

# УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

БЛІНОВА О., 2 курс ІВК ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

*У статті визначено пріоритети фінансового забезпечення закладу охорони здоров'я, проаналізовано структуру і динаміку доходів й витрат КНП «Лікарня святого Мартина», запропоновано розробити стратегію розвитку платних послуг та визначені напрямки, які можуть приносити стабільний прибуток без порушення законодавства. Визначено, що запровадження більшого спектру платних послуг підвищить фінансову самостійність лікарні та зменшить залежність від державного фінансування.*

*The article identifies the priorities for the financial support of a healthcare institution, analyzes the structure and dynamics of income and expenses of the KNP «St. Martin's Hospital», proposes to develop a strategy for the development of paid services, and identifies areas that can bring stable profits without violating the law. It has been determined that the introduction of a wider range of paid services will increase the hospital's financial independence and reduce dependence on state funding.*

**Актуальність теми дослідження.** Ефективне управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я є головною умовою виживання й розвитку лікарні, особливо в умовах воєнного стану, обмеженого бюджету та реформування галузі. Раціональне управління фінансово-економічною діяльністю медичних установ прямо впливає на доступність і якість медичних послуг, а також на рівень довіри громадян до системи охорони здоров'я. Це питання державного і суспільного значення.

У сучасних умовах – обмеженого фінансування, економічної нестабільності та зростання потреб населення – медичні заклади мають шукати шляхи оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, запровадження економічних механізмів мотивації персоналу та впровадження енергоощадних технологій. Реформа системи охорони здоров'я суттєво змінила механізми управління фінансовими потоками. Заклади охорони здоров'я отримали фінансову автономію, а отже – більшу відповідальність за ефективність використання коштів. Це вимагає нових підходів до планування, аналізу та контролю фінансово-економічної діяльності.

**Метою статті** є пошук шляхів удосконалення системи управління фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я, а саме: зменшення залежності від державного бюджету, підвищення фінансової автономії закладу, інтеграція медичних послуг у систему публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням аналізу, оцінки та діагностики системи управління економічною діяльністю сучасного закладу охорони здоров'я присвячені праці таких вітчизняних вчених: Алла Мельник, Вікторія Борщ, Михайло Кужелев, Світлана Жукевич, Олена Гонта, Євген Шакур, Мирослава Шалько, Катерина Ягельська тощо.

Кужелев М. та Нечипоренко А. розглядають механізми функціонування та фінансування закладів охорони здоров'я. Особливу увагу вчені приділили забезпеченню справедливого розподілу фінансових ресурсів на медицину та зменшення адміністративних витрат [4].



У статті Ягельської К.Ю. проаналізовано світовий досвід організації систем фінансування охорони здоров'я, що використовуються в інших країнах; наведені етапи реформування вітчизняної медицини – як змінювалася модель охорони здоров'я в Україні; розглянуто організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я в Україні [6].

Гонта О.І. та Шакун Є.Д. у своїй роботі наводять структурну основу для побудови системи безпеки фінансово-економічної діяльності медичного закладу, яку можна використовувати як основу для розробки політики чи плану на рівні лікарні чи мережі. Авторами виділені підсистеми, які складають систему фінансово-економічної безпеки: підсистема фінансового управління, підсистема управління ризиками, правова підсистема, кадрова підсистема, матеріально-технічна підсистема, підсистема інформаційної безпеки [2].

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я – це комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів медичного закладу для досягнення його стратегічних та соціальних цілей.

Основою цього комплексу дій є фінансове планування, яке передбачає розробку бюджету (доходів і витрат) та прогнозування джерел фінансування (державні, місцеві, страхові, благодійні, платні послуги). Важливо визначити пріоритети фінансового забезпечення – закупівлі обладнання, медикаментів, зарплатний фонд тощо. Фінансове планування забезпечить стабільність фінансових потоків і збалансує бюджет закладу.

Організація фінансової діяльності медичного закладу повинна включати:

- розподіл коштів між структурними підрозділами;
- ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності;
- управління грошовими потоками, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- взаємодію з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), страховими компаніями та місцевими органами влади.

Особливу увагу при управлінні фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я необхідно приділити економічному аналізу та контролю для своєчасного виявлення проблеми, відхилень та ризиків. Такий аналіз повинен охоплювати оцінку економічної ефективності медичних послуг, контроль за цільовим використанням коштів, визначення резервів підвищення ефективності роботи медичного закладу.

Сучасна модель охорони здоров'я базується на багатоканальному фінансуванні, яке включає:

1. Державні кошти – фінансування через НСЗУ за договорами про медичне обслуговування населення.
2. Місцеві бюджети – утримання інфраструктури, енергозбереження, соціальні програми.
3. Власні надходження – платні послуги, оренда, благодійні внески.
4. Гранти, інвестиції, міжнародні проекти.

Розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я спрямований на відновлення її інноваційного потенціалу та пошук додаткових джерел фінансування залишається вкрай необхідним [3].

Оберемо для дослідження заклад охорони здоров'я у місті Мукачево – КНП «Лікарня святого Мартина». Це багатопрофільний медичний заклад у Закарпатській області з комунальним статусом. Заклад має амбітні цілі з модернізації та розширення спектру медичних послуг, що може підвищити якість та доступність допомоги для регіону. При цьому перед ним стоїть завдання ефективного управління ресурсами, розвиток інфраструктури та адаптація до викликів сьогодення. Як комунальний заклад, лікарня має баланс між соціальною місією (доступність медичної допомоги) та потребою підвищення ефективності, модернізації.



Лікарня планує відкриття нових напрямків (паліатив, ментальне здоров'я) створює додаткові можливості, але й вимагає ресурсів (кадри, обладнання, фінанси). Умови війни та економічної нестабільності можуть створювати ризики: фінансування, логістика, кадрове питання. В системі публічних закупівель (Prozorro) лікарня вже оголошує торги на модернізацію, ремонт, цифровізацію лабораторних процесів. Публічні звіти про фінансові результати лікарні Мукачівської громади стали підставою для залучення додаткових грантів.

Аналіз фінансово-економічних показників – це ключовий елемент управління закладом охорони здоров'я, який забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, фінансову стабільність і ефективне використання ресурсів. Оцінка фінансової стійкості особливо важлива для комунальних підприємств, таких як КНП «Лікарня святого Мартина», що працює у межах бюджетного фінансування.

Аналіз співвідношення доходів від НСЗУ та власних надходжень показує рівень фінансової незалежності лікарні. Аналіз витрат допомагає виявити нераціональне використання бюджетних коштів, дублювання функцій або перевитрати на енергоносії, медикаменти тощо. Порівняння фінансових показників з аналогічними закладами дозволяє знайти резерви економії. Особливу увагу необхідно приділити аналізу частки адміністративних витрат, які не повинні перевищувати 20%.

Отже, спочатку проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності КНП «Лікарня святого Мартина» в таблиці 1. За наведеними розрахунками ми бачимо, що протягом останніх трьох років штатна чисельність працівників КНП «Лікарня святого Мартина» має тенденцію до зростання та в 2024 році вже складала 1026 осіб. У 2023 році кількість персоналу зросла на 28 осіб, а в 2024 році – на 16 осіб.

Таблиця 1

### Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності КНП «Лікарня святого Мартина» за 2022-2024 роки рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
					абсолютне, +-		відносне, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Усього доходів, тис. грн. в т.ч.	381397,4	451784,5	412205,9	70387,1	-35578,6	18,46	-8,76
1.1	Дохід згідно Договору про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій, тис. грн	354549,6	353931,1	370510,1	-618,5	16579	-0,17	4,69
1.2	Дохід від наданих платних медичних послуг, тис. грн.	12403,9	16973,1	18631,2	4569,2	1658,1	36,84	9,77
1.3	Дохід з місцевого бюджету цільового фінансування на оплату комунальних послуг, тис. грн.	14443,9	17332,9	19575,7	2889	2242,8	4,42	12,94
2	Усього витрат, тис. грн. в т.ч.	392284,2	437418,7	410302,3	45134,5	-27116,4	11,51	-6,2
2.1	Витрати операційної діяльності медичного закладу, тис. грн.	336963,6	360150,5	377498,6	23186,9	17348,1	6,89	4,82
2.2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	181435,2	206534,6	212638,9	25099,4	6104,3	13,84	2,96
2.3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	38452,1	43736,7	45679,9	5284,6	1943,2	13,75	4,45



№	Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
					абсолютне, +-		відносне, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
2.4	Адміністративні витрати, тис. грн.	13786,3	18470,1	21230,2	4683,8	2760,1	33,96	14,95
3	Штатна чисельність працівників, осіб	982	1010	1026	28	16	2,86	1,59
4	Капітальні інвестиції, тис. грн.	41534,3	58798,1	11573,5	17263,8	-47224,6	41,57	-80,31

Джерело: розраховано автором за [7]

Загальна сума доходів у медичному закладі за 2023 рік зросла 18,46%, а в 2024 році знизилась на 8,76%. Такі зміни відбулись за рахунок збільшення доходів від наданих платних послуг на 4569,2 тис.грн. у 2023 році та на 1658,1 тис.грн. за звітний період. Дохід з місцевого бюджету цільового фінансування на оплату комунальних послуг також збільшувався за рахунок зростання цін на енергоносії в Україні. Дохід згідно Договору про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій у «Лікарні святого Мартина» знизився у 2023 році на 618,5 тис.грн, а в 2024 році цей показник не суттєво збільшився на 4,69%.

Загальна сума витрат КНП «Лікарня святого Мартина» у 2023 році збільшилась на 11,51%, а в звітному періоді лікарня скоротила витрати на 6%, що є позитивним фактором діяльності медичного закладу. Витрати операційної діяльності зростали протягом останніх трьох років. Витрати на оплату праці також зросли за рахунок зростання чисельності персоналу та збільшення мінімально заробітної плати в Україні й підняття тарифних ставок. Аналогічні зміни відбулись в статті «відрахування на соціальні заходи», які зросли у 2023 році на 13,75%, а в 2024 році – на 4,45%.

В 2023 році КНП «Лікарня святого Мартина» вкладала значні кошти в капітальні інвестиції, а саме: купувала основні засоби. Адміністративні витрати суттєво зросли у 2023 році на 33,96%, а в 2024 році таке зростання сягнуло 14,95%. На нашу думку, підприємству потрібно скорочувати такі видатки. Проаналізуємо питому вагу доходів КНП «Лікарня святого Мартина» в таблиці 2 за останні два роки та наведемо рекомендації щодо покращення фінансово-економічного стану закладу охорони здоров'я.

Таблиця 2

### Аналіз структури та динаміки доходів КНП «Лікарня святого Мартина» за 2023-2024 роки рр.

Показник	2023		2024		Відхилення	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Усього доходів, тис. грн. в т.ч.	451784,5	100,0	412205,9	100,0	70387,1	-
Дохід згідно Договору про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій, тис. грн	353931,1	78,3	370510,1	89,9	-618,5	11,6
Дохід від наданих платних медичних послуг, тис. грн.	16973,1	3,9	18631,2	4,5	4569,2	0,6
Дохід з місцевого бюджету цільового фінансування на оплату комунальних послуг, тис. грн.	17332,9	3,8	19575,7	4,7	2889	0,9
Дохід від благодійних внесків, грантів, тис.грн.	3525,5	0,7	0	0	-3525,5	-0,7
Дохід з місцевого бюджету цільового фінансування, тис.грн.	60021,9	13,3	3488,9	0,9	-56533	-12,4

Джерело: розраховано автором за [7]



Розглядаючи структуру та динаміку доходів КНП «Лікарня святого Мартина» зазначимо, що найбільшу питому вагу займають доходи згідно Договору про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій – 78,3% у 2023 році, та 89,9% у 2024 році. Ці доходи зросли майже на 11,6 пунктів. За результатами діяльності звітного року взагалі були відсутні доходи від благодійних внесків. Зменшилась питома вага доходу з місцевого бюджету на 12,4%, або на 56533 тис.грн. Особливу увагу хочемо приділити доходу від наданих платних послуг, який має досить незначну вагу в структурі доходів. Так у 2023 році ці доходи склали лише 3,9%, а в 2024 році доходи збільшилась на 4569,2 тис.грн, та склали 4,5% від загальної суми доходів. На нашу думку, це є гарна тенденція просування платних послуг закладом охорони здоров'я. Це призведе до зменшення залежності від державного бюджету й підвищення фінансової самостійності закладу.

Для удосконалення системи управління фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я необхідно розробити стратегію розвитку платних послуг та визначити напрямки, які можуть приносити стабільний прибуток без порушення законодавства. По-перше, необхідно КНП «Лікарня святого Мартина» провести аналіз попиту на місцевому ринку: які послуги затребувані (наприклад, послуги відновлення після пологів, естетичні та реконструктивні процедури). По-друге, визначити перелік конкурентних послуг, які лікарня може надавати без шкоди для безкоштовного сегменту. По-третє, скласти бізнес-план платного підрозділу: прогноз доходів, витрат, термін окупності. Для збільшення обсягу платних послуг державні заклади мають діяти як фінансово автономні підприємства, розвиваючи конкурентні напрями, підвищуючи якість послуг і ефективно мотивуючи персонал.

Проведемо SWOT-аналіз КНП «Лікарня святого Мартина» в таблиці 3, який дозволить оцінити внутрішні фактори (сильні й слабкі сторони) та зовнішні (можливості й загрози) розвитку закладу.

Таблиця 3

### SWOT-аналіз КНП «Лікарня святого Мартина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>Сучасна матеріально-технічна база: наявність новітнього обладнання (МРТ, лабораторні системи, УЗД, ендоскопія).</li> <li>Позитивна репутація в регіоні: лікарня є провідним медичним центром Мукачівської громади.</li> <li>Багатопрофільність: надає широкий спектр медичних послуг (терапія, хірургія, неврологія, педіатрія, реабілітація, паліатив).</li> <li>Висококваліфікований персонал: досвідчені лікарі, впровадження безперервного навчання.</li> <li>Партнерство з НСЗУ: стабільне фінансування через програми медичних гарантій.</li> <li>Активна участь у проєктах модернізації: відкриття відділення паліативної допомоги, центру ментального здоров'я.</li> <li>Цифровізація процесів: електронна черга, електронні медичні картки, онлайн-запис.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Обмеженість фінансових ресурсів для масштабної модернізації.</li> <li>Залежність від державного фінансування (НСЗУ, міський бюджет).</li> <li>Нестача фахівців певних спеціальностей (реабілітологи, психіатри, медсестри).</li> <li>Зношеність частини будівель і комунікацій.</li> <li>Недостатній розвиток маркетингових стратегій для просування платних послуг.</li> <li>Нерівномірне навантаження між відділеннями.</li> <li>Низький рівень мотивації частини персоналу через обмежені фонди оплати праці.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>Залучення грантів і донорських програм (EU, USAID, BOO3, Червоний Хрест).</li> <li>Розвиток партнерства з приватними структурами (діагностичні лабораторії, аптеки).</li> <li>Збільшення спектру платних послуг (послуги відновлення після пологів, естетичні та реконструктивні процедури).</li> <li>Підвищення енергоефективності будівель – можливість економії витрат.</li> <li>Підготовка власних кадрів через навчальні програми й співпрацю з медичними університетами.</li> <li>Попит на якісні медичні послуги з боку населення Закарпаття та внутрішньо переміщених осіб.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Економічна нестабільність та інфляція – ризик недофінансування програм НСЗУ.</li> <li>Військові дії та міграція персоналу – кадрові втрати, зростання навантаження.</li> <li>Конкуренція з приватними клініками (особливо в діагностиці й лабораторних послугах).</li> <li>Зростання вартості енергоносіїв і медикаментів.</li> <li>Погіршення демографічної ситуації (зменшення кількості працездатного населення).</li> <li>Ризики кібербезпеки через активну цифровізацію процесів.</li> </ol>



Згідно проведеного SWOT-аналізу КНП «Лікарня святого Мартина» має сильний потенціал зростання завдяки сучасному підходу, довірі громади та професійному колективу. Проте для забезпечення сталого розвитку необхідно: розширювати фінансову автономію (через платні послуги й гранти); зміцнювати кадровий потенціал; удосконалювати управління витратами та маркетинг.

Важливим аспектом для покращення фінансової стійкості медичного закладу за рахунок впровадження широкого спектра платних послуг є введення системи управління якістю (ISO, внутрішній аудит). Обов'язково необхідно вести окремий облік платних послуг та проводити фінансовий моніторинг – аналіз рентабельності, собівартості, завантаження лікарів. Управління фінансово-економічною безпекою закладу здоров'я складається з моніторингу і мінімізації ризиків (фінансових, інвестиційних, кадрових, інформаційних); запровадження системи внутрішнього контролю; захисту від корупційних проявів і нецільового використання коштів; забезпечення стабільності фінансових потоків.

**Висновки.** Отже, управління фінансово-економічною діяльністю включає: планування, організацію, аналіз, контроль, безпеку, інвестиції, мотивацію персоналу та взаємодію із зовнішнім середовищем. Це багаторівнева система, яка забезпечує ефективне функціонування та розвиток закладу охорони здоров'я в умовах реформування, війни й економічної нестабільності. КНП «Лікарня святого Мартина» має міцну операційну основу та імідж сучасної лікарні, що відповідає реформованій системі охорони здоров'я. За умови ефективного використання зовнішніх можливостей лікарня може стати регіональним лідером з інноваційної медицини. Удосконалення управління фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я повинно базуватись на принципах ефективності, прозорості, інноваційності та відповідальності. Запровадження більшого спектру платних послуг підвищить фінансову самостійність лікарні та зменшить залежність від державного фінансування.

### Список використаних джерел

1. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник. Херсон : Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169>
2. Гонта О. І., Шакур Є. Д. Формування системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. №2(42). С. 262-273. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-262-273](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-262-273).
3. Забаштанський М. М., Зуб І. М., Ломонос Р. І., Фенна М. М. Організаційно-економічний механізм розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. Науковий вісник Полісся. 2021. № 1 (22). С. 16–25. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/253060/250291>
4. Кужелев М., Нечипоренко А. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1(13). С. 85–94. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0109>
5. Мельник А., Жукевич С. Економіко-аналітична діагностика в системі управління фінансовою діяльністю сучасного закладу охорони здоров'я. Вісник економіки. 2022. Вип. 4. С. 28–43. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028>
6. Ягельська К. Ю. Організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>
7. Комунальне некомерційне підприємство «Лікарня Святого Мартина»: офіційний сайт. URL: <https://stmartin.clinic/finansova-diialnist/>

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БАЯ С. І.

