

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему Удосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві сфери охорони здоров'я

Студента групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Олександр
КОШОВНИК

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Наталія ПРУС,
к.е.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Олександр КОШОВНИК

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** Удосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві сфери охорони здоров'я

керівник роботи Наталія ПРУС, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від "21" червня 2024 р. № 791

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи: розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві сфери охорони здоров'я

Об'єкт дослідження: процеси фінансового менеджменту на підприємствах сфери охорони здоров'я.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві сфери охорони здоров'я.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

Табл. 15. Рис 2

6. Дата видачі завдання "02" вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2024 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Студент _____ Олександр КОШОВНИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Наталія ПРУС

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 62 , табл. 15 , рис. 2.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, комунальне некомерційне підприємство, заклад охорони здоров'я, контролінг, бенчмаркінг.

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та інструменти фінансового менеджменту на підприємстві. Проаналізовано необхідність, цілі, завдання і методи фінансового менеджменту. Охарактеризовано економічні показники діяльності КНП КМКЛ №6. Проаналізовано стан фінансового менеджменту підприємства сфери охорони здоров'я та визначено пріоритетні напрями вдосконалення фінансового менеджменту. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Сутність та інструменти фінансового менеджменту на підприємстві	8
1.2. Необхідність, цілі, завдання і методи фінансового менеджменту	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП КМКЛ №6	25
2.1. Загальна характеристика та аналіз економічних показників його діяльності КНП КМКЛ №6	25
2.2. Аналіз стану системи фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6.	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП КМКЛ №6.	47
3.1 Пріоритетні напрями вдосконалення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6	47
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Система фінансового менеджменту є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства, зокрема у сфері охорони здоров'я. Актуальність теми дослідження обумовлена значними викликами, з якими стикаються заклади охорони здоров'я в умовах обмежених фінансових ресурсів, зростаючої конкуренції, впровадження медичної реформи та необхідності підвищення якості медичних послуг. Ефективна система фінансового менеджменту дозволяє підприємствам сфери охорони здоров'я забезпечити стабільність фінансових потоків, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти стратегічних цілей розвитку.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

дослідити сутність та інструменти фінансового менеджменту на підприємстві.

проаналізувати необхідність, цілі, завдання і методи фінансового менеджменту.

охарактеризувати економічні показники діяльності КНП КМКЛ №6.

проаналізувати стан фінансового менеджменту підприємства сфери охорони здоров'я.

визначити пріоритетні напрями вдосконалення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6

розробити рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6

Об'єктом дослідження є процес фінансового менеджменту на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що передбачало вивчення, аналіз і систематизацію інформації з різних джерел, зокрема періодичних видань, наукових публікацій, документів, нормативно-правових актів, аналітичних і статистичних звітів тощо. Методи аналізу і синтезу, порівняння, системного підходу використовувались для дослідження теоретичних засад фінансового менеджменту та вивчення стану його застосування у сфері охорони здоров'я. Статистичний аналіз і економіко-математичне моделювання були використані для розрахунку та оцінки динаміки фінансових показників, визначення тенденцій і обґрунтування практичних рекомендацій.

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці рекомендацій щодо вдосконалення фінансового менеджменту підприємства КНП КМКЛ №6 шляхом впровадження контролінгу та бенчмаркінгу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та інструменти фінансового менеджменту на підприємстві

В сучасних умовах заклади охорони здоров'я стикаються з динамічними викликами зовнішнього середовища, такими як економічна нестабільність, зміни в законодавстві, фінансові обмеження та зростаючі вимоги до якості медичних послуг. Для ефективного функціонування та забезпечення фінансової стійкості необхідно постійно вдосконалювати систему фінансового менеджменту. Ця система дозволяє закладам охорони здоров'я адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На сьогоднішній день існує багато підходів в розумінні що таке фінансовий менеджмент, розглянемо деякі з них.

Фінансовий менеджмент можна інтерпретувати як належне управління фондами, що стосується ефективного розподілу коштів у різних типах інвестицій, а також залучення коштів для ефективних інвестицій або споживання. [1]

Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. розглядають фінансовий менеджмент як цілісну систему знань про фінансові відносини в господарському процесі, фінансовому механізмі, технології управління фінансовою діяльністю підприємства. [2]

О. В. Василик (2019) визначає фінансовий менеджмент як сукупність принципів, методів і засобів управління фінансовими ресурсами підприємства з метою забезпечення його фінансової стійкості та підвищення прибутковості. Він акцентує на важливості управління фінансовими потоками для забезпечення безперервного функціонування компанії [3, с.6].

Інший підхід до визначення фінансового менеджменту пропонує І. Д. Бланк (2021), який розглядає його як систему управління грошовими потоками, що передбачає контроль, планування та аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Бланк підкреслює, що фінансовий менеджмент спрямований не тільки на забезпечення поточної ліквідності, а й на реалізацію стратегічних фінансових цілей [4, с.6].

На думку Л. Л. Тарасевича (2020), фінансовий менеджмент – це процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію фінансових ресурсів, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі. Він акцентує на тому, що фінансовий менеджмент охоплює такі ключові аспекти, як інвестиційна, операційна і фінансова діяльність підприємства [5].

На думку Завадського Й.С., фінансовий менеджмент являє собою сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості підприємства. Він акцентує увагу на необхідності збалансованого управління фінансовими ресурсами, яке дозволяє підтримувати поточну платоспроможність організації, забезпечувати зростання її капіталу та мінімізувати фінансові ризики. Завадський наголошує, що саме грамотний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства є основою його сталого розвитку. [6]

У свою чергу, Макаренко В.П. акцентує увагу на ролі фінансового аналізу як одного з ключових інструментів фінансового менеджменту. Він вважає, що фінансовий аналіз є обов'язковим елементом ефективного управління, адже дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони у фінансовій діяльності підприємства. За допомогою аналізу формується база для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, збільшення доходів і покращення фінансового стану організації. [7]

Мартинюк О.В., бачить фінансовий менеджмент як процес, орієнтований на створення додаткової вартості для підприємства шляхом

ефективного використання капіталу. Він підкреслює важливість використання сучасних фінансових інструментів, таких як управління ризиками, стратегічне інвестування, диверсифікація джерел фінансування та оптимізація структури капіталу. За словами Мартинюка, ці інструменти дозволяють не лише забезпечити поточну стабільність, але й створити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Міхайлова С.О. робить акцент на стратегічному аспекті фінансового менеджменту. Вона вважає, що успішне управління фінансами можливе лише за умови довгострокового фінансового планування. Це планування має враховувати не лише поточний стан фінансів підприємства, але й динаміку ринкових умов, перспективи розвитку галузі та загальноекономічні тренди. Міхайлова також наголошує на необхідності постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть вплинути на фінансові результати організації. [8]

Семенова Л.М. у своїх дослідженнях звертає увагу на адаптивність фінансового менеджменту до змін зовнішнього середовища. Вона підкреслює важливість впровадження антикризових фінансових механізмів, які допоможуть підприємствам зберігати фінансову стабільність навіть у періоди економічної нестабільності. На її думку, підприємства повинні бути готовими до таких викликів, як інфляція, зростання вартості запозичень чи коливання ринкового попиту. [9]

Інструменти фінансового менеджменту відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності роботи закладів охорони здоров'я, адже вони дозволяють реалізовувати фінансові стратегії, оптимізувати використання ресурсів і підтримувати стабільність фінансових потоків навіть у складних економічних умовах. Вони ґрунтуються на поєднанні теоретичних підходів та практичного досвіду, що забезпечує їхню гнучкість і адаптацію до специфіки медичних закладів. Аналіз інструментів фінансового менеджменту дозволяє зрозуміти, як саме вони сприяють досягненню фінансової стійкості та якісного надання медичних послуг.

За словами Макаренка В.П., основним інструментом фінансового менеджменту є фінансовий аналіз. Він дозволяє оцінити реальний стан підприємства, виявити проблеми у фінансовій діяльності та визначити напрямки для вдосконалення. Наприклад, аналіз ліквідності, платоспроможності чи рентабельності забезпечує детальне розуміння фінансових можливостей підприємства і створює основу для прийняття обґрунтованих рішень. [7]

З іншого боку, Семенова Л.М. виділяє бюджетування як один із найважливіших інструментів управління фінансами. Вона вказує, що складання бюджету дає можливість не лише прогнозувати доходи та витрати, але й встановлювати конкретні цільові показники, за якими оцінюється ефективність діяльності підприємства. Завдяки бюджетуванню керівництво отримує чітке уявлення про розподіл ресурсів і може оперативного коригувати плани у разі змін у зовнішньому середовищі. [9]

Мартинюк О.В. наголошує на важливості інструментів управління ризиками у фінансовому менеджменті. В умовах нестабільності ринків та постійних змін економічних умов ризики стають невід'ємною частиною фінансової діяльності. Для їхнього ефективного управління використовуються такі інструменти, як страхування, хеджування, диверсифікація інвестицій і створення резервних фондів. Застосування цих механізмів допомагає підприємству мінімізувати фінансові втрати та підтримувати стабільність.

Інший важливий інструмент, який виділяє Завадський Й.С., — це оптимізація структури капіталу. Його дослідження свідчать, що правильний баланс між власним і позиковим капіталом дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства, мінімізувати вартість фінансування та підвищити рентабельність. Це досягається через аналіз вартості залучення коштів, рівня фінансового важеля та прогнозування впливу змін у структурі капіталу на фінансові результати. [6]

На додаток, сучасні автори, такі як Бойко Т.О., підкреслюють значення цифрових технологій у фінансовому менеджменті. Використання автоматизованих систем обліку та управління фінансами, програмного забезпечення для аналізу даних, платформ для моніторингу ринкових тенденцій суттєво підвищує точність і оперативність прийняття рішень. Наприклад, програми для автоматичного планування фінансових потоків дозволяють уникнути помилок, пов'язаних із людським фактором, і забезпечити прозорість управління. [10]

У сфері охорони здоров'я фінансовий менеджмент відіграє ключову роль, оскільки від ефективності управління фінансами залежить якість та доступність медичних послуг, стійкість закладу до зовнішніх викликів і його здатність до інноваційного розвитку. Задля більш глибокого розуміння сутності фінансового менеджменту в цій галузі розглянемо різні підходи до його визначення, запропоновані науковцями та практиками.

Фінансовий менеджмент у сфері охорони здоров'я охоплює систему принципів, методів та інструментів для управління фінансовими механізмами, спрямованих на підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності медичних закладів. [11]

Фінансовий менеджмент у сфері охорони здоров'я визначається як комплекс заходів та стратегій, спрямованих на раціональне використання фінансових ресурсів, управління доходами та витратами з метою підтримки фінансової стійкості та конкурентоспроможності медичних закладів. Це управління включає планування, контроль, аналіз фінансових показників і прийняття рішень для досягнення оптимальної ефективності [12]

Асоціація фінансового менеджменту охорони здоров'я (HFMA) описує фінансовий менеджмент лікарні як стратегічний процес планування, управління та контролю фінансових ресурсів лікарні для забезпечення стабільності, зростання та високоякісного обслуговування пацієнтів. Це включає в себе складання бюджету, управління інвестиціями та операції

циклу доходів для оптимізації грошових потоків і фінансового стану відповідно до нормативних актів. [13]

Фінансовий менеджмент у медичних установах можна розглядати як комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління фінансовими ресурсами та процесами, пов'язаними з доходами, витратами, інвестиціями і ризиками. Його сутність полягає в тому, щоб оптимізувати фінансові потоки і підвищити фінансову стійкість медичних установ за допомогою раціонального використання ресурсів та ефективного управління доходами. Так, фінансовий менеджмент забезпечує планування, організацію, контроль і аналіз фінансових операцій закладу, що дає можливість уникати фінансових ризиків і підвищувати конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.[14]

Фінансовий менеджмент в медичних закладах виконує багато цілей, серед них ключовими є:

Планування та контроль доходів і витрат медичного закладу. Це включає облік витрат на персонал, обладнання, ліки та інші операційні витрати для підтримки рентабельності та стабільності закладу.[15]

Гарантування, що медичний заклад має достатньо грошових коштів для виконання своїх зобов'язань у коротко- та довгостроковій перспективі. Особлива увага приділяється управлінню отриманням фінансування за надані послуги від Національної служби здоров'я України.

Застосування стратегій для скорочення витрат, пов'язаних з наданням медичних послуг, та мінімізація ризиків, пов'язаних з неплатежами та економічними нестабільностями.

Управління інвестиціями, спрямованими на розвиток інфраструктури, закупівлю нового обладнання та впровадження сучасних технологій, що підвищують якість послуг. Інвестиційна діяльність також може включати модернізацію закладу, що сприяє залученню більшої кількості пацієнтів і підвищенню прибутковості[15]

Розробка довгострокових планів фінансової стратегії, які забезпечують стабільний розвиток закладу. Фінансове планування охоплює бюджетування, прогнозування доходів і витрат, а також визначення перспективних напрямів розвитку, таких як відкриття нових відділень або розширення спектру послуг. [14]

Управління фінансами лікарні керується декількома ключовими принципами, які забезпечують ефективну та результативну роботу закладів охорони здоров'я:

інтегрування із загальною системою управління суб'єктом господарювання – комплексність системи менеджменту і взаємопов'язаність усіх ланок і систем управління;

прозорість - забезпечення прозорої фінансової звітності є важливим для довіри між всіма зацікавленими сторонами.

стратегічна орієнтованість - орієнтація на стратегію довгострокового розвитку підприємства, знання та врахування стратегічних настанов конкурентів, випереджальне управління фінансами підприємства;

оцінка та стандартизація процесів - використання стандартизованих методів для оцінки нових ініціатив допомагає приймати зважені рішення щодо розподілу ресурсів. Це дозволяє організаціям пріоритетизувати проекти, які мають найбільший вплив на їхні фінансові результати.

варіативність – своєчасне прийняття управлінських рішень та їх коригування відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, таких як зміни розміру фінансового потенціалу і джерел його формування, ринкової кон'юнктури тощо.

Фінансовий менеджмент у лікарнях має враховувати численні законодавчі норми та регуляції, що впливають на всі аспекти діяльності. Це може включати правила щодо фінансової звітності, законодавство про охорону здоров'я, впровадження нових індикаторів якості. Зміни в політиці державного фінансування або медичного страхування можуть суттєво вплинути на доходи лікарні. Внаслідок цього керівництво зобов'язане

забезпечити відповідність усім вимогам, що вимагає наявності спеціалізованих фінансових знань і гнучкості в управлінні. [16] Зміни в державній політиці, економічні коливання, демографічні зміни впливають на фінансові показники лікарень. Фінансові менеджери в лікарнях повинні вміти визначати та зменшувати фінансові ризики. Це передбачає аналіз тенденцій у політиці охорони здоров'я і змін у демографічних показниках пацієнтів, які можуть вплинути на дохід. Проактивний підхід до управління ризиками допомагає забезпечити фінансову стабільність і здатність адаптуватися до мінливих умов.

Лікарні часто стикаються з постійно зростаючими витратами, пов'язаними з закупівлею нових медичних технологій, оплатою праці медичного персоналу та витратами на обслуговування приміщень. Враховуючи високі операційні витрати, фінансові менеджери повинні впроваджувати суворі заходи контролю витрат. Це включає визначення областей для зниження витрат без шкоди для обслуговування пацієнтів, а також використання показників ефективності для підвищення ефективності роботи. Лікарні часто використовують бенчмаркінг, щоб порівняти свою ефективність із аналогічними установами.

Також важливою особливістю є джерела фінансування установи охорони здоров'я. У державних лікарнях охорона здоров'я фінансується переважно з державного бюджету. Фінансування реалізується програмою державних гарантій медичного обслуговування населення. У межах програми медичних гарантій держава гарантує пацієнтам повну оплату за рахунок коштів Державного бюджету України необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів, пов'язаних з наданням екстреної медичної допомоги, первинної медичної допомоги, спеціалізованої медичної допомоги, паліативної медичної допомоги, реабілітації у сфері охорони здоров'я, медичної допомоги дітям до 16 років, медичної допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами. Програма медичних гарантій базується на таких принципах:

1) законодавче визначення умов і порядку фінансування надання медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів за рахунок коштів Державного бюджету України за програмою медичних гарантій;

2) надання рівних державних гарантій для реалізації пацієнтами права на охорону здоров'я незалежно від віку, раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, зареєстрованого місця проживання, за ознакою мови або іншими ознаками;

3) забезпечення збереження і відновлення здоров'я населення шляхом надання медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів належної якості;

4) цільове та раціональне використання коштів, передбачених на фінансування надання медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів за програмою медичних гарантій;

5) універсальність та справедливість доступу до необхідних медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів за програмою медичних гарантій;

6) передбачуваність та спланованість обсягу медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів;

7) гласність, прозорість та підзвітність діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення;

8) конкуренція і відсутність дискримінації надавачів медичних послуг.

Згідно з Постановою Кабміну від 22 грудня 2023 р. № 1394 «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2024 році» передбачено фінансування за наступними механізмами оплати:

1) Капітаційна ставка - розмір оплати за медичне обслуговування одного пацієнта незалежно від кількості фактичних звернень пацієнта за медичною допомогою протягом визначеного періоду.

2) Ставка за пролікований випадок - визначає середньозважений розмір оплати за один пролікований випадок. У 2024 році становить 8735 гривень за пакетами медичних послуг «Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах», «Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня», «Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій»

3) Ставка на медичну послугу - чіткий визначений тариф на кожен одиницю наданої послуги. За таким принципом фінансується надання наступних обстежень: гістроскопія, бронхоскопія, езофагогастродуоденоскопія, колоноскопія, цистоскопія, мамографія.

4) Глобальна ставка - це фіксована сума, яка оплачується закладу за певний період, розраховується на підставі даних за попередній звітний період.

5) Ставка за результатами виконання договорів - доплати за результатами проведеної оцінки досягнення індикаторів виконання умов договору. [17]

1.2.Необхідність, цілі, завдання і методи фінансового менеджменту

Основною необхідністю фінансового менеджменту є забезпечення фінансової стійкості підприємства, що особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища. В умовах жорсткої конкуренції, коливань попиту та економічної нестабільності компанії мають бути здатними підтримувати фінансову стабільність через контроль ліквідності, оптимізацію структури капіталу та управління грошовими потоками. Ефективний фінансовий менеджмент дозволяє уникнути фінансових труднощів і знизити ризики банкрутства.

Фінансовий менеджмент сприяє підвищенню рентабельності та загальної ефективності підприємства. Основною його метою є максимізація прибутковості, яка досягається шляхом аналізу доходів та витрат, розробки й

реалізації ефективних фінансових стратегій. Завдяки цьому підприємство може скоротити витрати, підвищити рентабельність та оптимально використовувати фінансові ресурси, досягаючи балансу між прибутковістю та ризиками. Крім того, фінансовий менеджмент дає змогу підприємству залучати додатковий капітал, необхідний для свого розвитку, та ефективно управляти вже наявними ресурсами. Це включає вибір джерел фінансування, таких як банківські кредити, облігації чи акціонерний капітал, а також забезпечує оптимальне використання власного капіталу. Таким чином, підприємство може забезпечити стабільне зростання та підтримувати фінансову стабільність.

Не менш важливою функцією фінансового менеджменту є оптимізація структури капіталу підприємства, що передбачає збалансування власних і позикових коштів. Це допомагає ефективніше використовувати фінансові ресурси, мінімізуючи загальну вартість капіталу, що є критично важливим для підприємств, які мають доступ до фінансових ринків і користуються різними інструментами для залучення фінансування. Також фінансовий менеджмент відіграє важливу роль у зниженні фінансових ризиків. Він дозволяє ідентифікувати, оцінювати та управляти такими ризиками, як кредитний, валютний, процентний та інвестиційний. Це надає можливість мінімізувати потенційні фінансові втрати у випадку несприятливих змін на ринку та забезпечити безперервність діяльності.

Фінансовий менеджмент є важливим для прийняття стратегічних рішень, які впливають на довгостроковий розвиток компанії. На основі аналізу фінансових показників компанія приймає обґрунтовані рішення щодо інвестування, дивідендної політики, стратегії залучення капіталу тощо. Завдяки цьому компанія може адаптувати свої фінансові стратегії у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсах, забезпечуючи собі конкурентні переваги.

В умовах глобалізації ринків і посилення конкуренції ефективно управління фінансами надає підприємству конкурентні переваги, оскільки

дозволяє контролювати витрати, оптимально розподіляти ресурси та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Це сприяє покращенню якості продукції та послуг, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Завдання і методи фінансового менеджменту розглядаються різними авторами, які підходять до цього питання з урахуванням як теоретичних аспектів, так і практичних потреб підприємств. У своїх дослідженнях автори підкреслюють багатогранність цієї сфери управління та визначають основні цілі, які повинні бути досягнуті через завдання фінансового менеджменту.

На думку Наумкіної І.О. та Кремень О.І., завдання фінансового менеджменту охоплюють забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів для поточної діяльності та майбутнього розвитку підприємства. Це включає створення ефективної структури капіталу, оптимізацію його використання, а також підтримку фінансової рівноваги в умовах економічної нестабільності. Вони також підкреслюють важливість максимізації прибутку при збереженні допустимого рівня ризику, що дозволяє підприємству забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.[19]

Інший підхід представлений Буряком і Шелюдьком, які наголошують на стратегічних аспектах фінансового управління. Вони зазначають, що завдання фінансового менеджменту включають забезпечення фінансової стійкості, формування збалансованого бюджету та раціонального грошового обігу. Автори наголошують, що підприємства мають адаптуватися до змін економічного середовища шляхом впровадження фінансових стратегій, які передбачають як поточні, так і довгострокові заходи.[20] [21]

Л. П. Стеців систематизував підходи до цілей і завдань фінансового менеджменту на підприємстві. Він зазначає, що основними цілями фінансового менеджменту є:[22]

1. Підвищення ефективності управління капіталом підприємства.
2. Забезпечення раціонального формування і використання активів підприємства.

3. Забезпечення ефективного управління грошовими потоками.
4. Підвищення ефективності управління прибутком підприємством.
5. Зниження фінансових ризиків підприємства.

Для реалізації цих цілей фінансовий менеджмент розв'язує ряд завдань:

Забезпечення формування достатньої величини капіталу для нормального фінансування діяльності підприємства.

Оптимізація структури капіталу

Забезпечення ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямків діяльності підприємства.

Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства у процесі його розвитку

Зростання рентабельності власного капіталу

Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю

Забезпечення оновлення та ефективного використання необоротних активів підприємства

Забезпечення раціонального формування запасів та ефективного використання оборотних активів підприємства

Забезпечення достатньої величини ліквідних активів підприємства

Оптимізація грошових потоків підприємства

Забезпечення ефективності руху грошових потоків підприємства

Забезпечення достатності ліквідного грошового потоку

Зниження операційних витрат і собівартості продукції за рахунок внутрішніх резервів

Збільшення доходів підприємства за рахунок інтенсифікації виробництва

Підвищення ефективності управління розподілом і використанням прибутку підприємства

Максимізація прибутку підприємства при допустимому рівні фінансового ризику

Мінімізація рівня фінансового ризику при обумовленому рівні прибутку підприємства

Підвищення ефективності управління кредитними ризиками

Зниження впливу фінансової кризи та ймовірності банкрутства підприємства

Методи фінансового менеджменту слугують практичними інструментами для реалізації фінансових завдань, оптимізації фінансових процесів і досягнення поставлених цілей. Методи фінансового менеджменту зазвичай поділяють на декілька основних груп залежно від їхньої спрямованості:

Група методів фінансового планування та прогнозування передбачає аналіз поточного фінансового стану підприємства, оцінку його ресурсів і визначення оптимальних шляхів їх використання в майбутньому. Наприклад, складання бюджетів і прогнозних звітів дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення.

Методи управління капіталом включають оптимізацію структури капіталу підприємства (співвідношення власних і запозичених коштів) для досягнення фінансової стійкості. У цьому контексті застосовуються методи розрахунку вартості капіталу, визначення фінансового важеля і оптимізації залучення інвестицій.

У практиці фінансового менеджменту широко використовуються методи, які дозволяють оцінити доцільність інвестування. До них належать такі методи, як розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми доходності (IRR), періоду окупності (PP), індексу рентабельності (PI). Вони дозволяють оцінити ефективність інвестиційних рішень і мінімізувати ризики.

Методи управління фінансовими ризиками. Зменшення невизначеності в фінансових процесах підприємства досягається за допомогою методів страхування, хеджування, диверсифікації активів, оцінки

кредитоспроможності контрагентів. Особлива увага приділяється прогнозуванню та моделюванню можливих сценаріїв розвитку подій.[23]

Методи управління ліквідністю та платоспроможністю. Підприємство повинно підтримувати оптимальний рівень ліквідності, щоб уникнути фінансових труднощів. Для цього використовуються методи аналізу грошових потоків, складання графіків платежів, управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.

Методи фінансового контролю. Контроль є важливим елементом фінансового менеджменту, адже він дозволяє оцінити ефективність реалізації фінансових стратегій. Використовуються такі прийоми, як порівняння фактичних результатів із плановими показниками, аналіз відхилень, аудит фінансової діяльності.

Методи фінансового менеджменту є ключовими інструментами для ефективного управління фінансами підприємства охорони здоров'я. Левченко М.І. та Шевченко А.А. в своїх роботах виділяють такі основні:[24]

Бюджетування є одним з основних методів фінансового менеджменту, який полягає в складанні детальних фінансових планів для досягнення цілей підприємства. Це процес визначення очікуваних доходів та витрат на певний період. Бюджет дозволяє підприємствам планувати свою діяльність, контролювати витрати і аналізувати відхилення від планових показників. Він може бути оперативним, річним або довгостроковим. Бюджетування дозволяє також коригувати діяльність підприємства відповідно до змін у фінансовій ситуації. Розробка ефективного бюджету допомагає контролювати витрати та уникати дефіциту ресурсів, що є критичним для медичних закладів.

Фінансовий аналіз передбачає використання різноманітних показників для оцінки фінансового стану підприємства. Це може включати аналіз ліквідності, рентабельності, оборотності, платоспроможності та інших важливих фінансових індикаторів. Оцінка цих показників дозволяє зрозуміти, чи ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси, чи є ризики банкрутства, чи можливо забезпечити зростання доходів. Зокрема, аналіз

рентабельності, такого як маржа прибутку або рентабельність активів, є важливим для оцінки ефективності використання капіталу. Для медичних підприємств фінансовий аналіз є важливим інструментом для оцінки стану ліквідності та рентабельності. Показники, як ліквідність та рентабельність активів, дозволяють медичним закладам визначити, чи здатні вони ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення пацієнтів та досягнення фінансових цілей. Фінансовий аналіз допомагає оцінити, наскільки медичний заклад здатний генерувати прибуток від наданих послуг та чи можна покривати поточні витрати на лікарські засоби та інші ресурси.

Контролінг — це систематичний процес збору та аналізу фінансової інформації, що допомагає керівництву підприємства оцінювати поточні фінансові результати та коригувати стратегію управління фінансами. Основним завданням контролінгу є виявлення відхилень від планових фінансових показників та оперативне прийняття коригувальних заходів. Це дозволяє підприємствам підтримувати фінансову стабільність та досягати оптимальних фінансових результатів. В умовах охорони здоров'я контролінг застосовується для постійного моніторингу фінансових показників і порівняння їх з плановими результатами. Це включає відслідковування витрат на лікування, закупівлю медичних матеріалів, витрати на амортизацію обладнання.

Управління грошовими потоками передбачає забезпечення рівноваги між надходженням і витратами грошових коштів підприємства. Це дозволяє уникнути фінансових труднощів і забезпечити своєчасне виконання зобов'язань. Грошові потоки можуть бути спрямовані на інвестиції, виплату боргів, заробітну плату або розвиток бізнесу. Прогнозування грошових потоків дозволяє виявити потенційні проблеми з ліквідністю та знизити ризики фінансових труднощів.

Оцінка інвестиційних проектів є важливим методом фінансового менеджменту для визначення доцільності вкладення коштів у той чи інший проект. Для цього медичні підприємства використовують методи оцінки

ефективності інвестицій, такі як чиста приведена вартість (NPV) або внутрішня норма доходності (IRR), щоб зрозуміти, чи варто вкладати кошти в певний проект. Це допомагає визначити доцільність придбання нових технологій або будівництва нових відділень в лікарнях.

Фінансування через позикові кошти використовується для фінансування великих проектів, таких як будівництво нових корпусів чи закупівля дорогого медичного обладнання. Вибір між використанням позикових коштів і власного капіталу залежить від фінансової стратегії закладу охорони здоров'я та його здатності погашати борги вчасно, не ставлячи під загрозу свою ліквідність і фінансову стабільність .

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів системи управління підприємства у сфері охорони здоров'я дало змогу отримати наступні результати:

1. Вивчено сутність поняття фінансовий менеджмент, яке можна визначити як сукупність процесів і методів управління фінансовими ресурсами, які спрямовані на забезпечення стабільності підприємства, підвищення його прибутковості, ефективне розподілення фінансових потоків та досягнення довгострокових фінансових цілей, що є необхідними для успішної діяльності в умовах ринкової економіки.

2. Розглянуто інструменти та методи управління фінансами підприємства, які включають : бюджетування, фінансовий аналізу, контролінг, оцінка інвестиційних проектів.

3. Визначено, що ефективний фінансовий менеджмент дозволяє медичним установам забезпечувати якість послуг, дотримуватися законодавчих вимог, оптимально використовувати фінансові ресурси та адаптуватися до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

4. Встановлено, що цілями фінансового менеджменту є: підвищення ефективності управління капіталом підприємства, забезпечення

раціонального формування і використання активів підприємства, забезпечення ефективного управління грошовими потоками, підвищення ефективності управління прибутком підприємством, зниження фінансових ризиків підприємства.

5. Встановлено, що контролінг, бюджетування є основними методами фінансового менеджменту підприємства у сфері охорони здоров'я.

Отже, фінансовий менеджмент є ключовим інструментом управління фінансовими ресурсами підприємств, спрямованим на забезпечення їх фінансової стійкості, підвищення рентабельності та реалізацію стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП КМКЛ №6.

2.1. Загальна характеристика та аналіз економічних показників його діяльності КНП КМКЛ №6

Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня №6» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі – КНП «КМКЛ №6») є закладом охорони здоров'я, неприбутковим підприємством, заснованим на комунальній власності територіальної громади міста Києва, віднесеним до сфери управління виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та підпорядкованим Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Заклад здійснює некомерційну господарську діяльність, спрямовану на досягнення, збереження і зміцнення здоров'я населення та інших соціальних результатів без мети одержання прибутку. В таблиці 2.1 наведено загальну характеристику медичних послуг КНП КМКЛ № 6.[25]

Таблиця 2.1

Характеристика медичних послуг ЗОЗ

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень надання медичної допомоги населенню	Первинний, вторинний
2	Ліцензія на медичну практику	Дата видачі: 21.10.2024 м.Київ, Солом'янський район, пр-т Любомира Гузара, буд. 3 (літ. У). м.Київ, Солом'янський район, просп. Любомира Гузара, буд. 3 (+ерготерапія, фіз. терапія) - Філія здійснює певний вид господарської діяльності згідно з отриманою копією ліцензії 03057, м.Київ, Солом'янський район, вул. В. Гетьмана, буд. 3 (+ерготерапія, фіз. терапія) - Дата видачі: 07.07.2021 м.Київ, Солом'янський район, вул. Академіка Стражеска, буд. ба, корп. 1 - дата видачі 21.10.2024

3	Акредитаційний сертифікат	Акредитаційний сертифікат виданий 10.03.2021, Категорія: Вища
4	Надавані профільні медичні послуги (перелік)	Терапія, Трансплантологія, Медицина невідкладних станів, Рентгенологія, Медична статистика, мол. Сестринська справа (операційна), Сестринська справа, мол. Лабораторна справа (патологія), Лабораторна справа (клініка), Лікувальна справа, Функціональна діагностика, Фізична та реабілітаційна медицина, Фізіотерапія, Ультразвукова діагностика, Трансфузіологія, Рентгенологія, Патологічна анатомія, Наркологія, Медична психологія, Лікувальна фізкультура, Клінічна лабораторна діагностика, Клінічна біохімія, Епідеміологія, Ендоскопія, Бактеріологія, Хірургія, Урологія, Торакальна хірургія, Судинна хірургія, Проктологія, Офтальмологія, Отоларингологія, Ортопедія і травматологія, Нейрохірургія, Анестезіологія, Акушерство і гінекологія, Ревматологія, Неврологія, Кардіологія, Ендокринологія, Дерматовенерологія, Гастроентерологія, Організація і управління охороною здоров'я
5	Номер і дата договору з НСЗУ, укладеного за Програмою медичних гарантій	<p>1) Номер договору: 2557-E124-P000, номер додаткової угоди: 2557-E124-P000/30.10.2024 Початок дії договору: 01.01.24 Кінець дії договору 31.12.24. За цим договором надаються 18 пакетів послуг: 3 Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах, 4 Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій, 5 Медична допомога при гострому мозковому інсульті, 9 Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах, 11 Гістероскопія, 12 Езофагогастродуоденоскопія, 13 Колоноскопія, 14 Цистоскопія, 15 Бронхоскопія, 23 Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим і дітям, 24 Мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям, 42 Готовність закладу охорони здоров'я до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях, 47 Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня, 50 Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів, 54 Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах, 55 Секційне дослідження, 60 Медичний огляд осіб, який організовується територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.</p> <p>2) Номер договору: 0000-P9KT-M000 номер додаткової угоди: 0000-P9KT-M000/12.09.2024 Початок дії договору: 01.01.24 Кінець дії договору 31.12.24. За цим договором надається 1 пакет послуг: 1 Первинна медична допомога</p>

		3) Номер договору:1500-E124-P000 номер додаткової угоди: 1500-E124-P000/05.09.2024 Початок дії договору: 01.01.24 Кінець дії договору 31.12.24. За цим договором надається 1 пакет послуг: 51 Супровід і лікування дорослих та дітей з психічними розладами на первинному рівні медичної допомоги
7	Госпітальний округ та вид закладу (кластерний, надкластерний)	Солом'янський госпітальний округ м. Києва, кластерний(поки не визначено)

Таблиця 2.2

Характеристика груп послуг надаваної медичної допомоги населенню за договорами з НСЗУ в період з 2021 по 2024 рік[26]

№ з/п	Група послуг, за якою підписаний договір з НСЗУ	2021		2022		2023	
		Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн	Питома вага, %
1	1 Первинна медична допомога	182 295	0.13	2675620	1,68	3376 545	1,61
2	3 Хірургічні операції дорослим та дітям в стаціонарних умовах	73 087 906	52.59	62557241	39,37	74465 401	35,49
3	4 Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення операцій	31 341 250	22.55	36968899	23,26	47007 173	22,41
4	5 Медична допомога при гострому мозковому інсульті	20 042 009	14.42	28440685	17,90	19168 668	9,14
5	9 Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах	8 088 514	5.82	8063818	5,07	28705194	13,68
6	12 Езофагогастродуоденоскопія	383 511	0.28	769248	0,48	1 217 360	0,58
7	13 Колоноскопія	183 430	0.13	254673	0,16	613 830	0,29
8	23 Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям	2 498 212	1.80	3236970	2,04	3 160 806	1,51

Продовження таб.2.2

9	24 Мобільна паліативна медична допомога дорослим та дітям	3 174 648	2.28	1337070	0,84	1 069 656	0,51
10	42 Готовність закладу ОЗ до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях	-	-	12642120	7,96	12 642 120	6,03
11	47 Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня	-	-	1505216	0,95	1 124 837	0,54
12	50 Забезпечення кадрового потенціалу системи ОЗ шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	-	-	461526	0,29	1 430 450	0,68
14	53 Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у стаціонарних умовах	-	-	-	-	14917670	7,11
15	54 Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах	-	-	-	-	346 240	0,17
16	55 Секційне дослідження	-	-	-	-	546 724	0,26
17	60 Медичний огляд осіб, який організовується ТЦКтаСП	-	-	-	-	-	-
18	Разом	138981775	100	158913086	100	209792674	100

За даними таблиці 2.2 видно, що найбільший внесок у загальний дохід стабільно забезпечують хірургічні операції у стаціонарних умовах. Частка цих послуг коливається, але залишається найбільшою (52.59% у 2021 році, 37.61% у 2024 році). Стаціонарна допомога без операцій має стабільне зростання як за сумою, так і за часткою у загальному доході (22.55% у 2021 році, 25.59% у 2024 році). Медична допомога при гострому мозковому

інсульті демонструє значне зниження частки у фінансуванні: з 14.42% у 2021 році до 5.70% у 2024 році. Послуги профілактики, діагностики та лікування в амбулаторних умовах показують стабільне зростання частки у загальному обсязі фінансування: з 5.82% у 2021 році до 13.96% у 2024 році.

Таблиця 2.3

**АВС-аналіз медичних послуг ЗОЗ, наданих за програмою
медичних гарантій 2024 рік**

№ з/п	Група послуг	Сума, грн	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група
1	Хірургічні операції дорослим та дітям в стаціонарних умовах	80 926 935	37,66	37,66	А
2	Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення операцій	54 848 057	25,53	63,19	А
3	Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах	28 943 515	13,47	76,66	А
4	Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у стаціонарних умовах	12 338 624	5,74	82,4	В
5	Готовність закладу ОЗ до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях	9 685 495	4,51	86,91	В
6	Медична допомога при гострому мозковому інсульті	12 795 414	5,95	92,86	В
7	Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня	3 786 411	1,76	94,62	С
8	Первинна медична допомога	3 939 754	1,83	96,45	С
9	Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах	1 115 542	0,52	96,97	С
10	Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим та дітям	2 369 156	1,1	98,07	С
11	Мобільна паліативна медична допомога дорослим та дітям	813 135	0,38	98,45	С
12	Забезпечення кадрового потенціалу системи ОЗ шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	872 076	0,41	98,86	С
13	Супровід і лікування дорослих та дітей з психічними розладами на первинному рівні медичної допомоги	66 612	0,03	98,89	С

Продовження таб.2.2

14	Езофагогастродуоденоскопія	965 993	0,45	99,34	С
15	Колоноскопія	465 090	0,22	99,56	С
16	Секційне дослідження	444 168	0,21	99,77	С
17	Медичний огляд осіб, який організовується ТЦКтаСП	493 597	0,23	100,00	С

Отже, згідно з даними таблиці 2.3 АВС-аналіз показав, що 76,66% доходів заклад отримує від трьох основних послуг – Група А (Хірургічні операції дорослим та дітям в стаціонарних умовах, стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення операцій, профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах), отже ці напрямки діяльності КМКЛ №6 є ключовими і на них варто зосередити управлінські та фінансові зусилля. Реабілітація, готовність закладу до надання послуг під час надзвичайних ситуацій та лікування інсультів (Група В) також важливі, але складають меншу частку прибутку. Інші послуги ввійшли до групи С, отже на них можна виділити менше ресурсів, адже заклад отримує невеликий прибуток з цих послуг.

На рис. 2.1 продемонстрована організаційна структура підприємства та взаємозв'язки в системі управління. Організаційна структура КНП «КМКЛ №6» є ієрархічною та чітко розподіленою за функціональними напрямками діяльності. На чолі структури знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво закладом. Під його керівництвом працюють адміністративний відділ, відділ кадрів та кілька заступників, кожен із яких відповідає за окремий напрямок роботи: хірургічну допомогу, медичну частину, організаційно-методичну роботу, а також економічну діяльність. До основних підрозділів належать лікувальні відділення хірургічного та терапевтичного напрямів, лабораторія, відділення інструментальної діагностики, механічна служба та планово-економічний відділ. Кожен із цих підрозділів виконує специфічні завдання, спрямовані на забезпечення якісного функціонування лікарні та надання медичних послуг.

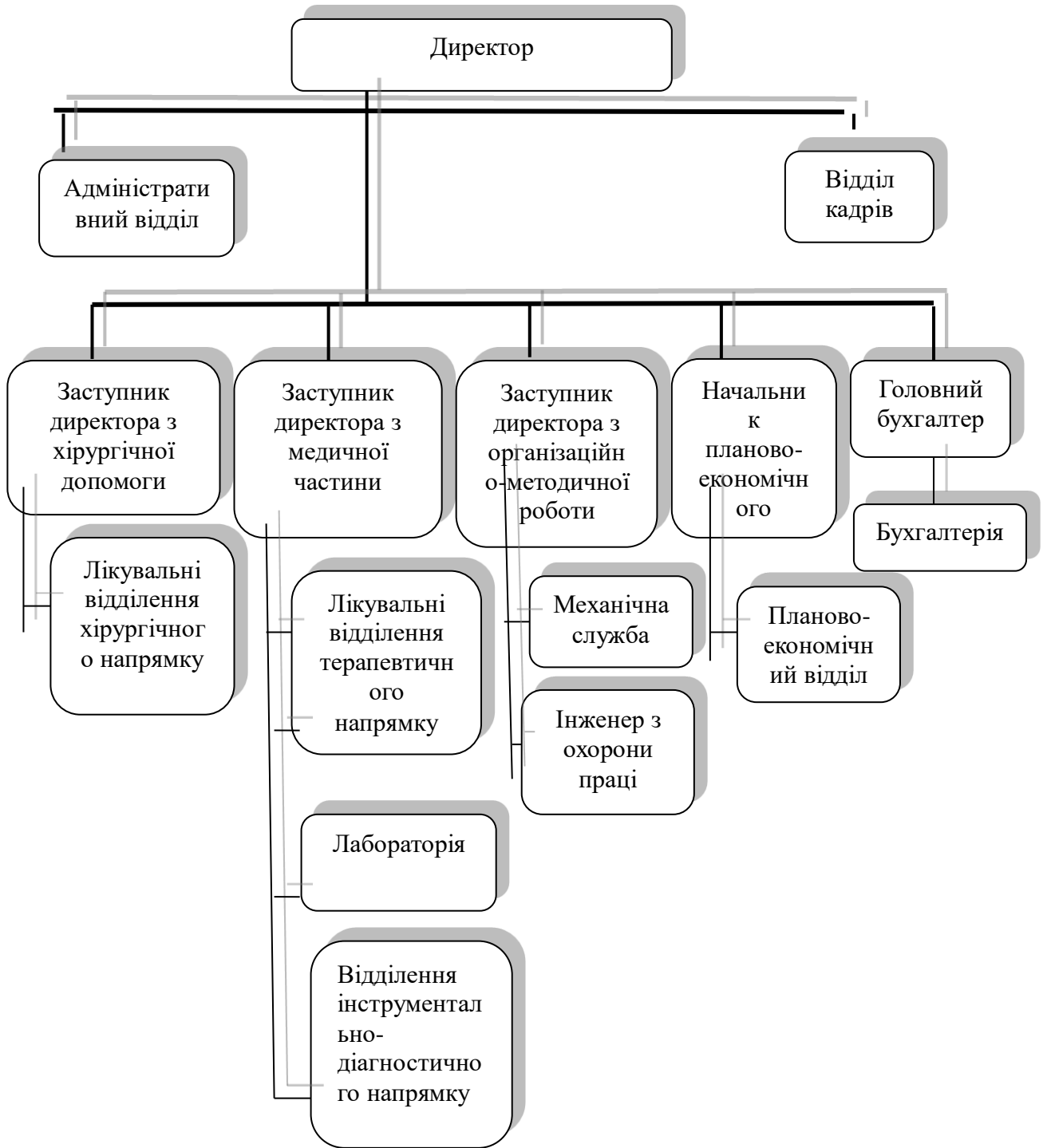


Рис. 2.1 Організаційна структура КНП КМКЛ №6

Таблиця 2.4

**Характеристика персоналу медичного закладу за період
2022-2024 рр.**

№ з/п	Показник	Характеристика 2022 рік		Характеристика 2023 рік		Характеристика 2024 рік	
		Абс число	%	Абс. Число	%	Абс. число	%
1	Кількість керівників	6	0,85	6	0,80	7	0,87
2	Кількість керівників структурних підрозділів	29	4,10	38	5,05	38	4,71
3	Кількість лікарів	140	19,81	154	20,47	167	20,72
4	Кількість середнього медичного персоналу	235,5	33,32	253	33,62	263,5	32,69
5	Кількість молодшого медичного персоналу	170,75	24,16	165,5	21,99	161,5	20,04
6	Кількість інших працівників	125,5	17,76	136	18,07	169	20,97
	Загалом	706,75	100,00	752,5	100,00	806	100,00

За даними табл.. 2.4 [26] видно, що кількість керівників структурних підрозділів збільшилась з 29 осіб у 2022 році до 38 осіб у 2023–2024 роках, що призвело до зростання їх частки в загальній чисельності персоналу. Число лікарів стабільно зростає, досягнувши 167 осіб у 2024 році, що складає 20,72% від загальної чисельності. Кількість молодшого медичного персоналу знизилась з 170,75 осіб у 2022 році до 161,5 осіб у 2024 році, що відображає зниження їх частки в загальній чисельності. Отже, спостерігається збільшення чисельності персоналу з акцентом на лікарів, керівників структурних підрозділів та інших працівників, при цьому частка середнього та молодшого медичного персоналу трохи зменшилась.

Таблиця 2.5

Витрати на оплату праці працівників (ВОП) за період 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник	Од.вимір.	Значення показника 2022	Значення показника 2023	Значення показника 2024
1	ВОП, всього	тис.грн.	12 660 185,79	14 408 849,32	16 455 250,64
2	Загальна к-сть працівників	Осіб	706,75	752,50	806,00
3	Середні ВОП, всього	Тис.грн.в міс./особу	17 913,24	19 147,97	20 415,94
4	ВОП керівників	тис.грн	641 088,76	251 137,19	399 487,86
5	Кількість керівників	Осіб	6,00	6,00	7,00
6	Середні ВОП, керівники	Тис.грн.в міс./особу	106 848,13	41 856,20	57 069,69
7	ВОП керівників структурних підрозділів	тис. грн.	972 199,20	1 213 564,80	1 411 602,20
8	Кількість керівників структурних підрозділів	осіб	29,00	38,00	38,00
9	Середні ВОП, керівники структур. підрозділів	тис. грн. в міс./особу	33 524,11	31 935,92	37 147,43
10	ВОП лікарів	тис. грн.	3 637 367,19	4 376 440,98	4 674 896,86
11	Кількість лікарів	осіб	140,00	154,00	167,00
12	Середні ВОП, лікарі	тис. грн. в міс./особу	25 981,19	28 418,45	27 993,39
13	ВОП середнього медперсоналу	тис. грн.	4 128 705,83	4 746 481,07	5 406 851,39
14	Кількість середнього медперсоналу	осіб	235,50	253,00	263,50
15	Середні ВОП, сер. персонал	тис. грн. в міс./особу	17 531,66	18 760,79	20 519,36
16	ВОП молодшого медперсоналу	тис. грн.	1 418 896,23	1 800 560,10	2 204 358,55
17	Кількість молодшого медперсоналу	осіб	170,75	165,50	161,50
18	Середні ВОП, мол. персонал	тис. грн. в міс./особу	8 309,79	10 879,52	13 649,28
19	ВОП іншого персоналу	тис. грн.	1 861 928,58	2 020 665,18	2 358 053,78
20	Кількість іншого персоналу	осіб	125,50	136,00	169,00
21	Середні ВОП інших працівників	тис. грн. в міс./особу	14 836,08	14 857,83	13 952,98

За даними табл. 2.5 [26] видно, що загальна сума ВОП підприємства зросла з 12 660 185,79 тис. грн у 2022 році до 16 455 250,64 тис. грн у 2024 році, що є значним підвищенням на 3 795 064,85 тис. грн. Середні ВОП на одного працівника також зросли, з 17 913,24 тис. грн у 2022 році до 20 415,94 тис. грн у 2024 році. Загальна кількість працівників збільшилась з 706,75 осіб у 2022 році до 806 осіб у 2024. Отже, спостерігається стабільне зростання ВОП, що відображає збільшення витрат на персонал, з особливим акцентом на зростання чисельності лікарів, середнього медперсоналу та іншого персоналу.

Для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз КНП «КМКЛ №6» проведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT КНП «КМКЛ №6»

Сильні сторони:	Можливості:
Висококваліфікований медичний персонал	Розширення послуг
Сучасне обладнання	Партнерства
Широкий спектр послуг	Впровадження електронної медичної документації
Слабкі сторони:	Загрози:
Недостатнє фінансування НСЗУ	Економічні труднощі
Дефіцит медичного персоналу	Епідеміологічні загрози
Помірна діджиталізація	Конкуренція

Далі потрібно провести перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Найвищий рівень значущості отримує високу оцінку — 5 балів, найнижчий відповідно 1 бал

Таблиця 2.7

**Перехресне оцінювання сильних і слабких сторін,
можливостей і загроз**

		Слабкі сторони			Сильні сторони		
		Недостатнє фінансування НСЗУ	Дефіцит медичного персоналу	Помірна діджиталізація	Висококваліфікований медичний персонал	Сучасне обладнання	Широкий спектр послуг
Загрози	Економічні труднощі	4	5	4	3	5	5
	Епідеміологічні загрози	4	3	2	4	2	2
	Конкуренція	3	2	4	5	4	5
Можливості	Розширення послуг	5	4	4	5	5	5
	Партнерства	5	3	4	5	5	5
	Впровадження електронної медичної документації	5	3	5	5	4	4

Таблиця 2.8

Кількісні оцінки матриці SWOT

Сильні сторони:	Бали	Можливості	Бали
Висококваліфікований медичний персонал	27	Розширення послуг	28
Сучасне обладнання	25	Партнерства	27
Широкий спектр послуг	27	Впровадження електронної медичної документації	26
Слабкі сторони:	Бали	Загрози:	Бали
Недостатнє фінансування НСЗУ	26	Економічні труднощі	26
Дефіцит медичного персоналу	20	Епідеміологічні загрози	19
Помірна діджиталізація	23	Конкуренція	23

Спираючись на дані таблиць 2.6, 2.7, 2.8 можна зробити висновок, що найсильнішими сторонами КНП «КМКЛ №6» є широкий спектр медичних послуг, висока кваліфікація медичного персоналу. Найслабшими сторонами є недостатнє фінансування НСЗУ та помірний рівень діджиталізації. Найбільшою загрозою є економічні труднощі. Найкращою можливістю є розширення медичних послуг, які надає медичний заклад. Основними оперативно-тактичними напрямками діяльності КНП «КМКЛ №6» є:

1. Розширення медичних послуг;
2. Укладання нових договорів з НСЗУ за новими видами допомоги;
3. Розширення партнерства з приватним сектором;
4. Впровадження електронної медичної документації;
5. Розвиток системи контролю та аудиту;
6. Розробка стратегії розвитку на короткий і довгий терміни;
7. Підвищення ефективності управління персоналом;
8. Активна інтеграція демократичної системи управління;
9. Оптимізація фінансових процесів та бюджету;
10. Пошук додаткових джерел фінансування та грантів.

Отже, спираючись на результати SWOT-аналізу можна сформулювати такі напрямки роботи КНП КМКЛ №6. Потрібно впроваджувати електронне ведення медичної документації, постійно підтримувати високий рівень кваліфікації медичного персоналу, впроваджувати нові види медичних послуг, підписувати нові договори з НСЗУ за новими видами допомоги, підтримувати та обслуговувати обладнання, а також спланувати поступове оновлення. За рахунок впровадження більшої кількості послуг, потрібно обговорити питання збільшення кількості працівників. Збільшення медичного персоналу дозволить запобігти епідеміологічним загрозам. Також варто розвивати та розширювати партнерство з приватними компаніями, шляхом збільшення клієнтів для профілактичних оглядів. Варто провести зустрічі з відділенням профілактичних оглядів для оптимізації роботи для

збільшення ефективності. Це дозволить підвищити конкурентну спроможність на ринку оглядів.

2.2. Аналіз стану системи фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6.

Система фінансового менеджменту КНП КМКЛ № 6 включає такі основні елементи: мета управління, принципи, методи, суб'єкти, об'єкти, функції, структура, зворотні зв'язки. Основною метою фінансового менеджменту є забезпечення фінансової стабільності, раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат та підвищення ефективності фінансових операцій, сталий розвиток медичного закладу та покращення якості надання медичних послуг.

Головними принципами є:

- 1) Раціональність – ефективне використання фінансових ресурсів.
- 2) Прозорість – відкритість у фінансовій звітності та управлінні коштами.
- 3) Контрольованість – постійний моніторинг витрат і доходів.
- 4) Оперативність – швидке прийняття управлінських рішень.

Методи управління фінансовими ресурсами КНП КМКЛ № 6 включають в себе:

Методи аналізу: порівняльний аналіз, прогнозування, побудова систем аналітичних таблиць.

Методи планування: складання бюджету

Методи контролю: аудит, моніторинг виконання бюджету, перевірка витрат.

Суб'єктами системи фінансового менеджменту КНП КМКЛ № 6 є директор, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу.

Об'єктами системи фінансового менеджменту КНП КМКЛ № 6 є активи, пасиви, доходи, витрати, процеси фінансування, ціноутворення, оподаткування.

Структура системи включає кілька рівнів:

Стратегічний рівень. Здійснюють директор, начальник планово-економічного відділу. Основною функцією є планування та координація роботи.

Тактичний рівень. Здійснює головний бухгалтер. Основною функцією є здійснення тактичного управління, розробка та моніторинг виконання середньострокових фінансових планів, а також забезпечення належного контролю.

Оперативний рівень. На цьому рівні фінансовий менеджмент здійснюють бухгалтерія, планово-економічний відділ. Основною функцією є виконання бюджетів, управління щоденними фінансовими потоками.

Система фінансового менеджменту генерує різноманітні документи, які забезпечують ефективне управління фінансами на різних рівнях. Основними типами документів, які вона створює:

1. Фінансовий план — документ, який визначає основні фінансові цілі підприємства на певний період і способи їх досягнення.
2. Бюджет — детальне розподілення фінансових ресурсів підприємства на конкретні напрямки діяльності.
3. Баланс — фінансова звітність, що показує фінансову ситуацію підприємства на певну дату, зокрема активи, пасиви та власний капітал.
4. Звіт про фінансові результати — показує доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за певний період.
5. Акти виконаних робіт — документи, що підтверджують виконання певних фінансових або господарських операцій.
6. Акти перевірок і ревізій — документи, що фіксують результати перевірки фінансової діяльності підприємства та відповідність її нормам і стандартам.
7. Документи внутрішнього контролю — включають процедури та звіти для моніторингу виконання фінансових планів, бюджетів і нормативів.
8. Податкові декларації — документи, що подаються в податкові органи для звітності про доходи, витрати, податки, що підлягають сплаті.

9. Договори та угоди, фінансові зобов'язання та контракти — документи, що регулюють умови співпраці з постачальниками, покупцями, фінансовими установами.

Після оцінки та характеристики системи фінансового менеджменту та розподілу функцій між ними, важливо здійснити аналіз фінансових показників. Аналіз фінансових показників є основою для оцінки фінансової стабільності, ефективності управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях.

Таблиця 2.9

**Аналіз надходжень до КНП КМКЛ №6
у період з 2022 по 2023 рік**

Тип надходження	2022		2023	
	Сума, грн	Частка у загальній сумі, %	Сума, грн	Частка у загальній сумі, %
Благодійна допомога	13 867 555,9	3,69	17 859 255,4	4,90
Державний бюджет	2 106 510,7	0,56	4 705 849,2	1,29
Місцеві бюджети	83 438 396,5	22,23	91 279 794,0	25,07
Платні послуги, страхові виплати	22 686 957,4	6,04	34 093 440,1	9,36
Програма медичних гарантій	245 375 030,2	65,37	209 479 758,	57,53
Інше	7 882 287,0	2,10	6 730 909,2	1,85
Всього	375356737,70	100	364149005,90	100

За даними табл. 2.9 [27] видно, що основними джерелами фінансування є надходження з програми медичних гарантій (57,53% у 2023 році) та місцевих бюджетів (25,07%). Однак, зменшення фінансування з програми медичних гарантій створює ризики, які частково компенсуються збільшенням надходжень з благодійної допомоги, державного та місцевих бюджетів, а також доходів від платних послуг. Для забезпечення стабільності фінансування доцільно працювати над диверсифікацією джерел доходів.

Таблиця 2.10

Структура витрат КНП КМКЛ № 6 за період з 2021 по 2023 рік

Тип витрати	2021		2022		2023	
	Сума, грн	Частка у загальній сумі, %	Сума, грн	Частка у загальній сумі, %	Сума, грн	Частка у загальній сумі, %
Амортизація	26145582,2	7,23	34835254,6	9,89	45257906,7	11,85
Витрати на оплату праці	197983392,6	54,73	193594061,1	54,96	205954648,7	53,91
Відрахування на соціальні заходи	43330825,8	11,98	42055866,6	11,94	41447157,4	10,85
Інші витрати	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші операційні витрати	4115284,9	1,14	4962736,2	1,41	6353844,8	1,66
Матеріальні витрати	89972074,3	24,87	76530876,2	21,73	82688552,1	21,64
Соціальне забезпечення	224534,0	0,06	291086,9	0,08	325845,3	0,09
Всього	361771693,8	100	352269881	100	382027955	100

За даними табл. 2.10 [27] видно, що загальний обсяг витрат протягом трьох років зріс із 361 771 693,80 грн у 2021 році до 382 027 955 грн у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на 5,6%. Амортизація продемонструвала суттєве зростання. Частка у структурі витрат зросла з 7,23% у 2021 році до 11,85% у 2023 році, що вказує на активізацію інвестицій у відновлення основних засобів. Витрати на оплату праці залишаються найбільшою статтею витрат, складаючи 53,91% від загальних витрат у 2023 році. Незважаючи на абсолютне зростання цих витрат (до 205 954 648,7 грн у 2023 році), їх частка поступово зменшується (з 54,96% у 2022 році), що може бути пов'язано із перерозподілом структури витрат. Витрати на оплату праці залишаються найбільшою статтею витрат, складаючи 53,91% від загальних витрат у 2023 році. Незважаючи на абсолютне зростання цих витрат (до 205 954 648,7 грн у 2023 році), їх частка поступово зменшується (з 54,96% у 2022 році). Інші операційні витрати поступово зростають: у 2023 році їх обсяг становив 6 353 844,8 грн, що на 28,02% більше порівняно з 2022 роком. Їх частка також збільшилася з 1,14% у 2021 році до 1,66% у 2023 році. Отже,

загальний обсяг витрат зростає, зокрема за рахунок амортизації та інших операційних витрат, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності. Водночас частка витрат на оплату праці й соціальні заходи поступово знижується, що може вимагати додаткової уваги до соціальної політики підприємства. Збільшення частки операційних витрат потребує посиленого контролю, аби уникнути їхнього надмірного зростання.

Таблиця 2.11

Аналіз фінансових ресурсів КНП КМКЛ №6 за період з 2021 по 2023

№ з/п	Показник	Рядок	2021	2022	2023	Відхилення, тис. грн	
			тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	2022 /2021, тис. грн	2023 /2022, тис. грн
1	Загальна вартість активів	1300	900548	920152	892547	19604	-27605
2	Загальна вартість необоротних активів	1095	790828	798537	796365	7709	-2172
3	Загальна вартість оборотних активів	1195	109720	121615	96182	11895	-25433
4	Загальна вартість власного капіталу	1495	721080	703124	684280	-17956	-18844
5	Загальна вартість запозичених та залучених коштів	1595+1695	179468	217028	208 267	37560	-8761
5.1	Загальна вартість довгострокових позик	1595	0	0	64 735	0	64735
5.2	Загальна вартість короткострокових позик	1695	179468	217028	143532	37560	-73496
6	Чистий дохід від реалізації медичних послуг	2000	266813	315953	267199	49140	-48754
7	Собівартість наданих медичних послуг	2050	319900	303177	315822	-16723	12645

Аналізуючи дані таблиці 2.11, загальна вартість активів зросла на 19 604 тис. грн у 2022 році, проте зменшилася на 27 605 тис. грн у 2023 році, досягнувши 892 547 тис. грн. Це свідчить про зменшення ресурсної бази підприємства в останньому році. Загальна вартість оборотних активів збільшилася на 11 895 тис. грн у 2022 році, але значно зменшилася у 2023 році на 25 433 тис. грн, склавши 96 182 тис. грн. Це може бути наслідком скорочення ліквідних ресурсів. Загальна вартість власного капіталу поступово знижується: у 2022 році спад становив 17 956 тис. грн, а у 2023 році — ще 18 844 тис. грн, досягнувши 684 280 тис. грн. Зменшення частки власного капіталу може свідчити про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Довгострокові позики з'явилися у 2023 році та становили 64 735 тис. грн, що вказує на залучення нових джерел фінансування для довгострокових інвестицій. Короткострокові позики зросли у 2022 році на 37 560 тис. грн, але суттєво знизилися у 2023 році на 73 496 тис. грн, досягнувши 143 532 тис. грн. Собівартість наданих медичних послуг знизилася у 2022 році на 16 723 тис. грн, але у 2023 році зросла на 12 645 тис. грн, досягнувши 315 822 тис. грн. Це вказує на підвищення витратності діяльності. Підприємство демонструє скорочення власного капіталу та ліквідних активів, що свідчить про підвищення залежності від зовнішнього фінансування. Збільшення довгострокових позик у 2023 році може бути спрямоване на покращення інфраструктури. Водночас зменшення доходу та підвищення собівартості свідчать про необхідність удосконалення фінансової та операційної ефективності.

Для аналізу стану системи фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6 потрібно оцінити фінансовий стан медичного підприємства протягом 2021-2023 років. Для цього використовуються такі методи фінансового аналізу, як оцінка фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності. Основними інструментами є коефіцієнти, що базуються на даних публічної фінансової звітності, а саме звіти про фінансовий стан КНП КМКЛ №6 в період з 2021 по 2023 рік включно.

Таблиця 2.12

Анвліз фінансового стану КНП КМКЛ №6

Коефіцієнти	Оптимальне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,5	0,28	0,315	0,25
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5–2,5	0,61	0,56	0,67
Коефіцієнт позиковоздатності	0,3–0,6	0	0	10,57
Коефіцієнт автономії	не менше 0,5	0,80	0,76	0,76
Коефіцієнт фінансового левериджу	1	0,24	0,30	0,30
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,3	-0,096	- 0,13	-0,069
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	→ max	0,36	0,44	0,38

За даними таблиці 2.12 значення коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2021–2023 роках знаходяться в межах оптимального діапазону (0,2–0,5), проте показник у 2023 році знизився до 0,25 після зростання у 2022 році (0,315). Це свідчить про певне скорочення обсягу грошових коштів та високоліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижчим за оптимальний рівень (1,5–2,5), що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Незначне покращення у 2023 році (0,67) вказує на певне посилення ліквідності, але ситуація потребує подальшого вдосконалення. Різке зростання коефіцієнта позиковоздатності у 2023 році (до 10,57) свідчить про значне збільшення обсягів залученого капіталу. Це може бути наслідком підвищеної потреби у фінансуванні діяльності через кредити чи позики. Така ситуація суттєво підвищує фінансові ризики підприємства. Значення коефіцієнту автономії свідчать про високу частку власного капіталу у фінансуванні активів підприємства (понад 75%), що є позитивною

характеристикою фінансової стабільності. Проте зниження показника у 2022 році та стабілізація на рівні 0,76 у 2023 році можуть бути ознакою поступового зростання залежності від залученого капіталу. Зростання коефіцієнт фінансового левериджу у 2022 році та його стабільність на рівні 0,30 у 2023 році вказують на збільшення боргового навантаження, що супроводжується підвищенням фінансових ризиків. Негативні значення коефіцієнту маневреності власних оборотних коштів свідчать про дефіцит власного оборотного капіталу, що обмежує фінансову гнучкість підприємства. Незначне покращення у 2023 році (-0,069) може бути сигналом початкових змін у політиці управління фінансовими ресурсами. Найвищий рівень оборотності власного капіталу спостерігався у 2022 році (0,44), проте у 2023 році коефіцієнт знизився до 0,38, що може бути ознакою зниження ефективності діяльності КНП КМКЛ №6.

Фінансовий стан КНП КМКЛ № 6 протягом 2021–2023 років характеризується такими основними тенденціями. Ліквідність залишається на недостатньому рівні, проте у 2023 році спостерігається певне покращення. Фінансова стабільність зберігається завдяки високому рівню автономії (76%), але зростання боргового навантаження у 2023 році створює додаткові ризики. Ефективність використання капіталу демонструє коливання, а зниження оборотності власного капіталу у 2023 році потребує уваги до управління ресурсами.

Висновок до розділу 2

Аналіз діяльності та дослідження системи фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6 дав змогу отримати наступні результати:

Вивчено медичні послуги підприємства, наданих за програмою медичних гарантій. Відмічається, що найбільшу частку доходу складають послуги за пакетами хірургічні операції дорослим в стаціонарних умовах,

стаціонарна допомога дорослим без проведення операцій та профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах.

Проведено характеристику персоналу та визначено, що протягом 2022-2024 років відбулося збільшення чисельності персоналу за рахунок лікарів та керівників структурних підрозділів. Проте частка середнього та молодшого персоналу знизилася. Проаналізовано витрати на оплату праці підприємства. Спостерігається стабільне зростання витрат на персонал, яке пов'язане зі збільшенням чисельності лікарів.

Проведено SWOT-аналіз діяльності КНП КМКЛ № 6. Встановлено, що слабкими сторонами підприємства є недостатнє фінансування НСЗУ та помірний рівень діджиталізації, до сильних сторін належить широкий спектр медичних послуг, висока кваліфікація персоналу. Також було сформовано оперативно-тактичні напрямки, основними з яких є розширення медичних послуг, укладання нових договорів з НСЗУ за новими видами допомоги, розширення партнерства з приватним сектором.

Виконаний аналіз фінансових показників та динаміки активів протягом 2021-2023 років свідчить про змішану картину в управлінні фінансами на підприємстві. Встановлено позитивні аспекти фінансового менеджменту, до яких можна віднести стабільність структури активів, скорочення короткострокових позик, відносну фінансову автономію підприємства. До негативних аспектів належить значне скорочення оборотних активів, залежність підприємства від довгострокового зовнішнього фінансування, поступове зниження власного капіталу.

Отже, фінансовий стан підприємства залишається стабільним завдяки високому рівню автономії, але потребує вдосконалення в аспектах ліквідності, управління борговим навантаженням та підвищення ефективності використання власного капіталу. Подальший розвиток залежить від впровадження заходів для підвищення ефективності системи фінансового менеджменту.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП КМКЛ №6.

3.1 Пріоритетні напрями вдосконалення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6

Враховуючи висновки отримані в розділі 2, КНП КМКЛ №6 потрібно покращити систему фінансового менеджменту. В умовах сучасних змін у сфері охорони здоров'я підприємства потребують впровадження інноваційних методів управління для підвищення ефективності своєї діяльності. Для покращення системи фінансового управління пропоную розглянути такі методи як бенчмаркінг.

Сучасна наука визначає бенчмаркінг як процес вивчення, аналізу, застосування та адаптації найкращих практик підприємств, незалежно від галузі, для сприяння їхньому подальшому розвитку. Основою цього підходу є обмін досвідом, адже компанії, які досягли успіху у прийнятті оптимальних рішень та управлінні фінансами, можуть слугувати прикладом для інших. Крім того, використання бенчмаркінгу сприяє зниженню витрат на дослідження та підвищенню ефективності розвитку підприємства.

Ця методика зазвичай використовується для оцінки ефективності бізнесу, зосереджуючись на певних ключових показниках, які порівнюються з еталонними значеннями. Такими показниками можуть бути, наприклад, ціна за одиницю продукції, продуктивність праці або рівень дефектів. Водночас вони можуть змінюватися залежно від потреб підприємства. Крім того, фінансовий бенчмаркінг дозволяє здійснювати поточний аналіз доходів, витрат і платежів, що дає змогу підприємству контролювати свій фінансовий стан та порівнювати його з іншими учасниками ринку.

Аналіз і вивчення наукової літератури свідчать, що нині немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «бенчмаркінг». Серед багатьох

трактувань цього терміна можна виокремити кілька ключових визначень, які представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Визначення бенчмаркінгу

з/п	Автор	Визначення
1	Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. [2, с.372]; Щегельська О. [28, с. 15]	Бенчмаркінг – це систематичний та безперервний пошук та дослідження кращої практики конкурентів і провідних підприємств у схожих галузях. Метою цього процесу є здобуття інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння досягнень та планованих змін у бізнесі з еталонною моделлю власної організації.
2	Карпенко Н. [29, с. 141]	Бенчмаркінг – це процес пошуку та визначення найкращих рис, інструментів, методів і практик, які, якщо їх застосувати на відповідному підприємстві, сприяють удосконаленню системи управління та підвищенню конкурентоспроможності.
3	Криворучко О., Сукач Ю. [30, с. 81]	Бенчмаркінг – це постійний процес поліпшення, який включає безперервний пошук нових ідей, їх адаптацію та впровадження на практиці, сприяючи розвитку підприємства прагнення до безперервного удосконалення.
4	Морщенок Т. [31]	Бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент для досягнення цілей та стратегій підприємства. Цей підхід базується на ретельному аналізі конкурентного середовища та впровадженні модифікованого досвіду цих підприємств з метою постійного удосконалення власної діяльності.

Бенчмаркінг найчастіше використовується на рівні стратегічного управління, де він застосовується керівництвом для ухвалення важливих рішень, пов'язаних із різними напрямками діяльності компанії. Інформація, отримана в ході бенчмаркінгу, допомагає організаціям оцінити свою ефективність у порівнянні з лідерами галузі та розробляти нові стратегії, орієнтовані на впровадження найкращих практик.

Актуальність впровадження бенчмаркінгу в підприємствах охорони здоров'я полягає в підвищенні ефективності діяльності, поліпшенні якості медичних послуг та адаптації до сучасних вимог ринку охорони здоров'я. Використання цього інструменту дозволяє медичним закладам вирішувати низку стратегічних завдань. [33]

Бенчмаркінг дає можливість аналізувати найкращі практики провідних медичних закладів як на локальному, так і на міжнародному рівнях. Це сприяє впровадженню стандартів, орієнтованих на пацієнта, та оптимізації медичних процесів. Порівняння ресурсів, які використовуються іншими закладами, дозволяє знижувати витрати та збільшувати економічну ефективність. Наприклад, можна оптимізувати використання медичного обладнання, персоналу або витратних матеріалів.

У контексті зростаючої конкуренції між медичними закладами бенчмаркінг допомагає визначати унікальні переваги, підвищувати рівень обслуговування та залучати нових пацієнтів. Використання бенчмаркінгу стимулює медичні заклади до впровадження інноваційних технологій і методів лікування, які вже продемонстрували свою ефективність в інших закладах.

Регулярне порівняння ключових показників діяльності (наприклад, середньої тривалості перебування пацієнта в стаціонарі, рівня задоволеності пацієнтів або відсотка успішних процедур) дозволяє визначити слабкі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання бенчмаркінгу допомагає закладам охорони здоров'я демонструвати прозорість і підзвітність у своїй діяльності, що сприяє підвищенню довіри з боку пацієнтів, партнерів і контрольних органів.

Роберт Камп, один із піонерів у сфері бенчмаркінгу, виділив дванадцять ключових етапів його проведення, які включають: [32]

1. визначення об'єкта бенчмаркінгу;
2. створення процесу;
3. ідентифікацію потенційних партнерів;
4. пошук і збір даних;
5. вибір бенчмарків;
6. аналіз розривів;
7. встановлення відмінностей у процесах;
8. формування майбутніх цілей і напрямів розвитку;

9. комунікацію;
10. уточнення цілей;
11. реалізацію;
12. оцінку результатів і повторну адаптацію.

З метою покращення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6 розроблено модель бенчмаркінгу, яка представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Модель бенчмаркінгу для аналізу ефективних методів удосконалення фінансового управління підприємства.

Планування	Визначення пріоритетного завдання щодо вдосконалення фінансового управління підприємства.
	Виявлення потреби у вдосконаленні фінансового управління підприємства.
	Визначення необхідних для цього процесу ресурсів та їх величини.
Збір даних	Вибір групи лікарень для бенчмаркінгу
	Збір даних про фінансове управління цих підприємств та вивчення показників їхньої фінансової ефективності.
	Збір аналогічних даних у межах свого КНП
Аналіз	Оцінювання рівня ефективності аналізованої компанії у сфері фінансового менеджменту
	Визначення величини та причин розриву в результатах підприємств щодо фінансового менеджменту
	Формування рекомендацій щодо вирішення проблем здійснюваного фінансового управління.
Реалізація	Запровадження змін у внутрішні процеси
	Призначання додаткових досліджень
Контролювання та оцінювання	Контроль за процесом реалізації ухвалених заходів задля удосконалення фінансового менеджменту компанії
	Адаптація заходів. У випадку низької результативності здійснити повторне проведення бенчмаркінгу або проведення інших необхідних досліджень.

Згідно запропонованої моделі, підприємство, обираючи бенчмаркінг для вдосконалення процесу, повинно пройти п'ять основних етапів: планування, збір даних, аналіз, реалізація, а також контроль і оцінка. На першому етапі приймаються ключові рішення та визначаються пріоритетні завдання для компанії. Потім, на основі потреби в удосконаленні, проводиться аналіз необхідних ресурсів для розуміння вартості та доцільності застосування бенчмаркінгу в кожному конкретному випадку.

Важливо, що фінансові дослідження можуть бути дуже вигідними, якщо вони виконуються правильно, оскільки вигоди можуть значно перевищити витрати. Бенчмаркінг сам по собі не є вартісним процесом, оскільки він ґрунтується на відкритості та співпраці між компаніями, а також на прагненні отримувати максимальну інформацію з доступних даних.

Другий етап — це збір даних, що має практичну цінність. Вибір еталонних компаній і якість зібраних даних суттєво впливають на подальший аналіз. Наступний етап — це аналіз зібраної інформації: компанія оцінює ефективність бенчмарка, вивчає відмінності в практиках і шукає причини відмінностей, формує рекомендації для усунення виявлених проблем. Реалізація включає в себе практичні дії, запровадження змін та моніторинг результатів. Завершальний етап — контроль та оцінка результатів, на якому перевіряється ефективність ухвалених рішень і при необхідності приймаються рішення щодо додаткових досліджень або повторного циклу бенчмаркінгу. Таким чином, хоча модель є основою для подальших удосконалень, вона має потенціал для розширення та застосування в реальних умовах для покращення фінансової стабільності компаній. Це особливо важливо для організацій, які мають доступ до даних материнських компаній або партнерів, що працюють в аналогічній сфері.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту КНП КМКЛ №6

Впровадження контролінгу в комунальному некомерційному підприємстві, такому як Київська міська клінічна лікарня № 6, є необхідним для підвищення ефективності управління фінансами та забезпечення сталого розвитку медичної установи. Контролінг дозволяє забезпечити комплексний підхід до планування, моніторингу і аналізу фінансових результатів, що є важливим для оптимізації витрат і підвищення якості надання медичних послуг. В умовах бюджетного фінансування та обмежених ресурсів,

контролінг допоможе забезпечити прозорість і підзвітність в управлінні фінансовими потоками, а також дозволить своєчасно виявляти фінансові проблеми та ризики, що можуть виникнути в процесі господарської діяльності.

Контролінг — це сучасна концепція управління та інформаційного забезпечення, яка поєднує елементи обліку, аналізу, контролю та планування. Вона спрямована на забезпечення як стратегічного, так і оперативного управління, підтримуючи досягнення поставлених цілей підприємства через інтеграцію різних управлінських інструментів і процесів.

Впровадження контролінгу сприяє усуненню дисбалансів у процесі прийняття управлінських рішень і дозволяє своєчасно ідентифікувати приховані можливості в системі управління. У ситуаціях, коли підприємство стикається з низьким рівнем ліквідності, платоспроможності чи рентабельності, застосування контролінгу допомагає узгоджувати плани зі змінами у зовнішньому середовищі, аналізувати причини відхилень і розробляти рекомендації для підтримання конкурентоспроможності.[18]

Впровадження контролінгу сприяє підвищенню якості та ефективності управління шляхом визначення пріоритетів. Основна мета системи контролінгу полягає в інтеграції різних елементів управлінських функцій. Служба контролінгу надає методичну та інструментальну підтримку для основних функцій менеджменту, таких як планування, облік та аналіз, контроль, а також оцінка ситуації для прийняття управлінських рішень. Роль контролінгу в управлінському процесі представлені у вигляді таблиці 3.3.

Реалізація системи контролінгу на підприємстві представлена на рис. 3.1 здійснюється за такими етапами:

- Етап 1. Попереднє обстеження.
- Етап 2. Оптимізація організаційної структури та системи внутрішнього документообігу.
- Етап 3. Організація роботи окремих служб або певних функцій бізнесу.

- Етап 4. Формування системи управлінського обліку на основі впровадження ефективної облікової політики.
- Етап 5. Розробка та впровадження системи планування (бюджетування).
- Етап 6. Формування системи управління підприємством за допомогою системи стратегічних контрольних показників.

Реалізація системи контролінгу



Рис.3.1. Етапи реалізація системи контролінгу

Впровадження системи контролінгу в підприємствах охорони здоров'я може забезпечити низку позитивних ефектів, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів і покращення якості медичних послуг.

Контролінг дозволяє підприємствам охорони здоров'я краще управляти своїми фінансовими ресурсами, аналізуючи доходи та витрати, забезпечуючи раціональне використання бюджетів і зменшення фінансових втрат. Завдяки впровадженню контролінгу підприємство може більш точно оцінювати ефективність окремих процесів, виявляти слабкі місця і реалізовувати заходи з їх усунення.

Контролінг забезпечує керівників актуальною аналітичною інформацією, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Застосування контролінгу сприяє формуванню реалістичних стратегічних планів, що враховують динаміку ринку медичних послуг і потреби пацієнтів.

Таблиця 3.3

Роль контролінгу в управлінському процесі

Рівні управління	Роль контролінгу в управлінському процесі
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - узгодження різних планів та створення об'єднаного плану для всього підприємства; - розробка методики планування; - створення графіка для складання планів; - надання необхідної інформації для розробки планів; - перевірка планів, підготовлених підрозділами підприємства.
Організаційна робота	Облік і контроль витрат по підрозділах.
Стимулювання	Стимулювання виконання планів по підрозділах.
Контроль і регулювання	<ul style="list-style-type: none"> - порівняння запланованих і фактичних показників для оцінки ступеня досягнення цілей; - визначення допустимих меж відхилень від плану; - аналіз відхилень, вивчення причин розбіжностей між фактичними даними та планом, розробка рекомендацій для зменшення відхилень
Аналіз рішень	<ul style="list-style-type: none"> - участь у створенні управлінської інформаційної системи; - збір ключових даних, необхідних для прийняття управлінських рішень; - консультування щодо вибору коригувальних заходів; - розробка інструментів для планування, контролю та прийняття управлінських рішень

Завдяки використанню системи контролінгу заклад охорони здоров'я може краще адаптуватися до змін ринку, пропонуючи конкурентні послуги та раціональне використання ресурсів. Також впровадження сприяє моніторингу якості медичних послуг і дозволяє впроваджувати заходи для її покращення, ґрунтуючись на отриманих даних. Завдяки систематичному аналізу ризиків і

відхилень контролінг допомагає підприємствам охорони здоров'я мінімізувати фінансові та операційні ризики.

Реалізація системи контролінгу на підприємстві КНП КМКЛ №6 передбачає поетапне впровадження.[33]

Етап 1. Попереднє обстеження

На цьому етапі проводиться аналіз поточного стану підприємства, виявляються сильні та слабкі сторони системи управління. Оцінюється організаційна структура, фінансові та операційні процеси, системи обліку, а також інформаційне забезпечення. Результатом цього етапу буде отримання аналітичного матеріалу щодо об'єктивної оцінки поточного стану підприємства, виявлення зон, що потребують удосконалення.

Етап 2. Оптимізація організаційної структури та внутрішнього документообігу

Визначення функціональних обов'язків працівників, реорганізація структурних підрозділів, створення ефективної системи документообігу для забезпечення доступності даних.

Результат: чітка організаційна структура, електронна система для обміну документами.

Етап 3. Організація роботи окремих служб

Створення посади в адміністративному відділі, яка буде здійснювати постійний нагляд за контролінгом на підприємстві. Забезпечення інтеграції контролінгової функції в роботу всіх ключових підрозділів: адміністративний відділ, бухгалтерія, планово-економічний відділ, лікувально-діагностичні відділення. Розробка регламентів взаємодії між підрозділами для ефективного виконання функцій контролінгу.

Результат: зміна функціональних обов'язків керівників відділів, створення регламентів взаємодії, створення тимчасової посади адміністратора провадження цього процесу.

Етап 4. Формування системи управлінського обліку

Впровадження ефективної облікової політики, яка забезпечує збір, обробку та аналіз необхідної інформації. Розробка ключових показників ефективності (КРІ) для оцінки роботи підприємства та його ланок. Результатом цього етапу є налагоджена система обліку, що дозволяє отримувати аналітичну інформацію для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Етап 5. Розробка і впровадження системи планування

Створення системи бюджетування на основі аналізу попередніх даних і прогнозів. Впровадження процесів розробки бюджетів для підрозділів та підприємства загалом, узгодження планів з реальними можливостями. Результат: формування бюджету підприємства, що забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів та контроль за їх розподілом.

Етап 6. Формування системи стратегічних контрольних показників

Розробка системи стратегічних КРІ, що відображають досягнення довгострокових цілей підприємства, таких як якість медичних послуг, фінансова стабільність, задоволеність пацієнтів та ефективність використання ресурсів. Результат: система моніторингу ключових стратегічних показників, яка дозволяє оцінити досягнення підприємства та коригувати стратегічні плани за потреби.

Очікуваними результатами впровадження контролінгу на підприємстві КНП КМКЛ №6 стануть:

1. Підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню актуальних аналітичних даних.
2. Оптимізація використання фінансових і матеріальних ресурсів.
3. Зниження ризиків та підвищення прозорості фінансових потоків.
4. Підвищення конкурентоспроможності закладу через покращення якості послуг і адаптацію до змін зовнішнього середовища.
5. Забезпечення стабільного фінансового стану підприємства.

Висновок до розділу 3

Проведений аналіз наукових джерел і практичного досвіду підтверджує ефективність використання таких підходів, як бенчмаркінг і контролінг, для підвищення фінансової ефективності підприємства.

Встановлено, що бенчмаркінг являється дієвим інструментом для оцінки та вдосконалення процесів фінансового управління шляхом адаптації кращих практик від провідних підприємств. Він дозволяє виявляти слабкі місця, визначати розриви в показниках та орієнтуватися на інноваційні рішення.

Розроблено модель бенчмаркінгу для аналізу ефективних методів удосконалення фінансового управління КНП КМКЛ № 6. Менеджменту підприємства слід зосередитися на зборі даних щодо фінансового управління провідних медичних закладів, проводити порівняння ключових показників та впроваджувати найкращі практики в контексті місцевих умов.

Встановлено, що контролінг сприяє інтеграції функцій планування, обліку, контролю та аналізу, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від планів, підвищувати якість управлінських рішень та адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища.

Було розроблено поетапне впровадження системи контролінгу в фінансовий менеджмент КНП КМКЛ № 6 результатами якого є підвищення якості управлінських рішень, покращення фінансової стабільності, збільшення прозорості.

Отже, впровадження бенчмаркінгу та контролінгу дозволить КНП КМКЛ №6 покращити фінансову стійкість, оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість послуг і конкурентоспроможність закладу. Це сприятиме досягненню стратегічних цілей та підвищенню довіри з боку пацієнтів і партнерів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні аспекти фінансового менеджменту, проведено аналіз фінансової діяльності та розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності управління КНП КМКЛ №6. Отримані результати дозволяють зробити такі ключові висновки:

Встановлено, що фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності роботи медичних установ. Він включає в себе сукупність процесів і методів, спрямованих на управління фінансовими ресурсами, оптимізацію потоків капіталу, досягнення довгострокових стратегічних цілей та підвищення рентабельності діяльності. Зокрема, основними методами фінансового менеджменту є бюджетування та контролінг, що забезпечують не лише відповідність законодавчим вимогам, але й підвищення якості надання послуг пацієнтам.

Проведено оцінку доходів та встановлено, що найбільшу частку доходів підприємства складають послуги, надані за програмою медичних гарантій, зокрема хірургічні операції в стаціонарних умовах, стаціонарна допомога без операцій, а також профілактика, діагностика та лікування в амбулаторних умовах. Спостерігається стабільне збільшення витрат на оплату праці, що зумовлено зростанням чисельності персоналу, особливо лікарів та керівників структурних підрозділів. Однак частка середнього та молодшого медичного персоналу знизилася, що може впливати на якість обслуговування пацієнтів.

Аналіз фінансових показників та динаміки активів за період 2021-2023 років вказує на неоднозначність у системі управління фінансами підприємства. Виявлено позитивні сторони фінансового менеджменту, зокрема стабільність структури активів, зменшення обсягу короткострокових позик та відносно високий рівень фінансової автономії підприємства. Водночас до негативних чинників належать суттєве зменшення оборотних активів, залежність від довгострокового зовнішнього фінансування та

поступове скорочення власного капіталу. Це свідчить про необхідність вдосконалення системи управління фінансами.

Результати дослідження підтверджують ефективність впровадження таких інструментів, як бенчмаркінг і контролінг, для підвищення ефективності фінансового управління. Бенчмаркінг дозволяє аналізувати та адаптувати найкращі практики провідних медичних закладів, виявляти слабкі сторони підприємства, розриви в ключових показниках та орієнтуватися на інноваційні рішення. Контролінг забезпечує інтеграцію функцій планування, обліку, аналізу та контролю, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню фінансової стабільності підприємства та підвищенню прозорості управління.

Розроблено механізми впровадження системи контролінгу та бенчмаркінгу в управління КНП КМКЛ № 6. Це дозволить підприємству досягти стратегічних цілей, таких як підвищення довіри пацієнтів, покращення якості послуг та розвиток партнерських відносин.

Отже, успішна реалізація запропонованих заходів дозволить КНП КМКЛ №6 забезпечити фінансову стабільність, ефективно використовувати ресурси, підвищити якість медичних послуг та адаптуватися до динамічного середовища сучасної медицини. Це сприятиме зміцненню позицій закладу у сфері охорони здоров'я, досягненню довгострокових цілей та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sartono, Agus. "Manajemen keuangan internasional". Cet. 1 Yogyakarta: BPF, 2003.
2. М.І. Крупка, О.М. Ковалюк, В.М. Коваленко та ін. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с
3. Василик О. В. Основи фінансового менеджменту. – Київ: Видавництво Київського університету, 2019.
4. Бланк І. Д. Фінансовий менеджмент: концепції та інструменти. – Харків: Фінансовий інститут, 2021.
5. Тарасевич Л. Л. Сучасні концепції фінансового управління. – Одеса: Економічний центр, 2020.
6. Завадський Й.С. Словник економічних термінів: менеджмент, маркетинг, підприємництво / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юркевич. – Житомир : ЖІТІ, 1999. – 444 с
7. Фінансовий менеджмент у банку. Навч. посіб./ Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. – Дніпро: Пороги, 2021.- 360 с.
8. Менеджмент: навчальний посібник/ С.І. Михайлов.- Вінниця: ПП "Нова книга", 2006.- 417 с.
9. Необхідність фінансового менеджменту як складової ефективної системи управління підприємством / Ю. М. Осадчук, С. В. Фертюк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013.
10. Економіка та підприємництво: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / С.Я. Салига, В.О. Желябін, О.В. Бойко, І.В. Дідовець. — К.: ВД "Професіонал", 2007. — 752 с.
11. Крайник О. П., Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. – Львів: ЛДУ, 2001. – 258 с

12. Тенденції діджиталізації фінансово-економічної діяльності підприємств в Україні. С.М. Дячек, І.В. Литвинчук, О.А. Виговська. Економіка, управління та адміністрування 2022.
13. Introduction to the Financial Management of Healthcare Organizations, Ninth Edition. Michael Nowicki, EdD, LFACHE, FHFMA. ISBN: 978-1-64055-417-7.
14. Забаштанський, М. М., Драгунов, Д. М., & Зуб, І. М. (2021). ПРІОРИТЕТНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3(23), 093–100.
15. 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
16. Gapenski, L. C. (Year). *Understanding healthcare financial management* (8th ed.). Publisher.
17. Постанова Кабміну від 22 грудня 2023 р. № 1394 «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2024 році»
18. Ерфан, В. Й. Окремі аспекти удосконалення фінансового менеджменту компанії з використанням процесу бенчмаркінгу В. Й. Ерфан, М. Р. Стеців, О. В. Федина // Фінансові дослідження. - 2018. - №1 (4).
19. Наумкіна І. О. Сутність та завдання фінансового менеджменту як системи управління фінансами підприємства. Економіка інноваційної діяльності підприємства. 2019. Вип. 7. С. 449–450.
20. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посіб. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 6
21. Фінансовий менеджмент : підручник / В.М. Шелудько ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — 2-ге вид., стер. — К.: Знання, 2013.— 375 с.

22. Стеців Л.П. Теоретико-методичні основи побудови ефективної системи фінансового менеджменту підприємства / Л.П. Стеців // Наукові записки. – 2013. №4(45). – С. 39 – 45
23. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками / Н. В. Корж // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 10. - С. 1.1-1.6.
24. Левченко О.М. Фінансовий менеджмент: переломний етап нового рівня знань – 2018
25. Офіційний сайт КНП КМКЛ №6 URL: <https://medgorodok.org.ua/>
26. Звіти про витрати і доходи надавача медичних послуг за програмою медичних гарантій URL:<https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
27. Звіт про фінансовий стан КНП КМКЛ № 6 URL:<https://clarity-project.info/edr/25680355>
28. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с
29. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу. Механізм регулювання економіки. 2007. № 4. С. 138-145
30. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2012. Вип. 20. С. 78-89.
31. Морщенок Т. С. (2017). Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур, URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
32. Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance, Robert C. Camp ASQC Quality Press. , 1989.
33. Коробка, С. (2021). Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (5), 65-71.