

Людмила БЕЗГУБЕНКО  
Анна МОКРИЦЬКА

## УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УСТАНОВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

---

*Розглянуто теоретичні основи фінансового менеджменту установ охорони здоров'я. Проаналізовано систему наукових поглядів і запропоновано власне трактування змісту понять, які використовуються для опису процесів управління фінансами охорони здоров'я. Висвітлено основні проблеми розробки і прийняття управлінських рішень та охарактеризовано управлінські технології.*

---

Розвиток галузі охорони здоров'я, фінансовий менеджмент та адміністрування медичних установ, витрати держави на надання медичних послуг населенню мають вагомое соціально-економічне значення. Оберігаючи та відновлюючи здоров'я громадян – головної складової частини виробничих сил суспільства, вони тим самим покликані сприяти зниженню рівня захворюваності, збільшенню тривалості життя та працездатного віку громадян, підвищенню працездатності та продуктивності праці. Зазначене, в свою чергу, має сприяти зростанню національного багатства держави, розбудові та зміцненню соціально орієнтованої демократичної держави з економікою ринкового типу.

Однак стан вітчизняної системи охорони здоров'я не відповідає вимогам сьогодення, характеризується незадовільною матеріально-технічною базою, зростанням масштабів "тіньового" сектору, дефіцитом фінансових ресурсів, зниженням якості медичної допомоги, що перешкоджає сповна забезпечити процес реалізації конституційних прав громадян України щодо медичного обслуговування. У сфері охорони здоров'я досі залишається невирішеною

проблема незбалансованості конституційних зобов'язань і фінансових можливостей держави у забезпеченні медичних послуг населенню. Основні напрямки реформування галузі стосувалися залучення додаткових джерел фінансових ресурсів і вдосконалення фінансового забезпечення. Попри це, діючий механізм фінансового забезпечення галузі є неефективним, оскільки процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів відбувається без належного наукового обґрунтування та єдиного концептуального підходу.

Система охорони здоров'я України, перебуваючи в ринковому середовищі, залишається неадаптованою до сучасних суспільних потреб та вимог, непристосованою до умов ринкового господарювання, системою, що знаходиться в кризовому стані та потребує негайного реформування. Значна частина проблем зумовлена складним механізмом управління галуззю загалом, механізмом управління фінансами, в тому числі підходами до проблем розробки та прийняття управлінських рішень.

Теоретичні і практичні аспекти фінансування та фінансового забезпечення охорони здоров'я, суперечності функціонування га-

лузі, практика адаптації вітчизняної системи охорони здоров'я до міжнародних стандартів висвітлені у наукових працях вітчизняних учених Ю. Вороненка, В. Галайди, А. Голяченко, В. Дем'янишина, Н. Карпишин, С. Кондратюка, Д. Карамишева, В. Крамаренко, В. Лехан, З. Лободіної, Д. Полозенка, Ю. Пасічника, Я. Радиш, І. Радь, В. Рудня, В. Рудого, О. Тулай, А. Чухна, М. Шутова, С. Юрія та ін. Однак недостатньо уваги приділено дослідженню сутності управління фінансами охорони здоров'я в умовах демократичних і ринкових перетворень та, зокрема, управлінським технологіям фінансового менеджменту медичних установ.

З огляду на це, метою статті є дослідження сутності управління фінансами охорони здоров'я, висвітлення процедур розробки та прийняття управлінських рішень і технологій (методів, форм, засобів розробки та прийняття рішень).

Вітчизняна система охорони здоров'я є наступницею радянської, підвалини якої були закладені наркомом охорони здоров'я РСФСР М. Семашко з врахуванням принципів: загальнодоступності; безкоштовного медичного обслуговування; єдності пропаганди здорового способу життя; лікування і реабілітації; взаємодії медичної науки і практики. Основними рисами створеної на зазначених принципах системи охорони здоров'я (загальнодоступної та безоплатної) були:

- 1) домінуюча роль держави в управлінні охороною здоров'я, в забезпеченні соціальних гарантій;
- 2) сформована мережа державних установ охорони здоров'я;
- 3) кадрове забезпечення охорони здоров'я;
- 4) збалансована система профілактики, лікування, реабілітації та санітарно-епідеміологічного нагляду;
- 5) акцент на профілактиці захворювань (обов'язкова диспансеризація населення);

б) бюджетне забезпечення функціонування медичних установ.

Для вітчизняної системи характерні фінансова та ресурсна розпорошеність, деформованість структури медичних послуг, що в умовах фінансово-економічної кризи загострює проблеми медичного обслуговування населення, об'єктивно вимагає реформування для задоволення попиту на медичні послуги, з одного боку, та стримування зростання витрат на охорону здоров'я, з іншого.

Здійснення ринкових та демократичних трансформацій внесло суттєві зміни практично в усі сфери суспільного життя. Проте реформування найменшою мірою стосувалося системи охорони здоров'я, зокрема, більша частина із вищезазначених основних рис радянської системи залишається дотепер без суттєвих змін.

Розширилися повноваження органів представницької та державної виконавчої влади в управлінні охороною здоров'я. Однак при передачі значної частини лікувальних установ з державної в комунальну власність не відбулося адекватного розмежування повноважень між центральними та територіальними гілками влади, відсутня чіткість у розподілі повноважень місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Здійснення демократичних перетворень в державі та обраний напрямок розбудови громадянського суспільства не сприяли активізації впливу інститутів громадянського суспільства на розробку та реалізацію управлінських рішень щодо охорони здоров'я, бюджетного забезпечення функціонування медичних установ, оцінки ефективності медичного обслуговування.

В системі охорони здоров'я, незважаючи на ринкові перетворення у реальному і фінансовому секторах, продовжують використовуватися методи адміністрування, що

виключають гнучкість і маневреність у прийнятті управлінських рішень на локальному та мікрорівнях.

В управлінні системою охорони здоров'я в Україні необхідно розрізнити адміністрування охорони здоров'я, фінансове адміністрування охорони здоров'я та фінансове адміністрування і менеджмент медичних установ (до проведення реформи в системі охорони здоров'я переважає на мікрорівні фінансове адміністрування).

З переходом нашої держави від командно-адміністративної до системи ринкового господарювання змінюються й основні принципи управління фінансами. Поряд зі значним адміністративним впливом (що спричиняє як урізноманітнення, так і впорядкування діяльності, підтвердженням чого є тенденція до правової регламентації і розподілу фінансових повноважень на рівні: орган управління – установа) розширюється правова і господарська самостійність суб'єктів господарювання охорони здоров'я, посилюється конкуренція у процесі розподілу фінансових ресурсів. Відповідно зросла роль фінансового менеджменту як комплексу взаємопов'язаних прийомів та методів розробки, прийняття та реалізації управлінських фінансових рішень з питань діяльності суб'єктів господарювання галузі охорони здоров'я.

Здійснення ринкових трансформацій в системі охорони здоров'я означатиме перехід на рівні установ охорони здоров'я до управлінських технологій фінансового менеджменту, що вимагатиме застосування нових прийомів і методів.

Розгляду питань фінансового менеджменту підприємств вже приділено чимало уваги, та проблеми управління фінансами некомерційних організацій вітчизняними дослідниками розглянуті недостатньо, хоча термін “фінансовий менеджмент”, як зазначають деякі вчені, найчастіше використовують для

характеристики процесів управління фінансами підприємств різних організаційних форм та різних форм власності [3, 8].

В ході дослідження ми виявили протиріччя та відмінності у трактуванні понять “управління фінансами” і “фінансовий менеджмент”. Окремі автори намагаються довести відмінності між цими термінами. Так, С. Л. Уліна вважає, що фінансовий менеджмент як термін американського походження можна застосовувати лише тоді, коли йдеться про бізнес, тобто про управління фінансово-економічними процесами комерційної організації [7, 34]. Ми погоджуємося з тими науковцями, котрі не вважають за доцільне обмежувати сферу його застосування тільки рівнем підприємницьких структур.

С. В. Большаков перекладає фінансовий менеджмент як “фінансове управління” і вказує на певні відмінності між поняттями “фінансове управління” та “управління фінансами”. Зокрема, на думку автора, фінансове управління передбачає використання форм фінансових відносин і методів впливу на об'єкт фінансового управління, тобто фінансовий менеджмент обмежується оперативним управлінням фінансами. Управління фінансами він трактує як широке поняття, яке охоплює, крім фінансового управління, бухгалтерський облік та звітність, маркетингові дослідження, програмно-технічне забезпечення [1, 53]. О. П. Крайник та ін. дотримуються думки, що основні завдання фінансового менеджменту підприємницьких структур вирішуються за допомогою раціонального управління потоками їхніх фінансових ресурсів і розглядають “власне фінансовий менеджмент, як управління джерелами фінансування” [4, 34], що ще більше звужує сферу застосування фінансового менеджменту.

Відмінності між поняттями “управління фінансами” та “фінансовий менеджмент” зумовлені різним науковим підходом. Так,

дослідження управління фінансами відбулося з урахуванням вітчизняних традицій у фінансовій науці, основи яких були закладені ще на початку двадцятого століття під впливом таких видатних вчених, як І. Х. Озеров, М. І. Боголепов та ін.

В умовах ринкової економіки намітилася тенденція до узгодження та уніфікації трактування понять “управління фінансами” та “фінансовий менеджмент”. Таке зближення обумовлене тим, що, як зазначає В. М. Федосов, “сьогодні протиставляти, як це робили раніше, ринкове і неринкове (державне фінансове господарство) середовище вже неможливо і недоречно. Так само як економіка поступово набуває соціальної орієнтованості і далеко не завжди керується виключно мотивами максимізації прибутку, так і в державне фінансове господарювання все більше проникають ринкові елементи. Фінансова результативність діяльності держави вимірюється не стільки кількістю витрачених нею коштів, скільки отриманим ефектом” [2, 18].

Ми погоджуємося з думкою В. М. Федосова та вважаємо, що зміна використовуваних для процесу управління державними фінансами термінів пов'язане зі зміною сучасної економіко-соціальної ролі держави. Якщо в плановій економіці фінансові ресурси охорони здоров'я розглядалися як частина фінансових ресурсів держави, відповідно управління фінансами охорони здоров'я пов'язувалося з управлінням фінансами держави, то з переходом до ринкових відносин розширюється перелік видів і джерел формування фінансових ресурсів охорони здоров'я, змінюються методи управління цими ресурсами як на рівні державних та місцевих органів управління, так і на рівні окремої медичної установи.

Погоджуємося, що дефініції “управління” і “менеджмент” є синонімами, але їхній зміст відмінний – як з урахуванням мікро-

так і макроекономічного підходів [9, 24]. Термін “фінансовий менеджмент”, який почали використовувати вчені та практики у 1990-х рр. асоціюється з іменем Ф. У. Тейлора (1856–1915), котрий у своїх працях (“Управління циклом” і “Принципи наукового менеджменту”) зробив першу спробу перетворити менеджмент у професійну діяльність і вважається засновником сучасного менеджменту.

Досі нема єдиних підходів до визначення терміна “фінансовий менеджмент” та обґрунтування його відмінностей від поняття “управління фінансами”. Критичний аналіз орієнтованих на цю проблему літературних джерел дає змогу дійти висновку, що існуючі фундаментальні наукові підходи до пояснення поняття “фінансового менеджменту” не відзначаються точністю, не є закінченими [5; 10; 11; 12]. Зазначене зумовлено відсутністю єдиного підходу до тлумачення даного поняття. Розгляду поняття “фінансовий менеджмент” у сучасній економічній літературі приділяється значна увага, але визначення або зовсім не розкривають його зміст, або не відображають його сутності як системи управління, або не завжди точно визначають предмет управління.

Відносини управління безпосередньо регулюють взаємовідносини суб'єкта й об'єкта управління на рівнях господарювання в галузі охорони здоров'я: на рівні державного адміністрування (загальнодержавний, регіональний і місцевий рівень), тобто на рівні управління системою охорони здоров'я і на рівні управління окремим медичним закладом.

Визначення фінансового менеджменту охорони здоров'я, які дуже схожі між собою, ми зустріли у працях вітчизняних авторів З. В. Клепикової і О. П. Крайник, та російських В. В. Баранової і М. М. Кузьменко: “Фінансовий менеджмент в медицині припускає управління рухом фінансових

ресурсів об'єкта охорони здоров'я, а також фінансовими відносинами, що виникають в процесі розподілу і використання фінансових ресурсів" [4; 6, 90]. Отже, фінансовий менеджмент в охороні здоров'я охоплює "систему принципів, методів, форм, прийомів управління ринковими механізмами в сфері фінансів з метою підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності лікувальних установ [4].

О. І. Тулай подає наступне визначення фінансового менеджменту у закладах охорони репродуктивного здоров'я, як системи принципів, методів і форм управління грошовими коштами цих закладів, яка спрямована на підвищення ефективності їх функціонування [8, 144]. Л. К. Гапенскі зазначає, що фінансовий менеджмент об'єднує теорії, концепції та інструменти, необхідні для прийняття ефективних рішень [13, 3].

Наведені твердження сутності фінансового менеджменту установ охорони здоров'я розкриті в економічній літературі не повністю, тому потребують подальшого дослідження і наукового уточнення. Водночас, ми погоджуємося з тим, що метою управління є "підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності лікувальних установ". Установа охорони здоров'я є некомерційною організацією, тобто такою, яка надає послуги, виконує роботи безкоштовно або за символічну плату, не відшкодовує їх вартості. Діяльність некомерційних організацій потребує здійснення тих самих управлінських функцій, що й на комерційних фірмах та підприємствах.

Основна відмінність полягає у тому, що метою фінансового менеджменту установ охорони здоров'я як некомерційних організацій є надання якісних і ефективних медичних послуг, забезпечення життєдіяльності установи, забезпечення збалансованості та синхронізації грошових потоків. Якщо метою фінансового менеджменту

підприємств є отримання прибутку, забезпечення рентабельності діяльності, максимізація доходів власників та акціонерів, то установи охорони здоров'я, як некомерційні організації, хоча можуть отримувати прибуток від ведення господарської діяльності, але він має спрямовуватися на розвиток установи, підвищення її привабливості для споживачів медичних послуг. Фінансова результативність охорони здоров'я вимірюється не стільки кількістю витрачених нею коштів, скільки отриманим ефектом.

Фінансовий менеджмент як мистецтво управління фінансами суб'єктів господарювання, в т. ч. установ охорони здоров'я значною мірою залежить від рівня кваліфікації фінансистів, їх уміння визначити фінансову стратегію, економічно обґрунтувати альтернативні варіанти розвитку подій, вибрати ефективні та прийняти оптимальні фінансові рішення.

Управління фінансами має бути, поперше, спрямоване на забезпечення розвитку охорони здоров'я і покращення медичних послуг, тобто здійснення тієї діяльності, заради якої вона створена, подруге, – на забезпечення ефективності фінансової діяльності установ охорони здоров'я як невід'ємної складової інфраструктури галузі. В умовах реформування охорони здоров'я та змін форм фінансових відносин змінюється підхід до фінансового менеджменту установ, який передбачає підвищення фінансової самостійності і зміну акцентів контролю – з розподілу видатків на оцінку результатів діяльності, тобто визначення обсягів і якості медичних послуг.

Основними відмінностями дефініції "управління фінансами" та "фінансовий менеджмент", на нашу думку, є, по-перше, розкриття поняття "фінансовий менеджмент" як форми управління фінансовими взаємовідносинами на мікрорівні, а термін "управління фінансами" розглядається як

управління на макрорівні зі специфічною метою фінансового забезпечення не тільки економічного, а й соціального розвитку.

Тобто метою управління фінансами на рівні держави є фінансування розвитку соціальної сфери, забезпечення потреб суспільства, а на рівні некомерційної організації – самофінансування власного розвитку. “Управління фінансами” використовується як більш широке поняття, воно може означати і фінансове адміністрування, коли мова йде про управління діяльністю державних установ і організацій, і фінансовий менеджмент, коли мова йде про управління фінансами суб'єктів господарювання. Основними відмінностями згаданих понять є особливості складу об'єктів і суб'єктів управління, принципів, функцій та системи управлінських технологій. Так, методи фінансового адміністрування визначаються комплексом адміністративних принципів, методів і форм організації управління всіма аспектами їх фінансової діяльності та базуються на наказах, розпорядженнях, ієрархії, відповідній культурі управління, авторитеті влади, принципі обов'язкового і точного виконання вказівок підлеглими і виконавцями. Фінансовий менеджмент стоїть на принципах економічного вибору серед можливих варіантів управлінських рішень, зокрема оцінки кожного за співвідношенням витрати/ефекти та контролю й особистої відповідальності за пошук, відбір та прийняття рішення, його виконання, досягнення цілей, що особливо актуальним є для охорони здоров'я. Для фінансового менеджменту як управлінської діяльності характерний специфічний набір управлінських технологій.

Безпосередніми учасниками фінансового управління, які організують фінансову діяльність, виконують спеціалізовані функції управління в одній зі сфер фінансової діяльності медичних установ та організацій, є фінансові менеджери й інші осо-

би, які уповноважені брати участь у процесі управління формуванням і використанням фінансових ресурсів та контролю за цим процесом (наприклад, фінансовий директор, функціональні фінансові менеджери: менеджер з управління інвестиціями; управління фінансовими ризиками; з антикризового фінансового управління та інші).

Фінансовий менеджмент як система управління фінансами установ охорони здоров'я має передбачити визначення мети та її досягнення за допомогою методів і важелів фінансового механізму. Мету фінансового менеджменту варто узгодити з цілями інших функціональних менеджментів, філософією та місією установи охорони здоров'я.

Мета функціонування галузі охорони здоров'я, не залежно від моделей фінансового забезпечення, моделей управління, державної політики, організації галузі, полягає у задоволенні потреб суспільства у відтворенні, збереженні та зміцненні здоров'я громадян, тобто у забезпеченні соціальної ефективності. Проте досвід функціонування адміністративно-командної системи управління фінансами галузі засвідчив, що зазначеної мети неможливо досягти, не приділяючи уваги економічній ефективності. Саме ігнорування останньої при побудові радянської системи охорони здоров'я зумовило відсутність механізмів адаптації галузі до змін структури власності, умов господарювання, необхідність реформування.

Управління фінансами має бути, з одного боку, спрямоване на забезпечення високої ефективності фінансової діяльності об'єкта охорони здоров'я як невід'ємного елемента ринкової інфраструктури, що повинно проявлятися у покращенні конкурентної позиції установи на ринку медичних послуг, з іншого – на забезпечення фінансової стабільності як установи, так і галузі в цілому, що дасть змогу надавати медичні послуги, тобто здійснювати діяльність, заради

якої вона створена, а також забезпечувати можливості розвитку охорони здоров'я.

Об'єктом управління фінансами охорони здоров'я є фінансові ресурси галузі та фінансові відносини, які виникають у процесі їх формування, розподілу і використання, а предметом управління є частина ВВП – джерело формування фінансових ресурсів галузі. Саме в пошуку додаткових джерел фінансування, контролі за джерелами їх формування та напрямками використання, тобто у використанні управлінських технологій фінансового адміністрування, полягає управління фінансами галузі на сучасному етапі її функціонування.

Об'єктами фінансового менеджменту медичних установ є грошові та фінансові потоки, капітал, активи, інвестиції, ризики та загрози, фінансовий стан.

Суб'єкт управління фінансами складається з сукупності ланок, які формують систему. Суб'єктами управління фінансами є наступні учасники системи охорони здоров'я, які впливають на формування та використання її фінансових ресурсів, організацію фінансової діяльності:

- держава, як суб'єкт владного регулювання фінансових відносин у сфері охорони здоров'я;
- виробники медичних послуг – медичні установи й організації різних форм власності і приватно практикуючі лікарі;
- споживачі медичних послуг, до яких у країнах з державною системою соціально орієнтованого страхування охорони здоров'я належить усе населення країни;
- замовники медичних послуг та платники за медичну допомогу (покупці послуг охорони здоров'я). Сюди можуть входити страховики (страхові компанії, страхові фонди, лікарняні каси і ін.) у страхових моделях фінансового забезпечення охорони здоров'я або державні органи управління в системах бюджетного фінансування.

Управління системою охорони здоров'я здійснюється на різних рівнях: державному (рівень законодавчої та виконавчої гілок влади), регіональному, місцевому, галузевому, відомчому та мікрорівні (медичні установи, страхові компанії, громадянські організації, фонди медичного страхування).

Для кожної складової управління як системою охорони здоров'я, так і фінансами галузі, що здійснюється на різних рівнях, характерною є діяльність з розробки, прийняття та виконання управлінських рішень. Це потребує використання управлінських технологій (методів, форм, засобів розробки та прийняття рішень) (рис. 1). Такими управлінськими технологіями є:

I. Управлінські технології адміністрування охорони здоров'я, до яких відносимо наступні:

- розробка державної, регіональної та муніципальної політики охорони здоров'я;
- вибір на державному рівні моделі охорони здоров'я та його законодавчо-нормативне, кадрове, організаційне, фінансове, інформаційне забезпечення;
- розробка державної політики реформування системи охорони здоров'я;
- розробка державної політики оплати праці медичних працівників;
- розробка державної політики підготовки медичних працівників, їх атестації, підвищення кваліфікації, ліцензування;
- стандартизація медичних послуг;
- оптимізація мережі установ охорони здоров'я, в тому числі державних медичних установ;
- нормативно-правове врегулювання ресурсного забезпечення установ охорони здоров'я;
- нормативно-правове врегулювання фінансового забезпечення установ охорони здоров'я;
- законодавчо-нормативне врегулювання мережі державних лікувальних установ;



Рис. 1. Управління системою охорони здоров'я в Україні, його рівні та управлінські технології.

– визначення організаційного забезпечення адміністрування.

II. Управлінські технології фінансового адміністрування:

– розробка фінансової політики (державної, регіональної, муніципальної, локальної) охорони здоров'я;

– фінансове прогнозування і фінансове планування (визначення потреб та обсягів фінансового забезпечення охорони здоров'я в цілому та в розрізі рівнів);

– оперативне фінансове управління;  
– фінансовий контроль і аудит;  
– моніторинг;



– аналіз, оцінка ефектів та ефективність фінансового забезпечення охорони здоров'я та в розрізі установ охорони здоров'я різних форм власності.

III. Управлінські технології фінансового адміністрування установ охорони здоров'я:

- кошторисне планування;
- кошторисне фінансування;
- внутрішній аудит.

Порядок кошторисного планування і фінансування не забезпечує повною мірою потреб медичних установ для їх розвитку, не створює стимулів для підвищення якості медичних послуг за відсутності мотивації керівництва до ефективного використання фінансових ресурсів.

На рівні установ охорони здоров'я загалом, в тому числі державних лікувальних установ, відсутня самостійність у розробці та прийнятті управлінських фінансових рішень. Рівень та обсяг фінансового забезпечення установ охорони здоров'я визначається залежно від кількісних показників (кількості штатних посад, кількості ліжок-днів), що орієнтує адміністрацію закладів на зростання цих кількісних показників, а не на підвищення якості медичного обслуговування, якості медичних послуг.

Здійснення ринкових трансформацій у системі охорони здоров'я передбачатиме розмежування й удосконалення управлінських технологій, які використовуватимуться на різних рівнях. Так, на рівні установ охорони здоров'я необхідно передбачити перехід до управлінських технологій фінансового менеджменту, до яких відносимо, зокрема:

- розробку загальної та фінансової стратегії і політики установи;
- бюджетування, стратегічне, поточне й оперативне фінансове планування;
- оперативне управління;
- контролінг, моніторинг і аналіз, контроль, аудит;

– оцінку ефективності фінансового менеджменту;

- персональну відповідальність.

Фінансова стратегія установи охорони здоров'я – це формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності установи і вибір найефективніших шляхів їх досягнення. Фінансова стратегія та фінансова політика медичної установи узгоджується із загальною стратегією установи та державною стратегією і політикою, в тому числі фінансовою, і виступає чинником її ефективного функціонування та фінансового розвитку у майбутньому. Фінансова стратегія передбачає формування стратегічних цілей і завдань фінансового менеджменту на певний (наперед визначений) період; конкретизація розробленої стратегії за періодами її реалізації; розроблення фінансової політики, яка дозволить вирішувати конкретні завдання за відповідними напрямками фінансової діяльності. Завершальним етапом є оцінка розробленої стратегії щодо її узгодженості з загальною стратегією, з умовами зовнішнього фінансового середовища, з можливостями ресурсного забезпечення.

Важливою умовою забезпечення ефективності фінансового менеджменту є впровадження оцінки результативності діяльності галузі та установ охорони здоров'я. З цієї метою варто запровадити систему стратегічного фінансового планування та бюджетування, використання програмно-цільового методу. Стратегічне фінансове планування передбачає розширення часових меж фінансового планування шляхом розробки цілісної фінансової політики на 3–5 років, середньострокове планування й оперативне фінансове планування в установах охорони здоров'я. Стратегічне фінансове планування в медичній установі характеризує процес визначення обсягів вхідних і вихідних грошових потоків, їх збалансування та

узгодження у часі і в просторі (синхронізація) із потребами фінансового забезпечення її діяльності. Вбачаючи за необхідне в процесі фінансового планування здійснювати економічне обґрунтування фінансових рішень щодо руху грошових коштів медичної установи, вибір їх альтернативних варіантів та розробку бюджетів. Мета бюджетування – підвищення ефективності функціонування установи охорони здоров'я через удосконалення функцій планування, оперативного управління і контролю. Бюджетування покликане вирішувати такі завдання: підвищення ефективності управління витратами; оптимізацію витрат, регулювання собівартості медичних послуг, узгодження цілей і завдань усіх підрозділів зі стратегією установи та галузі загалом, мотивацію керівників структурних підрозділів; визначення пріоритетів та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів; управління ліквідністю, фінансовою стійкістю; здійснення перспективного фінансового аналізу, прогнозування майбутнього фінансового стану установи. Бюджетування сприяє узгодженню оперативних цілей зі стратегічною метою установи. Система бюджетів дасть змогу спрогнозувати фінансовий стан установи.

За таких умов зростає потреба оцінки рівня виконання запланованих показників, виявлення загроз фінансовій безпеці, пошук можливих шляхів запобігання кризі, в т. ч. фінансовій, тобто виникає необхідність здійснювати моніторинг та контролінг. Призначення системи контролінгу є оцінка якості прийнятих управлінських рішень, що досягається завдяки формуванню ефективних систем забезпечення, зокрема, інформаційного, організаційного, кадрового, програмного, технічного, фінансового. Роль контролінгу полягає в забезпеченні управлінського процесу максимально повною і точною кількісною інформацією, розрахунку показників, визначенні оптимуму.

Оцінка ефективності фінансового менеджменту передбачає визначення ступеня досягнення цілей; встановлення критеріїв виміру результатів роботи; виявлення відхилень, визначення меж допустимих, критичних та катастрофічних відхилень, з'ясування причин відхилень і внесення коригувань для оптимізації управлінських фінансових рішень для досягнення поставлених цілей.

Обов'язковою складовою фінансового менеджменту є персональна відповідальність за наслідки управлінської діяльності. Враховуючи велике соціальне значення галузі охорони здоров'я, вважаємо за необхідне передбачити персональну відповідальність суб'єктів управління за результати прийнятих управлінських фінансових рішень, що допоможе забезпечити досягнення мети фінансового менеджменту установ охорони здоров'я, здійснити аналіз та виявлення причин можливих відхилень.

Управління фінансами має бути, з одного боку, спрямоване на забезпечення високої ефективності фінансової діяльності об'єкта охорони здоров'я як невід'ємного елемента ринкової інфраструктури, з іншого – на забезпечення фінансової стабільності галузі, що дасть змогу надавати медичні послуги, тобто здійснювати ту діяльність, заради якої вона створена, а також забезпечувати можливості її розвитку.

Впровадження принципів фінансового менеджменту в управління фінансами галузі передбачатиме:

- відповідність виконуваних повноважень (функцій) їх фінансовому наповненню на кожному рівні управління;
- забезпечення безперервності і наступності владних повноважень;
- оптимізацію бюджетних витрат;
- фінансове планування, орієнтоване на результат;
- реструктуризацію закладів охорони здоров'я з метою ефективного використання ресурсів.

Забезпечити ефективність управління фінансами можливо за умов оптимізації мережі медичних установ, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку медичних послуг, підготовки керівників медичних установ (фінансових менеджерів) здатних самостійно приймати виважені управлінські рішення, зокрема, в питаннях управління фінансовими ресурсами, грошовими потоками, активами, доходами, витратами, ризиками установи та запровадження персональної відповідальності за наслідки їх прийняття і реалізації.

### Література

1. Большаков С. В. Основы управления финансами: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 368 с.
2. Бюджетний менеджмент: Підручник / В. Федоров, В. Опарін, Л. Сафонова та ін.; За заг. ред. В. Федосова. – К.: КНЕУ, 2004. – 864 с.
3. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
4. Крайник О. П., Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. – Львів: ЛДУ, 2001. – 258 с.
5. Кудряшов В. П. Фінанси: Навч. посібник. – Херсон: Олді-плюс, 2002 – 352 с.
6. Кузьменко М. М., Баранов В. В. Финансовый менеджмент в здравоохранении России. – М.: Медицина, 1995. – 272 с.
7. Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент як фактор економічного зростання // Фінанси України. – 2002. – № 11. – С. 32–40.
8. Тулай О. І. Фінансове забезпечення охорони репродуктивного здоров'я в умовах трансформаційної економічної системи: дис. ... кандидат. екон. наук: 08.04.01. – Тернопіль, 2005. – 179 с.
9. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: Вид-во "Фенікс", 2005. – 320 с.
10. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник для вузов / Л. А. Дробозина, Л. П. Окунева, Л. Д. Андросова и др.; Под ред. проф. Л. А. Дробозиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 479 с.
11. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
12. Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Е. В. Быкова, И. Г. Кукукина, Т. Б. Крылова и др.; Под. ред. Е. С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.
13. Gapenski L.C. Understanding healthcare financial management. Fifth Edition. – Chicago, Illinois: Health Administration Press, 2010. – 114 p.