

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГИКАВИЙ Назар Богданович

Організація адміністративного аудиту в закладі охорони здоров'я. / Organization
of an administrative audit in a health care institution

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗм-21
Н. Б. Гикавий

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Визначення та цілі адміністративного аудиту в системі охорони здоров'я	6
1.2. Методичні підходи та інструменти для проведення адміністративного аудиту	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДМІНІСТРАТИВНОГО АУДИТУ В КОНКРЕТНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	23
2.1. Аналіз існуючої системи адміністративного аудиту закладу охорони здоров'я	23
2.2. Вплив адміністративного аудиту на ефективність управлінських процесів у закладі охорони здоров'я	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	40
3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу адміністративного аудиту	40
3.2. Стратегічний розвиток адміністративного аудиту в системі охорони здоров'я	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження організації адміністративного аудиту в закладі охорони здоров'я зростає в умовах постійних змін у системі охорони здоров'я. Сучасні виклики, такі як обмежені ресурси та зростаючі вимоги до якості медичних послуг, вимагають ефективних механізмів управління. Адміністративний аудит дозволяє оцінити ефективність управлінських процесів і виявити можливості для їх покращення. Успішна реалізація адміністративного аудиту може суттєво вплинути на якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів.

Зростаюча конкуренція серед закладів охорони здоров'я також підкреслює необхідність впровадження ефективних управлінських практик. Адміністративний аудит допомагає виявити недоліки в організації роботи медичного закладу, що може призвести до економії ресурсів. Крім того, він сприяє підвищенню транспарентності та підзвітності в управлінні. Це особливо важливо в контексті державного фінансування, де необхідно обґрунтовувати витрати.

Удосконалення адміністративного аудиту є важливим завданням для забезпечення відповідності закладів охорони здоров'я сучасним стандартам. Методологічний підхід до аудиту дозволяє не лише оцінювати поточний стан, а й прогнозувати майбутні потреби. Впровадження нових технологій у процес аудиту може покращити його результативність. Системний аналіз даних про діяльність закладу дозволяє виявити приховані резерви.

Актуальність теми також підкріплюється необхідністю розробки рекомендацій для оптимізації процесів управління. Зростаюча роль адміністративного аудиту в системі охорони здоров'я вимагатиме від фахівців нових знань і навичок. Існуючі підходи до аудиту потребують адаптації до специфіки медичних закладів. Це створює попит на дослідження, які допоможуть знайти ефективні рішення.

Крім того, адміністративний аудит є важливим інструментом для забезпечення якості і безпеки медичних послуг. Він дозволяє вчасно виявляти проблеми та вживати заходів до їх усунення. В умовах глобалізації медичної практики важливо враховувати міжнародний досвід у сфері аудиту. Це може сприяти впровадженню кращих практик в українських закладах охорони здоров'я.

У підсумку, дослідження організації адміністративного аудиту в закладах охорони здоров'я є надзвичайно актуальним. Воно має великий потенціал для покращення управління, підвищення якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів. В умовах змін, що відбуваються в системі охорони здоров'я, важливо знайти оптимальні рішення для забезпечення ефективності та стабільності роботи медичних закладів.

Питанням розвитку системи управління закладами присвячено багато публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема у полі їхньої уваги є організація адміністративного аудиту. Такими вченими є О. М. Бергілевич, М. М. Білинська, Ю. А. Богач, В. І. Борщ, С. М. Вовк, О. О. Приходський, Л. І. Обуховська, О. І. Сміянова, Т. Л. Желюк, А. Б. Зіменковський, Т. М. Ямненко, І. В. Яремчук, Г. Ващенко, Н. Дієва, Н. Дорош, І. Іванов, С. Кирій, Т. Мельник, І. Стефанюк, В. Шульга.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організації адміністративного аудиту в закладах охорони здоров'я з метою виявлення ефективних підходів до управління, оптимізації ресурсів і підвищення якості медичних послуг.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких **завдань**:

- аналіз існуючих методологічних підходів та нормативно-правової бази;
- оцінка практики адміністративного аудиту в конкретному закладі охорони;
- аналіз впливу адміністративного аудиту на управлінські процеси та якість медичних послуг;

- розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу адміністративного аудиту.

Об'єктом дослідження є адміністративний аудит в закладах охорони здоров'я, що охоплює всі аспекти його організації, проведення та впливу на управлінські процеси.

Предметом дослідження є методи, інструменти та практичні аспекти організації адміністративного аудиту, а також їх вплив на ефективність управління та якість медичних послуг у конкретному закладі охорони здоров'я.

Для дослідження організації адміністративного аудиту в закладі охорони здоров'я були використати наступні **методи**: аналіз документів (вивчення нормативно-правових актів, внутрішніх регламентів та звітів про проведення адміністративного аудиту); системного аналізу (оцінка адміністративного аудиту як складової системи управління закладом охорони здоров'я); порівняльного аналізу (порівняння практик адміністративного аудиту в різних закладах охорони здоров'я, вивчення кращих практик). Ці методи допоможуть всебічно дослідити організацію адміністративного аудиту та виявити можливості для його вдосконалення.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використанні в закладі охорони здоров'я при формуванні ефективного адміністративного аудиту.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність адміністративного аудиту в системі охорони здоров'я

Для забезпечення ефективної роботи закладів охорони здоров'я необхідно розробити дієві управлінські інструменти. Їх використання дозволить своєчасно контролювати різні аспекти функціонування установи та оперативно вживати необхідних коригувальних заходів. Одним із таких інструментів є аудит, який сприяє адаптації медичних установ до зовнішніх викликів і враховує їхні внутрішні ресурси шляхом виявлення слабких місць у системі управління. Результати аудиту, засновані на достовірних даних і об'єктивних висновках, можуть стати основою для підвищення ефективності роботи медичних закладів.

Дослідження адміністративного аудиту закладів охорони здоров'я вимагає уточнення категоріального апарату, зокрема визначення таких понять, як «аудит», «аудит управлінської діяльності», «адміністративний аудит» «внутрішній аудит», «операційний аудит» і «функціональний аудит». У професійній літературі існують різні підходи до тлумачення цих термінів, що зумовлено відсутністю їхнього поняття «аудит фінансової звітності», яке в Законі України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» трактується як «послуга з перевірки бухгалтерських даних і показників фінансової звітності юридичних осіб або інших суб'єктів господарювання з метою надання незалежної оцінки щодо їх відповідності національним або міжнародним стандартам».

Слово «аудит» походить з латини, де *audit* дослівно означає «слухати». У вітчизняній практиці воно трактується як «перевірка даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора щодо їх достовірності та відповідності чинним законодавчим нормам, стандартам бухгалтерського обліку або іншим

внутрішнім правилам суб'єкта господарювання відповідно до вимог користувачів».

Довгий час аудит в Україні асоціювався виключно з перевіркою правильності ведення бухгалтерського обліку та звітності, тоді як у міжнародній практиці його зміст є значно ширшим. За кордоном об'єктом аудиту можуть бути не лише бухгалтерські дані, але й організація в цілому, явища чи процеси, які характеризують її діяльність, а також окремі проекти, продукти чи навіть категорії працівників. Така багатогранність об'єктів дослідження обумовлює існування різних видів аудиту.

Згідно з законодавством, аудит поділяється на обов'язковий, ініціативний та аудит за спеціальними завданнями. Залежно від відношення суб'єкта аудиту до суб'єкта господарювання, він може бути зовнішнім або внутрішнім. За об'єктами дослідження аудит розрізняють як фінансовий, аудит відповідності та аудит операційної діяльності. Щодо способу проведення, аудит може бути первинним або повторним, а за методикою виконання – суцільним, вибіркоким чи комбінованим (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів аудиту [20, с. 70]

Класифікаційна ознака аудиту	Види аудиту
За нормативними вимогами	обов'язковий
	ініціативний
	аудит за спеціальним завданням
По відношенню до господарюючого об'єкту	зовнішній
	внутрішній
За об'єктом вивчення	фінансовий
	адміністративний
	на відповідність
	операційний
За видами діяльності	загальний
	банківський
	страхових компаній
	...
За порядком призначення	первинний
	повторюваний
Залежно від часу проведення	попередній
	поточний
	наступний
	суцільний
За способом проведення	комбінований
	вибіркоким

Особливу увагу заслуговує зовнішній аудит, який здійснюється у відповідності до законодавчих норм незалежними аудиторами. Такими аудиторами можуть бути фізичні особи, які підтвердили свою кваліфікацію, мають необхідний досвід і внесені до Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, або аудиторські фірми, що відповідають законодавчим вимогам.

Внутрішній аудит проводиться на рівні організації, часто її власними працівниками, які мають відповідну компетенцію у визначених сферах. У закладах охорони здоров'я внутрішній аудит може бути ефективним інструментом для забезпечення виконання завдань і досягнення цільових орієнтирів діяльності. Він оцінює ефективність як самої діяльності, так і використання ресурсів. Як зазначають фахівці, «основна мета внутрішнього аудиту полягає у забезпеченні ефективного функціонування всіх підрозділів підприємства на всіх рівнях управління, а також у захисті законних майнових інтересів підприємства та його власників».

В контексті нашого дослідження більшу зацікавленість викликає адміністративний аудит.

Наукова література пропонує різні тлумачення поняття адміністративного аудиту. Проведений аналіз джерел дозволяє узагальнити підходи до його трактування, що представлено у систематизованій формі (табл. 1.2).

Окремі аспекти використання інструментів адміністративного аудиту розглянуто у працях таких науковців, як Н. І. Дорош, Г. В. Ващенко, І. М. Іванов, Т. Г. Мельник, В. Шульга. Загалом процес впровадження адміністративного аудиту в систему державного управління здійснюється за кількома ключовими напрямками: створення законодавчої та нормативної бази для регламентації його проведення; використання адміністративного аудиту як інструмента для забезпечення фінансової безпеки держави [6, 13, 14, 15]; а також розроблення організаційно-методичних підходів до аудиту управлінських послуг на різних рівнях управління [9, 12, 16].

Таблиця 1.2

Визначення поняття «адміністративний аудит»*

Науковець	Трактування
Стефанюк І. Б.	аудит ефективності й розглядати як форму контролю, що реалізується через сукупність статистичних, ревізійних та аналітичних дій, спрямованих на визначення рівня ефективності державних вкладень у процесі реалізації запланованих цілей
Кирий С.Л.	незалежна перевірка завдань і функцій, виконуваних посадовою особою чи організацією, установою, підприємством, організаційно-розпорядчого характеру для встановлення їх відповідності прийнятим стандартам і нормам; перевірка, здійснювана адміністративним персоналом організації чи спеціально створеним структурним підрозділом стосовно працівників на предмет відповідності їх діяльності завданням і функціям, визначеним у посадових інструкціях чи інших регламентуючих нормативно-правових актах.
Желюк Т. Л.	діяльність з метою поліпшення управління в державному секторі та забезпечення підзвітності й відповідальності керівників державних установ, агенцій, організацій.
Н. М. Дієва	діагностичне дослідження функціонування державної установи, що має на меті перевірку правильності та економічності досягнення покладених на неї завдань.

* Складено автором за даними [27, с. 44; 41, с. 161]

В Україні запровадження адміністративного аудиту було апробовано в межах бюджетних програм, однак цілісна концепція його використання наразі відсутня. Проведення такого аудиту вимагає відповідного правового, організаційного, аналітичного та методологічного забезпечення. У цьому контексті актуальним є аналіз нинішнього стану застосування адміністративного аудиту в системі загальнодержавного планування та формування пропозицій щодо оцінки його ефективності і результативності, особливо в контексті використання бюджетних коштів для реалізації державних програм.

Адміністративний аудит з'явився у 1960-х роках у таких країнах, як США, Канада, Велика Британія та Швеція, у відповідь на розвиток ідей раціоналізму. Це передбачало формування раціональної поведінки державних установ і можливість оцінки їхньої діяльності. На початкових етапах адміністративний аудит здебільшого був спрямований на перевірку правильності розроблення і виконання бюджетів державних установ, фінансових програм та калькуляції витрат для досягнення певних цілей. Згодом до контрольної функції аудиту

додали дорадчу і рекомендаційну складові, що розширило його можливості та практичне значення.

Метою адміністративного аудиту в розвинених країнах є вдосконалення управління в державному секторі, а також забезпечення підзвітності та відповідальності керівників державних установ, агенцій та організацій. Зазвичай у цих країнах функціонують спеціалізовані департаменти чи комітети адміністративного аудиту на рівні центральних органів виконавчої влади. Наприклад, у Швеції відповідальність за адміністративний аудит покладена на Департамент аудиту, який перевіряє роботу урядових агенцій, оцінює ефективність використання ресурсів та надає урядовим установам рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності [6, с. 34].

У зарубіжній практиці програми адміністративного аудиту також спрямовані на ідентифікацію потенційних ризиків у функціонуванні державного сектору. Вони допомагають виявити проблеми в роботі державних установ і організацій. Основний ризик полягає у відхиленнях від визначених цілей, норм і стандартів. Для оцінки таких відхилень аудитори використовують систему індикаторів небезпеки (або «сигналів»), які допомагають виявити слабкі місця в управлінні:

- недосконале управління. Ознаки включають нездатність ефективно використовувати засоби контролю, неналежний нагляд за контрольними процесами та несвоєчасне виявлення випадків шахрайства.

- слабкий внутрішній контроль. Може бути наслідком неадекватного розподілу обов'язків, що дозволяє окремим співробітникам здійснювати крадіжки коштів чи цінностей.

- помилки та шахрайство. Виявлені раніше випадки можуть вказувати на джерела майбутніх проблем та визначати напрямки перевірок.

- неетична поведінка керівництва. Необґрунтовані рішення чи дії, що сигналізують про можливі незаконні дії та шахрайство.

- відсутність або несанкціоноване виправлення документів. Такі випадки свідчать про можливі розкрадання державної власності, підробки чи знищення документів.

Таким чином, адміністративний аудит є важливим інструментом підвищення прозорості та ефективності державного управління, забезпечуючи своєчасне виявлення ризиків і проблемних зон.

У сучасній практиці, відповідно до визначення Міжнародної організації аудиторських установ, адміністративний аудит визначається як аналіз економічності, ефективності та результативності, з якими державна установа використовує свої ресурси для виконання покладених на неї завдань. Цей тип аудиту є ключовим інструментом для оцінки управлінської діяльності у сфері державного управління.

Функції адміністративного аудиту охоплюють широкий спектр завдань, зокрема [20, с. 70]:

- діагностичне дослідження функцій державної установи: аналізує функціонування установи для виявлення проблем і шляхів їх вирішення.
- перспективне планування управлінського процесу: забезпечує ефективне планування діяльності установи в майбутньому.
- управлінське консультування: надання рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів.
- інформаційне забезпечення: застосування сучасних аналітичних методів для отримання та аналізу даних.
- оцінка ефективності роботи установи: визначення рівня досягнення поставлених цілей і результатів.
- організаційний контроль: перевірка відповідності діяльності установи визначеним стандартам і нормам.
- оцінка ефективності роботи персоналу: аналіз результативності працівників, їхньої мотивації та залучення до виконання завдань.

Таким чином, адміністративний аудит є не лише інструментом контролю, але й механізмом вдосконалення управлінських процесів, спрямованим на підвищення ефективності роботи державних установ.

Основою адміністративного аудиту є концепції, які умовно поділяють на три основні групи [29, с. 34]:

1. Концепції, що визначають мету, завдання та роль адміністративного аудиту в економіці та суспільстві:

- теорія агентів, яка акцентує увагу на необхідності аудиту для зменшення інформаційної асиметрії між учасниками економічних відносин;
- теорія соціального контролю передбачає, що аудитор виконує функцію контролю за веденням бухгалтерського обліку, сприяючи прозорості діяльності;
- квазікритична теорія підкреслює роль аудиту в стимулюванні відповідальності та підзвітності;
- теорія модератора передбачає, що аудит розглядається як засіб гармонізації взаємовідносин між учасниками економічних процесів;
- поліцейська теорія акцентує увагу на контрольній функції аудиту;
- теорія підтвердження кредитоспроможності спрямована на підвищення довіри до суб'єкта господарювання.

2. Концепції, що відображають еволюцію розвитку адміністративного аудиту:

- підтверджувальний аудит – первісна форма, спрямована на перевірку достовірності звітності та відповідності вимогам.
- системно-орієнтований аудит аналізує системи управління та контролю, зокрема їх вплив на точність звітності.
- ризиковий аудит фокусується на виявленні та управлінні ризиками, пов'язаними з діяльністю організації.

3. Концепції, що визначають засади формування стандартів практики адміністративного аудиту:

- основи етичної поведінки аудиторів, що забезпечують прозорість та чесність діяльності;

- незалежність, як критичний фактор, який гарантує об'єктивність висновків;
- професіоналізм – здійснює акцент на високій кваліфікації аудиторів;
- доказовість – висновки повинні базуватися на надійних і підтверджених фактах.
- точність передбачає, що результати аудиту мають бути максимально достовірними.

В Україні, де аудиторські фірми мають обмежений досвід, переважає підтверджувальний аудит, що обумовлено історичними традиціями ревізій та перевірок, які зазвичай ініціювала держава. Однак ситуація змінюється: поступово зростає професійний рівень аудиторів, накопичується досвід, що створює передумови для переходу до системно-орієнтованого та ризико-орієнтованого аудиту. Цей процес сприяє адаптації українського адміністративного аудиту до міжнародних стандартів та практик.

На нашу думку, концепція аудиту повинна включати основні цілі та систему заходів для їх реалізації (рис. 1). Вона має враховувати як економічні аспекти, так і ефективність, результативність і доцільність прийняття управлінських рішень, що є важливими для забезпечення якісного управління у сфері державного управління.

І. Б. Стефанюк пропонує трактувати аудит адміністративної діяльності в Україні як аудит ефективності та визначає його як форму контролю, що реалізується через сукупність статистичних, ревізійних та аналітичних заходів, спрямованих на оцінку рівня ефективності державних вкладень у реалізацію запланованих цілей. Однак цей підхід зосереджується переважно на економічному аспекті аудиту (тобто раціональному використанні державних коштів) і недостатньо охоплює інші важливі аспекти, зокрема ефективність, результативність і доцільність управлінських рішень.

З огляду на це, вважаємо доцільним встановлення в Україні саме адміністративного аудиту, що дозволить забезпечити комплексний підхід до оцінки діяльності державних установ.

Види аудиту адміністративної діяльності, які можуть бути впроваджені в систему державного управління, представлені у вигляді систематизованого аналізу (табл. 1). Кожен вид аудиту має свою класифікаційну структуру, яка визначає його специфіку та підходи до реалізації. Основні види адміністративного аудиту включають [6, с. 34]:

1. Аудит ефективності – це оцінка результативності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.
2. Аудит відповідності – це перевірка дотримання нормативних вимог, законодавства та стандартів.
3. Операційний аудит – це аналіз процесів і процедур для виявлення можливостей підвищення ефективності.
4. Фінансовий аудит – це оцінка фінансових результатів і витрат для забезпечення прозорості використання державних коштів.
5. Стратегічний аудит – це аналіз довгострокових цілей і планів з метою оцінки їхньої доцільності та узгодженості з державними програмами.

Кожен із зазначених видів може бути класифікований залежно від:

- об'єкта дослідження (установа, підрозділ, конкретний процес чи програма);
- методу проведення (суцільний, вибірковий, комбінований);
- мети (контрольний, аналітичний, рекомендаційний);
- часової перспективи (поточний, попередній, ретроспективний).

Таким чином, запровадження адміністративного аудиту в Україні повинно базуватися на всебічному підході, що враховує не лише економічну складову, але й ефективність та доцільність управлінських рішень, що сприятиме підвищенню прозорості та результативності державного управління.

Організація адміністративного аудиту базується на низці основних принципів, які забезпечують ефективність і об'єктивність процесу. До них належать:

1. Принцип системності. Аудит проводиться в рамках єдиної системи, що охоплює всі аспекти діяльності установи;

2. Принцип комплексності. Враховуються різні аспекти діяльності, взаємозв'язки між ними та вплив зовнішніх і внутрішніх чинників.

3. Принцип планування. Процес аудиту чітко структурований, включає розробку плану проведення і критеріїв оцінювання.

4. Принцип документування. Всі етапи аудиту, зібрані дані та висновки належним чином фіксуються у відповідних документах.

5. Принцип звітності. Аудитори зобов'язані надати замовнику звіт про результати перевірки, висновки та рекомендації.

Процес адміністративного аудиту незалежно від його виду включає три основні стадії: початкову, дослідно-аналітичну та завершальну.

1. Початкова стадія передбачає підготовку до проведення аудиту та включає два основні етапи:

- вибір кола проблем для аудиту. Аудит може охоплювати різні сфери діяльності, наприклад: культурні аспекти, природні ресурси, тимчасові чи довготривалі питання, кадрові проблеми, групові чи структурні питання, прості або складні аспекти управління.

- планування проекту аудиту: Методологічне планування (визначення цілей і завдань аудиту, гіпотез, критеріїв оцінювання, методів збору та обробки даних), адміністративне планування (формування робочої групи, розробка графіка проведення аудиту, забезпечення фінансування та координації).

2. Дослідно-аналітична стадія. На цьому етапі проводиться оцінка зібраних даних шляхом застосування методів якісного та кількісного аналізу. Аудитори систематизують інформацію, виявляють проблеми та роблять попередні висновки.

3. На завершальній стадії здійснюється оформлення результатів аудиту та його завершення:

1. Написання аудиторського звіту:

- резюме – короткий виклад основних результатів.
- вступ – опис мети, завдань та об'єкта аудиту.
- структура роботи – розподіл ролей і завдань у групі.

- опис об'єкта аудиту – ключові характеристики перевіреного об'єкта.
- факти аудиту – дані, отримані під час перевірки.
- висновки та рекомендації – аналіз ефективності роботи установи та пропозиції щодо вдосконалення.

- додатки – таблиці, графіки чи додаткова інформація.

2. Завершення проекту аудиту:

- передача звіту замовнику;
- обговорення результатів із зацікавленими сторонами;
- закриття аудиторської справи.

Ця структура забезпечує чіткий алгоритм дій для проведення якісного та результативного адміністративного аудиту.

1.2. Методичні підходи та інструменти для проведення адміністративного аудиту

Використання адміністративного аудиту вимагає належного методичного забезпечення, яке включає в себе обґрунтовані підходи, інструменти, процедури та чітко визначені етапи проведення аудиту в сучасних умовах. Це методичне забезпечення є критично важливим для забезпечення ефективності аудиту.

Згідно з чинним законодавством, проведення адміністративного аудиту повинно ґрунтуватися на принципах, таких як неупередженість, обґрунтованість та ефективність. Ці принципи слугують основою для об'єктивного аналізу та оцінки функціональних процесів.

Методика проведення адміністративного аудиту передбачає реалізацію системи послідовних заходів, спрямованих на оцінку та контроль результативності функціональної діяльності. Основною метою цих заходів є виявлення недоліків та розробка комплексу превентивних заходів для їх усунення. Важливо виокремити певні характерні особливості цього виду аудиту [16, с. 46]:

1. Оцінка ефективності адміністративних процесів в медичних організаціях. Це включає аналіз того, наскільки добре ці процеси відповідають поставленим цілям та стандартам.

2. Перевірка наявності та відповідності управлінських процедур і стандартів. Аудитори повинні оцінити, чи дотримуються медичні заклади встановлених процедур, а також відповідність цих процедур правовим та етичним вимогам.

3. Аналіз ефективності використання ресурсів. Це стосується людських, фінансових та матеріальних ресурсів, і передбачає визначення оптимального рівня їх використання для досягнення цілей медичного закладу.

4. Аналіз продуктивності персоналу. Аудит має на меті оцінити навички та компетенції працівників у контексті виконання їхніх функціональних обов'язків, що є важливим для підвищення загальної ефективності організації.

5. Виявлення можливих ризиків функціональної діяльності. Аудитори повинні ідентифікувати ризики та запропонувати шляхи їх подолання, щоб запобігти потенційним проблемам у майбутньому.

6. Аналіз результативності управлінської діяльності. Це передбачає співставлення отриманих результатів із стратегічними цілями організації, що дозволяє оцінити, наскільки успішно медичний заклад рухається у напрямку своїх цілей.

Таким чином, адміністративного аудит є комплексним процесом, який вимагає системного підходу та ретельного аналізу, щоб забезпечити ефективність та якість роботи медичних установ.

Адміністративний аудит відіграє важливу роль у визначенні сильних і слабких сторін медичної організації, що дозволяє на основі отриманих даних розробити рекомендації для покращення її результативності. Однією з ключових цілей цього аудиту є обґрунтоване визначення критичних і актуальних функцій, а також усунення або перегляд тих, що втратили свою значущість. Це також включає в себе ліквідацію дублювання функцій, підготовку списку функцій, які

потребують автоматизації, а також визначення форм роботи працівників в умовах воєнного стану.

Проведення адміністративного аудиту ґрунтується на використанні відповідних методів і прийомів, які в сукупності становлять основну частину методики аудиту. Методика – це інтегрований підхід, який регулює порядок і процедури проведення аудиту. У теорії і практиці методи аудиту розглядаються як сукупність прийомів, що використовуються для оцінки стану об'єктів аудиту.

У рамках аудиту можна виділити дві основні категорії прийомів: методичні прийоми проведення аудиторської перевірки та методичні прийоми організації цієї перевірки. Система правил, принципів і технік, що визначає послідовність і порядок застосування окремих методів аудиторської перевірки, є основою методики аудиту.

Термін "метод" походить з грецької мови і в перекладі означає "дослідження". Отже, метод виступає інструментом, який визначає, на основі яких прийомів і процедур буде проводитися дослідження об'єкта аудиту. У контексті функціональної діяльності, що відноситься до внутрішнього аудиту, метод розглядається як сукупність прийомів, за допомогою яких оцінюється стан об'єкта внутрішнього аудиту, а "аудиторський прийом" означає конкретний спосіб виконання окремих аудиторських дій [16, с. 46].

Методика адміністративного аудиту охоплює як загальнонаукові методи (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, аналогія тощо), так і спеціалізовані методи, а також методичні прийоми дослідження. При проведенні адміністративного аудиту використовуються різноманітні методичні прийоми, що надають можливість більш детального і ефективного аналізу. Основні з них детально описані в таблиці 1.3.

Таким чином, адміністративного аудит не лише оцінює ефективність роботи медичних організацій, а й сприяє їхньому постійному вдосконаленню шляхом виявлення і усунення недоліків. Це робить аудит важливим інструментом для забезпечення якості та ефективності медичних послуг.

Таблиця 1.3

Характеристика методів адміністративного аудиту [17, с. 140]

№ п/п	Назва методичного прийому	Суть методичного прийому
1.	Вивчення	Дослідження записів документів, матеріальних активів.
2	Фактична перевірка	Перевірка кількісного і якісного стану об'єктів, яка проводиться шляхом обстеження, огляду, обміру, перерахунку, зважування, лабораторного аналізу та інших способів перевірки фактичного стану активів.
3	Документальна перевірка	Перевірка документів і записів: - формальна перевірка – візуальна перевірка правильності записів усіх реквізитів, виявлення безпідставних виправлень, підчисток, дописувань, перевірка достовірності підписів посадових і матеріальновідповідальних осіб; - арифметична перевірка – перевірка правильності розрахунків у документах, облікових реєстрах і звітних форм; - перевірка документів по суті – встановлення законності і доцільності операцій, правильність відображення операцій на рахунках та включення до статей витрат і доходів
4	Спостереження	Безпосереднє візуальне спостереження аудитора за процедурами, процесами, огляд цінностей, приміщень тощо. Під час його проведення особисто аудитор не здійснює підрахунків, записів чи інших дій
5	Опитування	Пошук офіційних і неофіційних доказів в усній та письмовій формі у відповідальних за діяльність осіб. Може здійснюватися шляхом проведення інтерв'ю та анкетування.
6	Підтвердження	Отримання аудитором у письмовій формі відповіді для підтвердження вже наявної інформації.
7	Підрахунок	Перевірка арифметичної точності записів.
8	Аналітичний огляд	Вивчення важливих коефіцієнтів, тенденцій та інших даних, що характеризують стан об'єкта внутрішнього аудиту. Крім того в аудиті використовуються і загальнонаукові методи. Найбільш загальним науковим методом є діалектичний метод. В його межах використовуються методи: індукції та дедукції, аналізу, синтезу, аналогії, моделювання, абстрагування, узагальнення тощо.
9	Повторне виконання	Незалежне виконання аудитором процедур чи заходів контролю, які початково виконувалися як частина системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання, або вручну, або з застосуванням інформаційних технологій.
10	Перерахунок	Перевірка арифметичної точності джерел інформації або у виконанні аудитором незалежних розрахунків.

Однією з важливих складових методичного забезпечення є аудиторські процедури, які представляють собою певні дії, спрямовані на досягнення специфічних цілей внутрішнього аудиту. У фаховій літературі аудиторські процедури визначаються як "певний порядок дій аудитора, який дозволяє отримати результати на конкретному етапі внутрішнього аудиту, або як дії внутрішнього аудитора, що базуються на ефективному застосуванні наявних

методів і прийомів аудиту, а також їх комбінацій, разом із методами раціональної організації аудиторської діяльності".

Важливо зазначити, що аудиторські процедури можуть варіюватися в залежності від етапу аудиторської діяльності. Це дозволяє аудиторам адаптувати свої дії до конкретних умов та вимог, що виникають під час проведення аудиту. Для зручності ці процедури можуть бути згруповані за різними критеріями, що відображає їхню структуру та функції.

Групування аудиторських процедур дозволяє аудиторам краще розуміти, які дії потрібно виконати на кожному етапі аудиту, а також забезпечує систематичний підхід до роботи. Це, в свою чергу, підвищує ефективність аудиторських перевірок і дозволяє досягти більш точних і надійних результатів. Детальне представлення груп аудиторських процедур можна знайти у формі рисунка 1.3, що ілюструє їхні основні категорії та взаємозв'язки.

Таким чином, чітке розуміння аудиторських процедур та їхніх етапів є ключовим для успішного виконання внутрішнього аудиту. Це дозволяє аудиторам не лише досягати поставлених цілей, але й забезпечувати високий рівень якості та прозорості в процесі оцінки функціональної діяльності організації.

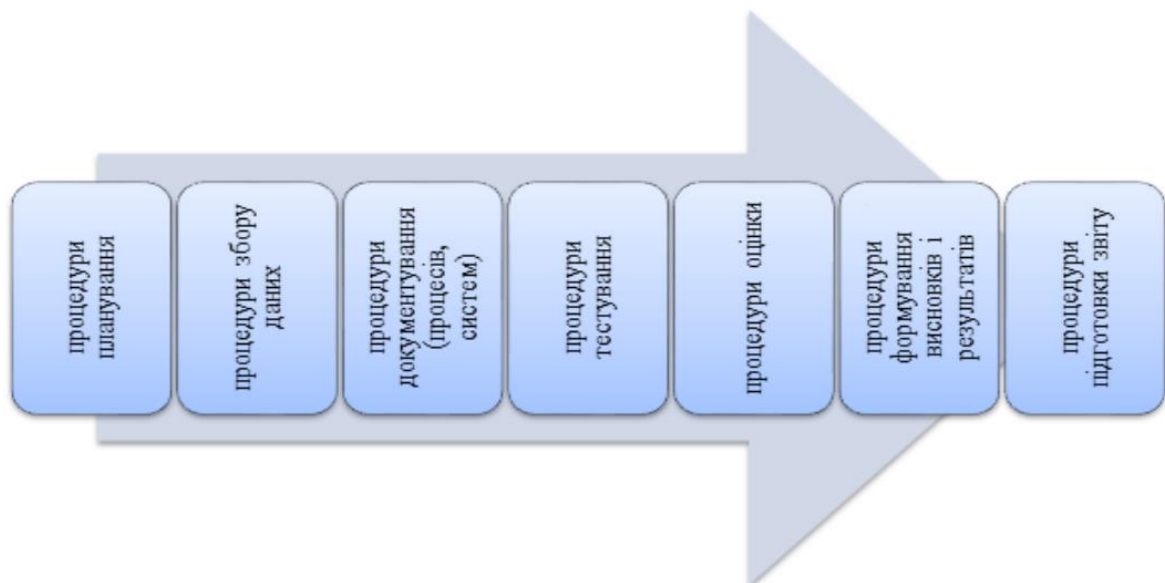


Рис. 1.1. Аудиторські процедури поетапності їх застосування [16, с. 48]

Аудиторські процедури є ключовим інструментом у процесі внутрішнього аудиту, оскільки вони дозволяють оцінити ефективність внутрішнього контролю та перевірити достовірність показників, що характеризують результативність функціональної діяльності закладу охорони здоров'я. Для досягнення цієї мети можуть бути використані різні методи, такі як тести заходів контролю та процедури перевірки по суті.

Тести заходів контролю проводяться внутрішнім аудитором для оцінки дієвості системи внутрішнього контролю. Це може включати документальну перевірку політик та процедур контролю, бесіди з персоналом, відповідальним за внутрішній контроль, а також перевірку систем моніторингу та звітності. У свою чергу, процедури перевірки по суті спрямовані на отримання доказів, що підтверджують або спростовують суттєві викривлення у фінансових операціях. Ці процедури реалізуються через проведення детальних тестів, які включають документальну перевірку, фактичний огляд та аналітичні процедури для аналізу інформації, що дозволяє формувати висновки в аудиторському звіті.

Завдяки застосуванню цих аудиторських процедур, аудитори отримують об'єктивні дані про ефективність діяльності організації. Тести заходів контролю допомагають виявити, чи правильно розроблені та реалізовані політики та процедури, тоді як процедури перевірки по суті дозволяють оцінити фактичний стан показників діяльності медичного закладу та можливі відхилення від встановлених норм.

Крім цього, важливими є також інші групи процедур, такі як перевірка записів та документів. Ця процедура передбачає аналіз документів, що є основою фінансової звітності, таких як рахунки, реєстри, контракти тощо. Аналітичні процедури, у свою чергу, включають дослідження різних показників і тенденцій, що забезпечує зв'язок між фінансовими та нефінансовими даними. Це дозволяє аудиторам отримати повну та достовірну інформацію про діяльність установи, враховуючи її специфіку.

Методологія аналітичних процедур може варіюватися від простих порівнянь до використання складніших статистичних методів. Загалом,

аналітичні методи та методичні прийоми аудиту поділяються на кілька категорій. Серед них можна виділити методичні прийоми документального контролю — включаючи нормативно-правову, формальну, арифметичну, хронологічну, зустрічну, взаємну перевірки, а також методи економічного аналізу показників діяльності суб'єктів господарювання, які відображені у фінансовій звітності.

Аудит функціональної діяльності повинен проводитися у чітко визначеній логічній послідовності, що забезпечує систематичний підхід до його реалізації. Покроковий алгоритм проведення такого аудиту представлений на рисунку 1.2., що ілюструє етапи і процедури, необхідні для ефективного аудиту функціональної діяльності.

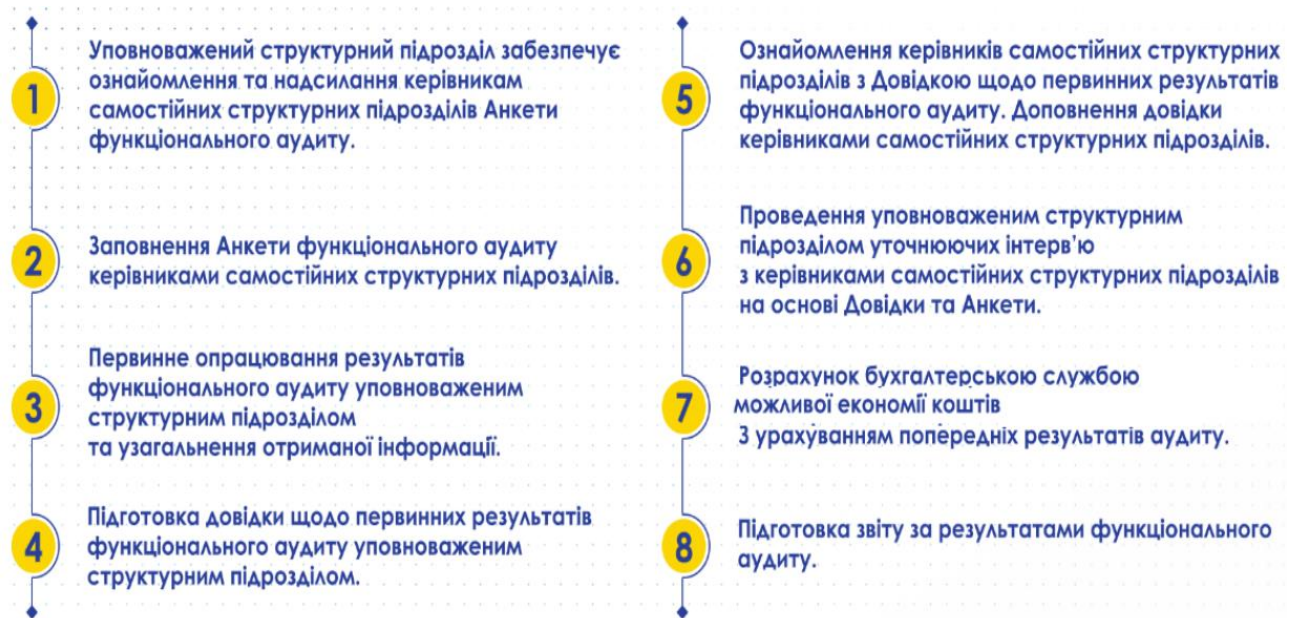


Рис. 1.2. Алгоритм проведення адміністративного аудиту [24, с. 250]

Цей структурований підхід дозволяє аудиторам не лише досягти поставлених цілей, але й забезпечити високу якість та надійність отриманих результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДМІНІСТРАТИВНОГО АУДИТУ В КОНКРЕТНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз існуючої системи адміністративного аудиту закладу охорони здоров'я

Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня розпочала свою діяльність у 1965 році. Сьогодні вона функціонує як комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня Тернопільської обласної Ради» (Н КП «ТОДКЛ ТОР»). Це підприємство було створене за рішенням Тернопільської обласної Ради відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", шляхом перетворення лікарні на комунальну установу [28].

У статуті некомерційного підприємства зазначено, що його основною метою є надання медичної практики та забезпечення високоспеціалізованої поліклінічно-консультативної, лікувально-діагностичної та стаціонарної медичної допомоги дітям, які проживають у Тернопільській області, а також іншим дітям, які потребують такої допомоги відповідно до законодавства України.

Відповідно до цієї мети, предметом діяльності лікарні є:

- організація надання медичної допомоги пацієнтам з високим рівнем спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я, шляхом направлення їх у порядку, встановленому законодавством.
- взаємодія з іншими закладами охорони здоров'я для забезпечення наступності в наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування.
- ведення медичної практики відповідно до номенклатури лікарських спеціальностей та молодших медичних спеціалістів, які затверджені штатним розписом та ліцензією підприємства.

- обслуговування пацієнтів на основі договорів із суб'єктами господарювання та страховими організаціями.
- надання невідкладної медичної допомоги дітям при гострих захворюваннях, травмах та отруєннях, незалежно від їх місця проживання.
- стаціонарна медична допомога відповідно до стандартів та протоколів діагностики, обстеження та лікування дітей, з урахуванням профілізації ліжкового фонду та потреб лікування на третьому рівні.
- поліклінічна консультативна допомога дітям, направленим з лікувально-профілактичних закладів для уточнення діагнозу та подальшого лікування, а також виконання інших функцій, передбачених законодавством.
- виїзна лікувальна, діагностична та консультативна допомога дітям у тернопільській області.
- експертиза тимчасової непрацездатності та контроль за видачею листів непрацездатності.
- призначення державної соціальної допомоги дітям згідно з клінічними показниками та станом здоров'я.
- діагностичне обстеження дітей віком до 18 років, направлених з амбулаторно-поліклінічних закладів охорони здоров'я.
- управління наркотичними засобами відповідно до чинного законодавства, включаючи їх зберігання та реалізацію.
- зберігання та використання компонентів донорської крові згідно з вимогами законодавства.
- виробничі процеси в аптеці лікарні, включаючи зберігання лікарських засобів.
- клінічні випробування лікарських засобів на базі лікарні відповідно до укладених договорів.
- гігієнічне виховання пацієнтів та пропаганда здорового способу життя.
- ведення медичної документації та складання статистичної звітності про діяльність лікарні та стан медичного обслуговування.

- облік результатів роботи медперсоналу та контроль діяльності функціональних підрозділів лікарні.
- співпраця з обласними закладами охорони здоров'я у лікувально-діагностичній діяльності.
- надання платних та безоплатних послуг високоспеціалізованої медичної допомоги, включаючи екстрену.
- організаційно-методична допомога лікувально-профілактичним закладам області в питаннях надання медичної допомоги дітям.
- лікування та харчування хворих відповідно до встановлених норм.
- участь в організації та проведенні наукових заходів, таких як конференції, семінари та симпозиуми.
- зовнішньоекономічна діяльність відповідно до законодавства України.
- структуризація та затвердження штатного розпису підприємства відповідно до потреб у медичній допомозі.
- нормування праці працівників відповідно до чинного законодавства.
- підбір, облік та підвищення кваліфікації працівників лікарні.
- поліпшення умов праці та відпочинку для медичного персоналу.
- господарська діяльність, включаючи забезпечення сучасним обладнанням та проведення ремонту приміщень.
- фінансове планування та контроль, включаючи виконання фінансового плану та матеріальне стимулювання працівників.
- внутрішній фінансовий контроль.
- інша діяльність, що не заборонена законодавством, необхідна для підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами та розвитку кадрового потенціалу.

Структурні елементи лікарні та їх взаємозв'язки представлені в таблиці 2.1, що дозволяє більш детально проаналізувати організаційну структуру закладу. Ця таблиця ілюструє, як різні підрозділи взаємодіють один з одним, а також які

конкретні ролі вони виконують у процесі забезпечення ефективного функціонування лікарні.

Таблиця 2.1

Організаційна структура НКП «ТОДКЛ ТОР» [28].

№	Найменування структурних підрозділів
1	Адміністративна служба
1.1	Адміністрація
1.2	Відділ медичної статистики
1.3	Комунікаційний центр взаємодії з пацієнтом
1.4	Відділ інфекційного контролю
1.5	Відділ кадрів
1.6	Бухгалтерська служба
2	Консультативно-діагностичний центр з медико-генетичною консультацією
3	Стаціонарні відділення
3.1	Хірургічне дитяче відділення (з палатами хірургії одного дня):
3.2	Ортопедо-травматологічне дитяче відділення з травматологічним пунктом
3.3	Отоларингологічне відділення з центром слуху і щелепно-лицевої хірургії
3.4	Офтальмологічне дитяче відділення з центром хірургії ока
3.5	Відділення дитячої нефрології та кардіоревматології
3.6	Ендокринологічне дитяче відділення
3.7	Відділення для дітей з ураженням нервової системи та порушенням психіки із центром пароксимальних станів
3.8	Пульмонологічне дитяче відділення
3.9	Інфекційно-боксоване дитяче відділення
3.10	Відділення інтенсивної терапії новонароджених з виїзною неонатологічною бригадою невідкладної допомоги
3.11	Відділення патології новонароджених дітей
3.12	Педіатричне відділення для недоношених дітей
3.13	Онкогематологічне дитяче відділення
3.14	Центр комплексної медичної реабілітації дітей з ураженням нервової системи та порушення психіки
3.15	Анестезіологічне дитяче відділення з ліжками для інтенсивної терапії з виїзною консультативно-педіатричною бригадою невідкладної та паліативної допомоги
4	Допоміжні лікувально-діагностичні відділення
4.1	Відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги
4.2	Операційний блок з центральною стералізацією
4.3	Клініко-діагностична лабораторія
4.4	Відділення ультразвукової та функціональної діагностики
4.5	Рентгенологічне відділення
5	Господарсько-обслуговуюча служба
5.1	Служба з організації дієтичного харчування
5.2	Служба з обслуговуючого господарства

Зрозуміла структура організації має вирішальне значення для оптимізації робочих процесів. Чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між

працівниками сприяє злагодженій командній роботі, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність надання медичних послуг. Кожен підрозділ, маючи свої специфічні функції, вносить свій вклад у досягнення спільної мети – забезпечення високоякісної медичної допомоги пацієнтам.

Така організація структури дозволяє швидше реагувати на зміни в умовах роботи, забезпечуючи гнучкість в управлінні ресурсами та адаптацію до нових викликів у сфері охорони здоров'я. Це, в кінцевому рахунку, сприяє покращенню результатів лікування та задоволеності пацієнтів, що є основною метою діяльності медичного закладу.

Діяльність Тернопільської обласної дитячої клінічної лікарні охоплює широкий спектр медичних послуг, спрямованих на забезпечення здоров'я дітей у регіоні, що свідчить про її важливу роль у системі охорони здоров'я.

Організаційна структура НКП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня Тернопільської обласної Ради» являє собою комплексну ієрархічну систему, що забезпечує ефективне управління та надання медичних послуг. У її складі виділяються кілька основних структурних підрозділів, кожен з яких виконує специфічні функції. На чолі організації стоїть адміністративна служба, до якої входять адміністрація, відділ медичної статистики, комунікаційний центр взаємодії з пацієнтом, відділ інфекційного контролю, відділ кадрів та бухгалтерська служба [28].

У сучасних умовах медичної практики, Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня пропонує широкий спектр медичних послуг, які охоплюють різні спеціальності. Це різноманіття надає закладу значні переваги, серед яких можна виділити кілька ключових аспектів.

По-перше, мультидисциплінарний підхід у діагностиці та лікуванні дозволяє забезпечити комплексний підхід до пацієнта, що є особливо важливим у випадках із складними медичними історіями. По-друге, пацієнтоорієнтованість є основою всіх процесів в лікарні, що сприяє створенню комфортних умов для дітей і їхніх батьків.

Крім того, така структура медичних послуг підвищує ефективність функціонування закладу, дозволяючи оптимізувати ресурси та покращити результати лікування. Розробка спеціалізацій медичного персоналу гарантує, що фахівці мають необхідні знання та навички для надання якісної допомоги в своїй галузі.

Завдяки цим факторам, лікарня здатна підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку медичних послуг, а також розширювати свій вплив на нього. Дослідження показує, що в структурі лікарні функціонують численні відділення, включаючи відділення для новонароджених, педіатрію, неврологію, кардіологію, онкологію, хірургію та інші спеціалізації.

Окрім цього, лікарня має відділення інтенсивної терапії та реанімації, що забезпечує надання невідкладної медичної допомоги дітям у критичних станах. Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня є одним із найбільших дитячих медичних закладів на заході України і виконує важливу роль у наданні медичної допомоги дітям не лише в Тернопільській області, а й у сусідніх регіонах. На сьогодні в структурі лікарні працюють клінічні та параклінічні підрозділи, кожен з яких має свої профілі ліжок, що дозволяє максимально ефективно задовольняти потреби пацієнтів.

На базі Тернопільської обласної дитячої клінічної лікарні, відповідно до законодавства України, активно здійснюється освітня діяльність у кількох важливих напрямках. По-перше, функціонують клінічні кафедри "дитячих хвороб з дитячою хірургією" та "педіатрії № 2", які надають освітні послуги як україномовним, так і іноземним студентам Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського. Ці кафедри також залучають науковий колектив для розробки програм діагностики та лікування складних клінічних випадків, що сприяє підвищенню якості медичних послуг.

По-друге, лікарня проводить тематичні навчання та підвищує кваліфікацію лікарів і середнього медичного персоналу, організовуючи конференції з педіатрії та неонатології на території України. Ці заходи забезпечують лікарям можливість обмінюватися досвідом та вдосконалювати свої навички.

Крім того, заклад займається підготовкою лікарів-інтернів за спеціальностями, такими як "Педіатрія", "Дитяча анестезіологія", "Дитяча хірургія", "Дитяча отоларингологія" та "Неонатологія", використовуючи заочну форму навчання, що робить освіту доступнішою для молодих спеціалістів.

Медичні послуги, які надає заклад, включають різноманітні процедури, діагностику та лікування, що забезпечують пацієнтам необхідну медичну допомогу. В Україні існує програма медичних гарантій, яка функціонує як система державного соціального медичного страхування, що забезпечує безкоштовний доступ до певного переліку медичних послуг для населення.

Ця програма визначає перелік медичних послуг, які доступні безкоштовно, і затверджується Міністерством охорони здоров'я України. У рамках програми медичних гарантій пацієнти можуть отримати різноманітні послуги, включаючи профілактику, діагностику, лікування захворювань та реабілітацію, а також екстрену медичну допомогу. Серед послуг, що надаються, можна виділити профілактичні огляди, лікування різних захворювань, діагностичні процедури, амбулаторне лікування та хірургічні операції. Ці послуги можуть бути доступні в різних медичних закладах, таких як поліклініки, лікарні і центри первинної медико-санітарної допомоги.

Програма медичних гарантій також забезпечує доступ до безкоштовної медичної допомоги для окремих категорій населення, таких як діти, пенсіонери, ветерани та люди з інвалідністю. Однак варто зазначити, що не всі медичні послуги є безкоштовними; деякі можуть вимагати додаткової оплати або медичного страхування для отримання розширеного спектру послуг. Програма медичних гарантій не покриває всі медичні послуги, оскільки окремі процедури та ліки можуть бути виключені з переліку, а деякі з них доступні лише за додаткову плату. Якість медичних послуг також може варіюватися залежно від медичного закладу та рівня кваліфікації медичних працівників, що є важливим аспектом для пацієнтів.

Аналіз існуючої системи адміністративного аудиту в закладі охорони здоров'я є важливим етапом для оцінки ефективності управлінських процесів та

забезпечення високої якості медичних послуг. Система адміністративного аудиту охоплює всі аспекти функціонування закладу, включаючи фінансові, організаційні, кадрові та клінічні процеси. Завдяки цьому аналізу можна виявити слабкі місця в управлінні, що дозволяє своєчасно вжити заходів для їх усунення.

Першим етапом аудиту є збір інформації про існуючі процеси та процедури. Це включає в себе вивчення внутрішніх документів, таких як статuti, положення про структурні підрозділи, фінансові звіти та протоколи засідань. Також важливо провести інтерв'ю з ключовими співробітниками, щоб отримати якісні дані про їхню роботу та виявити можливі проблеми [20, с. 73].

Наступним кроком є аналіз отриманих даних. Це дозволяє виявити неефективні практики, які можуть негативно впливати на загальну діяльність закладу. Наприклад, можуть бути виявлені затримки в обробці документів, недостатня координація між підрозділами або проблеми з управлінням запасами.

Один із ключових аспектів адміністративного аудиту – це оцінка відповідності існуючих процедур чинному законодавству та нормативним актам. Це особливо важливо в умовах постійних змін у законодавстві України в сфері охорони здоров'я. Аудитори повинні ретельно перевірити, чи дотримується заклад всіх вимог, щоб уникнути юридичних ризиків.

Крім того, адміністративний аудит дозволяє виявити потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації медичного персоналу. Часто виявляється, що співробітники не мають достатніх знань про нові процедури чи технології, що може призводити до помилок у роботі. Тому важливо забезпечити регулярні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації.

Аудит також включає оцінку фінансових аспектів діяльності закладу. Це дозволяє виявити можливості для оптимізації витрат, покращення фінансового планування та підвищення прозорості у фінансових операціях. Важливо перевірити, як витрачаються бюджетні кошти, а також чи є ефективними укладені контракти з постачальниками.

Наступним етапом є формулювання рекомендацій на основі проведеного аналізу. Рекомендації повинні бути конкретними, вимірювальними та

досяжними. Вони можуть стосуватися змін у процесах управління, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації витрат або вдосконалення системи контролю.

Після формулювання рекомендацій важливо забезпечити їх реалізацію. Це вимагає активної участі керівництва закладу та залучення всіх співробітників. Необхідно розробити план дій, визначити відповідальних осіб за реалізацію кожної рекомендації та встановити терміни виконання.

Оцінка ефективності реалізації рекомендацій є завершальним етапом адміністративного аудиту. Це дозволяє визначити, чи досягнуто поставлених цілей, і чи покращилася загальна діяльність закладу. Важливо продовжувати моніторинг і коригування процесів, щоб забезпечити постійне вдосконалення.

Крім того, адміністративний аудит повинен проводитися регулярно, щоб підтримувати актуальність інформації та відповідність сучасним вимогам. Це може бути річний або щоквартальний аудит, залежно від потреб закладу. Регулярність аудиту дозволяє вчасно виявляти проблеми та реагувати на них.

Важливим аспектом є залучення зовнішніх аудиторів, які можуть надати об'єктивну оцінку діяльності закладу. Зовнішні аудитори часто мають більший досвід та знання у сфері охорони здоров'я, що дозволяє їм виявляти проблеми, які можуть бути непомітні внутрішнім аудиторам.

Залучення пацієнтів до процесу аудиту також може бути корисним. Вивчення їхніх відгуків та пропозицій дозволяє зрозуміти, які аспекти роботи закладу потребують покращення. Пацієнти можуть надати цінну інформацію про якість надання медичних послуг і обслуговування.

Аналіз існуючої системи адміністративного аудиту в закладах охорони здоров'я є складовою частиною загальної системи управління якістю. Він сприяє підвищенню стандартів обслуговування пацієнтів, оптимізації внутрішніх процесів і забезпеченню ефективного використання ресурсів. Таким чином, адміністративний аудит відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку закладу охорони здоров'я та підвищенні його конкурентоспроможності.

Оскільки охорона здоров'я є однією з найважливіших сфер для суспільства, ефективність адміністративного аудиту може мати значний вплив на загальний стан здоров'я населення. Тому важливо постійно вдосконалювати методи та інструменти, які використовуються в процесі аудиту. Це дозволить адаптуватися до змінюваних умов, нових викликів та вимог, що виникають у сфері охорони здоров'я.

У підсумку, адміністративний аудит має бути невід'ємною частиною стратегії управління закладом охорони здоров'я. Він забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність у всіх аспектах діяльності. Важливо, щоб усі співробітники були залучені до процесу аудиту, оскільки це сприяє формуванню культури якості та відповідальності. Чим більше уваги приділяється аудиту, тим вища ймовірність досягнення високих стандартів медичного обслуговування.

НКП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» є важливим медичним закладом, що надає широкий спектр послуг для дітей у Тернопільській області. У лікарні впроваджено систему адміністративного аудиту, яка сприяє підвищенню ефективності управління та якості медичних послуг. Ця система охоплює всі аспекти діяльності закладу, включаючи фінансові, організаційні та клінічні процеси.

Завдяки проведенню регулярних аудитів, лікарня може виявляти проблеми в управлінні та оперативно їх усувати. Аудитори аналізують внутрішні документи, проводять інтерв'ю з персоналом та оцінюють відповідність процедур чинному законодавству. Важливою складовою є також підвищення кваліфікації медичних працівників, що дозволяє забезпечити якісну допомогу пацієнтам.

Рекомендації, сформульовані на основі аналізу, допомагають оптимізувати процеси та зменшити витрати. Залучення зовнішніх аудиторів забезпечує об'єктивність оцінки та виявлення нових можливостей для покращення. Регулярний моніторинг результатів аудиту дозволяє закладу адаптуватися до змін в умовах охорони здоров'я. Таким чином, адміністративний аудит в НКП

«ТОДКЛ TOP» є важливим інструментом для забезпечення високих стандартів надання медичних послуг та покращення загальної ефективності роботи лікарні.

2.2. Вплив адміністративного аудиту на ефективність управлінських процесів у закладі охорони здоров'я

У звіті про фінансові результати НКП "ТОДКЛ TOP" за 9 місяців 2024 року відображено ключові показники, що демонструють зростання доходів і прибутковості порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Організація продемонструвала стабільність у своїй діяльності, хоча окремі аспекти потребують більш глибокого аналізу.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг за звітний період склав 132,563 тис. грн., що на 16,864 тис. грн. (14,6%) більше, ніж за 9 місяців 2023 року (115,699 тис. грн.). Це свідчить про зростання попиту на послуги закладу [40].

Собівартість наданих послуг зросла на 11,173 тис. грн. (11,1%), досягнувши 112,244 тис. грн. порівняно з 101,071 тис. грн. у попередньому періоді. Незважаючи на це, валовий прибуток також зріс і досяг 20,319 тис. грн. проти 14,628 тис. грн. минулого року, що становить збільшення на 38,9%. Це вказує на покращення маржинальності діяльності.

Витрати на адміністративну діяльність за 9 місяців 2024 року зросли до 13,044 тис. грн., що на 1,498 тис. грн. більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Хоча це зростання є значним, його можна вважати обґрунтованим у разі забезпечення підвищення операційної ефективності.

Інші операційні доходи залишаються на практично незмінному рівні: 20,374 тис. грн. у 2024 році проти 20,361 тис. грн. у 2023 році. Водночас інші операційні витрати зросли до 19,470 тис. грн., що на 522 тис. грн. більше порівняно з попереднім періодом. Це може свідчити про необхідність більш ретельного контролю витрат.

Таблиця 2.2

**Основні фінансові результати діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» у 2023-
2024 рр. [40]**

Показник	За 9 місяців 2024 року (тис. грн.)	За 9 місяців 2023 року (тис. грн.)	Приріст (тис. грн.)	Приріст (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	132563	115699	16864	14,6
Собівартість реалізованої продукції	112244	101071	11173	11,1
Валовий прибуток	20319	14628	5691	38,9
Адміністративні витрати	13044	11546	1498	13,0
Інші операційні доходи	20374	20361	13	0,06
Інші операційні витрати	19470	18948	522	2,8
Чистий фінансовий результат (прибуток)	5493	3260	2233	68,5
Амортизаційні витрати	12519	6224	6295	101,1
Матеріальні витрати	34188	27025	7163	26,5
Витрати на оплату праці	89616	85476	4140	4,8
Витрати на соціальні заходи	17158	15655	1503	9,6
Необоротні активи (на кінець періоду)	150386	148667	1719	1,2
Оборотні активи (на кінець періоду)	39888	29804	10084	33,8
Дебіторська заборгованість (на кінець періоду)	7041	365	6676	1829,0
Гроші на рахунках (на кінець періоду)	10676	4225	6451	152,7
Загальний баланс активів (на кінець періоду)	190274	178471	11803	6,6
Загальний капітал (на кінець періоду)	153212	138185	15027	10,9

Чистий прибуток за звітний період склав 5,493 тис. грн., що на 2,233 тис. грн. (68,5%) більше, ніж у 2023 році (3,260 тис. грн.). Таке зростання є результатом підвищення доходів і ефективності управління витратами.

За 9 місяців 2024 року чистий рух коштів від операційної діяльності становив 6,451 тис. грн., перевищуючи показник попереднього року (5,670 тис. грн.). Основні надходження забезпечені реалізацією продукції (125,573 тис. грн.)

та цільовим фінансуванням (9,465 тис. грн.), тоді як основні витрати включають оплату праці (85,596 тис. грн.) та закупівлю товарів (28,831 тис. грн.). Водночас у сфері інвестиційної та фінансової діяльності рух коштів був відсутній, що свідчить про стабільність без значних капіталовкладень чи залучення позик.

Матеріальні витрати зросли на 26,5%, досягнувши 34,188 тис. грн. Підвищення витрат на оплату праці також спостерігається, хоча і меншою мірою – на 4,8%, до 89,616 тис. грн. Амортизаційні витрати збільшилися на значні 101.1%, що свідчить про оновлення основних засобів.

Окрім основних фінансових показників, у звітності за 9 місяців 2024 року можна помітити низку важливих деталей, які доповнюють загальну картину діяльності установи.

Баланс активів збільшився з 178,471 тис. грн. на початок періоду до 190,274 тис. грн. на кінець звітного періоду. Це зростання на 11,803 тис. грн. вказує на зміцнення фінансової позиції закладу. Основним джерелом цього зростання стало збільшення оборотних активів.

Вартість основних засобів зросла з 46,611 тис. грн. до 56,329 тис. грн. за рахунок оновлення або придбання нових активів. Накопичена амортизація зросла з 54,993 тис. грн. до 66,452 тис. грн., що свідчить про активне використання основних засобів і вимагає уваги до їх модернізації.

Зростання оборотних активів з 29,804 тис. грн. до 39,888 тис. грн. (+33,9%) є позитивною тенденцією. Особливо це стосується збільшення коштів на рахунках до 10,676 тис. грн., що вказує на зростання ліквідності.

Загальний капітал зріс із 138,185 тис. грн. на початок року до 153,212 тис. грн. на кінець періоду, що свідчить про позитивний фінансовий результат і реінвестування прибутку.

У звітності не зазначено довгострокових фінансових зобов'язань чи позик, що вказує на самодостатність установи та відсутність боргового навантаження.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги зросла з 365 тис. грн. до 7,041 тис. грн., що може свідчити про затримки в оплаті з боку НСЗУ. Це вимагає посилення роботи з дебіторами для уникнення ризиків неплатежів.

Сума витрат на оплату праці та соціальні заходи разом становить 106,774 тис. грн., що є суттєвою часткою загальних витрат. Це вказує на високу залежність організації від людських ресурсів.

Ключові висновки аналізу фінансової звітності є наступними:

1. Зміцнення фінансової позиції – зростання активів і капіталу демонструє стабільність установи;
2. Ризики ліквідності – зростання дебіторської заборгованості вимагає більш ефективного управління, щоб уникнути проблем із грошовими потоками;
3. Стабільність витрат – незначне зростання операційних витрат свідчить про ефективний контроль витратної частини.

Таким чином, НКП "ТОДКЛ ТОР" демонструє позитивну фінансову динаміку, але потребує підвищення уваги до управління дебіторською заборгованістю та оцінки довгострокових перспектив розвитку.

Загалом фінансова діяльність НКП "ТОДКЛ ТОР" у 2024 році демонструє позитивну динаміку. Зростання доходів і прибутку вказує на стабільність і ефективність операційної діяльності. Разом з тим, збільшення адміністративних та операційних витрат потребує подальшого контролю для запобігання зниженню рентабельності. Відсутність інвестиційної активності залишає питання щодо перспектив розвитку та модернізації закладу. Однак, організація досягла значних успіхів у підвищенні ефективності використання ресурсів, що створює передумови для подальшого зростання.

Управління персоналом у медичному закладі є одним із найважливіших напрямів діяльності, який потребує особливої уваги. Цей процес можна розглядати як комплексну систему, спрямовану на досягнення конкретних цілей і виконання важливих функцій. Система управління персоналом є складовою частиною загальної системи управління організацією, яка сприяє досягненню стратегічних завдань і зміцненню позицій на ринку. Ефективне управління кадрами напряму впливає на успішність закладу, оскільки його діяльність залежить від кваліфікації, компетенцій і мотивації співробітників.

На сьогодні в Тернопільській обласній дитячій лікарні застосовуються такі ключові елементи управління персоналом:

1. Ретельний підхід до підбору та працевлаштування медичних фахівців.
2. Організація процесу підвищення кваліфікації медичних працівників.
3. Використання різноманітних методів стимулювання персоналу.
4. Формування і вдосконалення корпоративної культури.
5. Адаптація медичного персоналу до специфіки професійної діяльності, умов праці та соціального середовища закладу.

Таким чином, управління персоналом відіграє ключову роль у функціонуванні медичного закладу. Застосовуючи сучасні підходи до управління, враховуючи як професійні, так і особисті якості співробітників, а також проводячи їхній аналіз, коригування й мотивацію відповідно до цілей закладу, можна досягти високих результатів. Це сприяє раціональному використанню ресурсів і розвитку організації в цілому.

Адміністративний аудит є потужним інструментом підвищення ефективності управлінських процесів у закладах охорони здоров'я. Його застосування дозволяє комплексно оцінити функціонування організації, виявити недоліки у процесах управління та запропонувати шляхи їх усунення. Основною метою адміністративного аудиту є забезпечення прозорості, раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей закладу.

Перш за все, аудит сприяє покращенню планування діяльності закладу. Аналіз адміністративних процесів дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, таких як фінанси, персонал і матеріальні засоби. Це особливо важливо у сфері охорони здоров'я, де обмеженість бюджетних коштів вимагає максимально ефективного їх розподілу.

По-друге, адміністративний аудит забезпечує контроль за виконанням поставлених завдань. Аудиторські перевірки дозволяють вчасно виявляти відхилення від плану, а також недоліки в організації робочих процесів. Завдяки

цьому керівництво може швидко реагувати на проблеми та ухвалювати коригувальні рішення.

Крім того, аудит сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Результати аудиторських перевірок забезпечують керівників об'єктивною та надійною інформацією, яка є основою для прийняття стратегічно важливих рішень. Наприклад, аналіз ефективності використання персоналу може виявити потребу в додатковому навчанні або оптимізації кадрового складу.

Іншим важливим аспектом впливу адміністративного аудиту є підвищення підзвітності та відповідальності управлінського персоналу. Заклади охорони здоров'я часто стикаються з ризиками неефективного управління, які можуть призводити до фінансових втрат чи погіршення якості медичних послуг. Аудит допомагає мінімізувати ці ризики, забезпечуючи прозорість діяльності та стимулюючи дотримання стандартів.

Аудит також відіграє важливу роль у виявленні та мінімізації управлінських ризиків. У сфері охорони здоров'я це може стосуватися затримок у постачанні медичних матеріалів, неефективного використання обладнання або недотримання санітарних норм. Проведення адміністративного аудиту дозволяє своєчасно виявити такі ризики та розробити заходи для їх подолання.

Завдяки своєму системному підходу адміністративний аудит також сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів у закладі. Аудиторські звіти можуть містити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури, вдосконалення процедур документообігу або впровадження нових технологій.

Особливе значення адміністративний аудит має у підвищенні ефективності використання бюджетних коштів. У державних закладах охорони здоров'я це питання є критично важливим, оскільки нераціональне витрачання фінансів може негативно впливати на якість надання послуг. Аудит допомагає забезпечити цільове використання коштів, сприяючи виконанню державних програм та ініціатив.

Окремо варто зазначити, що аудит стимулює підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за управлінські процеси. У процесі підготовки до

аудиту співробітники мають можливість отримати нові знання та вдосконалити свої навички, що позитивно впливає на якість управлінської роботи.

Загалом, адміністративний аудит є невід'ємним елементом сучасної системи управління в закладах охорони здоров'я. Його впровадження дозволяє не лише забезпечити прозорість і відповідальність у діяльності закладу, а й сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню ефективності процесів і покращенню якості медичних послуг. Це робить адміністративний аудит ключовим інструментом у зміцненні конкурентоспроможності медичних закладів і розвитку сфери охорони здоров'я загалом.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу адміністративного аудиту

У процесі впровадження інструментів аудиту діяльності закладів охорони здоров'я важливим завданням є створення ефективного інформаційного забезпечення, яке сприятиме проведенню цього аудиту. На основі отриманих результатів необхідно розробити проекти управлінських рішень, що дозволять оптимізувати діяльність установи. У зв'язку з цим, ми вважаємо, що формування власної системи моніторингу діяльності є надзвичайно актуальним для закладів охорони здоров'я. Ця система повинна акумулювати інформаційні дані про різні аспекти роботи закладу, а також дозволяти за допомогою аналітичних методів обробки інформації виявляти тенденції зміни показників у динаміці та порівнювати їх з аналогічними показниками конкурентів.

Сучасні аналітичні інструменти, що можуть бути застосовані в управлінській діяльності, передбачають здійснення досліджень стану та тенденцій розвитку соціальної сфери, включаючи контроль за допомогою різноманітних наукових, технічних та організаційних засобів. Це, по суті, є безперервним процесом відстеження, який дозволяє вчасно виявляти труднощі та коригувати план дій для досягнення запланованих результатів [17, с. 140].

У рамках даного дослідження моніторинг діяльності КНП «ТОДКЛ ТОР» буде розглядатися як постійний процес спостереження, фіксації та аналітичного аналізу показників, що відображають результати діяльності закладу охорони здоров'я.

З організаційного боку, для формування системи моніторингу в медичній установі необхідно визначити її ключові складові, такі як мета, об'єкт, предмет, алгоритм і методологія проведення моніторингу.

З методологічної точки зору, моніторинг функціональної діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» має охоплювати сукупність показників і індикаторів, які відображають результати роботи медичної установи, а також методики для відстеження змін цих показників у динаміці.

Оскільки діяльність закладу включає як адміністративні, так і медичні функції, а охорона здоров'я є важливою частиною соціальної сфери, моніторинг має враховувати показники, що забезпечують медичну, соціальну та економічну ефективність.

Система моніторингу діяльності повинна включати дії та процедури, пов'язані з плануванням, організацією проведення моніторингу, збором і аналізом показників, а також порівнянням фактичних даних з плановими. Результати аналізу мають стати основою для прийняття управлінських рішень, що забезпечать ефективне функціонування закладу охорони здоров'я як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Моніторинг діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» можна умовно поділити на кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності роботи закладу.

1. Організаційно-методичний етап. На цьому етапі визначаються цілі моніторингу, обирається об'єкт дослідження та визначаються учасники процесу. Проводяться спостереження за об'єктом, а також здійснюється збір і систематизація інформації про результати діяльності медичного закладу за певний період. Основним завданням цього етапу є створення інформаційної бази для подальшого аналізу.

2. Діагностичний етап. В рамках цього етапу відбувається обробка зібраної інформації, експрес-аналіз планових показників та заходів. Співставляються фактичні дані з плановими показниками функціональної діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР», що дозволяє виявити відхилення і проблеми, які потребують уваги.

3. Розрахунково-аналітичні дії. Цей етап передбачає проведення різноманітних розрахунків та аналізу можливих результатів. Основна мета –

виявити відхилення від планових показників та оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати функціонування закладу.

4. Прогнозування. На цьому етапі здійснюється оцінка основних тенденцій розвитку сфери охорони здоров'я, а також можливих наслідків для діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» під впливом цих тенденцій. Це дозволяє управлінцям бути підготовленими до майбутніх викликів.

5. Прийняття управлінських рішень. На основі отриманих даних та прогнозів керівництво закладу має приймати рішення, які забезпечать стабільне функціонування медичного закладу. Якщо під час моніторингу будуть виявлені суттєві відхилення фактичних показників від запланованих, що може негативно вплинути на ефективність роботи закладу в майбутньому, управлінцям варто вжити заходів для коригування ситуації.

Таким чином, результати моніторингу діяльності слугують інформаційним підґрунтям для подальшого аналізу, аудиту та оцінювання роботи закладу. Вони також формують аналітичну базу для розробки альтернативних управлінських рішень.

У процесі моніторингу діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» важливо забезпечити чітку структуру інформації, дотримуючись принципів її інтерпретації в зрозумілій, стислій та візуально привабливій формі. Це допоможе ефективно відобразити дані про виконання планових показників у динаміці. Вибір методики аналізу даних, а також самих показників і індикаторів є надзвичайно важливим, оскільки вони стануть основою для моніторингу.

Базовими індикаторами для аналізу ефективності діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» можуть бути показники, що характеризують різні аспекти роботи закладу. Доцільно згрупувати їх за ефектами, які можуть бути досягнуті в процесі функціонування медичного закладу, зокрема в економічній, медичній та соціальній сферах.

Економічна ефективність відображає співвідношення між отриманими результатами та витратами. Як зазначають експерти, «розрахунок економічної ефективності пов'язаний з пошуком шляхів зниження використання наявних

ресурсів». Цей показник є важливим для оцінки функціонування системи охорони здоров'я, включаючи окремі її підрозділи. Оцінюючи економічну ефективність НКП «ТОДКЛ ТОР», варто звернути увагу на коефіцієнти, які демонструють відсоток виконання фінансового плану за доходами і витратами. Особливо важливо врахувати співвідношення фінансування закладу з коштів, отриманих від Національної служби здоров'я України (НСЗУ) та місцевих бюджетних програм, у порівнянні з коштами, отриманими від фізичних і юридичних осіб. Економічну ефективність можна також оцінювати з точки зору раціонального використання ресурсів та впливу охорони здоров'я на розвиток суспільного виробництва.

Соціальна ефективність, у свою чергу, характеризує досягнення соціального результату. Це може проявлятися в таких аспектах, як «відновлення працездатності, задоволеність медичною допомогою, збільшення тривалості життя населення, зниження рівня смертності та інвалідності». Ці показники свідчать про загальну задоволеність суспільства системою надання медичної допомоги та якості послуг, що надаються закладом.

Медична ефективність оцінює рівень досягнення медичних результатів, індикаторами яких можуть бути такі аспекти, як «одужання або поліпшення стану здоров'я, відновлення втрачених функцій органів, питома вага вилікуваних пацієнтів, зменшення випадків переходу захворювання в хронічну форму». Таким чином, медична ефективність відображає результативність основної діяльності закладу охорони здоров'я, а саме – поліпшення здоров'я пацієнтів.

Отже, комплексний підхід до аналізу цих показників дозволяє отримати всебічну картину функціонування НКП «ТОДКЛ ТОР» та вчасно виявляти проблеми, що виникають у процесі діяльності закладу. Це, в свою чергу, сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечать стабільність та розвиток медичного закладу.

Очікувані результати від практичного використання моніторингу діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» можна охарактеризувати кількома ключовими аспектами. По-перше, моніторинг дозволить чітко визначити цілі діяльності

закладу, що забезпечить фокус на досягненні конкретних результатів. По-друге, він надасть можливість відстежувати тенденції у стані охорони здоров'я. Це, в свою чергу, сформує більш детальне уявлення про поточний стан системи охорони здоров'я та дозволить оперативно виявляти результати досягнення планових показників.

Важливо також врахувати, що деякі науковці, зокрема автори монографії «Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я», акцентують увагу на концепції громадського моніторингу. Це визначається як «системний, безперервний процес, який включає спостереження з боку інститутів громадянського суспільства за діяльністю медичних установ і їх кадрового складу з метою оцінки якості прийнятих рішень, дотримання дисципліни і законності, а також виявлення ризиків порушення прав споживачів медичних послуг». Громадський моніторинг може бути важливою складовою моніторингу функціональної діяльності медичного закладу, сприяючи підвищенню прозорості та підзвітності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження системи моніторингу діяльності НКП «ТОДКЛ ТОР» сприятиме не лише конкретизації цілей організації, але й орієнтації на досягнення реальних результатів. Це також підвищить довіру з боку громадськості завдяки прозорості роботи закладу та якості надаваних медичних послуг. В результаті, установа зможе краще задовольняти потреби населення та адаптуватися до змін у вимогах охорони здоров'я, що є надзвичайно важливим у сучасному суспільстві.

3.2. Основні напрями розвитку адміністративного аудиту в закладі охорони здоров'я

В Україні розпочато трансформацію системи державного внутрішнього фінансового контролю. Основною метою цієї реформи є підвищення ефективності та результативності роботи органів державної влади та місцевого

самоврядування. Особливу увагу приділено дотриманню вимог законодавства та інших нормативних актів, а також виявленню й усуненню недоліків у діяльності цих установ.

У рамках реалізації реформи було вжито ряд важливих заходів:

1. Затвердження концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю. Цей документ визначає основні напрямки реформи та принципи, на яких вона базується.

2. Внесення змін до Бюджетного кодексу України. Зміни стосуються основних принципів структури та проведення внутрішнього контролю та аудиту, що забезпечує більш чітке регулювання цих процесів.

3. Прийняття стандартів внутрішнього аудиту. Наказ Міністерства фінансів України від 4 жовтня 2011 року № 1247 встановлює вимоги до організації та проведення внутрішнього аудиту в Україні. Останні зміни до цих стандартів були внесені 24 травня 2022 року.

4. Затвердження Кодексу етики для працівників підрозділів внутрішнього аудиту. Цей документ, чинний з 13 жовтня 2017 року, визначає основні принципи поведінки для фахівців, що займаються внутрішнім аудитом.

Внутрішній аудит у закладах охорони здоров'я є важливою складовою системи управління установою. Він спрямований на оцінку ефективності діяльності закладу, дотримання вимог законодавства й нормативних документів, а також на виявлення та усунення недоліків, які можуть вплинути на якість надання медичної допомоги.

Сфера охорони здоров'я, як і інші галузі, стикається з різноманітними ризиками, що можуть негативно позначитися на наданні медичних послуг, фінансовій стабільності та репутації закладу. Ці ризики можуть виникати з різних джерел, зокрема через невідповідність нормативним вимогам або порушення облікових процедур.

Згідно зі звітом Асоціації сертифікованих дослідників шахрайства (ACFE) за 2022 рік, організації в середньому втрачають 5% свого річного доходу через шахрайство. В секторі охорони здоров'я середні втрати становили близько 100

000 доларів США. Найпоширенішими схемами шахрайства є готівкові операції, неправомірні витрати, корупційні практики та маніпуляції з фінансовою звітністю.

Внутрішній аудит виступає важливим інструментом для своєчасного виявлення та вирішення потенційних проблем і ризиків, перш ніж вони стануть серйозними. Для досягнення максимальної ефективності внутрішнього аудиту в ЗОЗ його можна поділити на два основні напрямки: управлінський аудит та клінічний аудит.

Схематично класифікацію внутрішнього аудиту можна зобразити у вигляді діаграми, що ілюструє ці два напрямки та їх взаємозв'язок. Це дозволить краще зрозуміти, як різні аспекти внутрішнього аудиту сприяють підвищенню ефективності та прозорості роботи НКП «ТОДКЛ ТОР».



Рис. 3.1. Структура внутрішнього аудиту закладу охорони здоров'я [46, с. 181]

Адміністративний та клінічний аудит становлять два взаємопов'язані напрямки внутрішнього аудиту в закладах охорони здоров'я. Адміністративний аудит зосереджується на оцінці ефективності та результативності управлінських

процесів у медичних установах. Його основна мета – виявлення можливостей для поліпшення управлінських практик і оптимізації ресурсів. Натомість клінічний аудит націлений на оцінку якості надання медичної допомоги в лікарнях, включаючи аналіз медичних процедур, дотримання стандартів лікування та задоволеність пацієнтів.

Взаємодія між адміністративним та клінічним аудитом дозволяє здійснити більш всебічний і системний аналіз діяльності закладів охорони здоров'я. Це забезпечує інтеграцію управлінських рішень з клінічними аспектами, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності медичних послуг.

Внутрішній аудит може здійснюватися як одним штатним фахівцем з відповідною кваліфікацією, так і спеціалізованим підрозділом, який підпорядковується директору медичного закладу. Кількість внутрішніх аудиторів визначається залежно від обсягу роботи, кількості працівників, масштабів установи, складності її організаційної структури, наявності відокремлених підрозділів та цілей керівництва.

При цьому важливо, щоб адміністрація лікарні та юридичні консультанти усвідомлювали ризики, пов'язані з використанням штатних внутрішніх аудиторів. Існує ймовірність, що такі аудитори можуть працювати менш об'єктивно, а також можуть виникати конфлікти інтересів під час проведення аудиту.

Головна мета роботи відділу внутрішнього аудиту в закладах охорони здоров'я полягає в оптимізації системи управління та виявленні резервів для її покращення. Це передбачає не лише виявлення недоліків, але й розробку рекомендацій для їх усунення, що в свою чергу сприяє підвищенню якості медичних послуг і забезпеченню більш ефективного використання ресурсів.

Таким чином, інтеграція адміністративного та клінічного аудиту в діяльність НКП «ТОДКЛ ТОР» може стати потужним інструментом для покращення загальної ефективності роботи закладу, підвищення рівня медичних послуг та задоволеності пацієнтів.

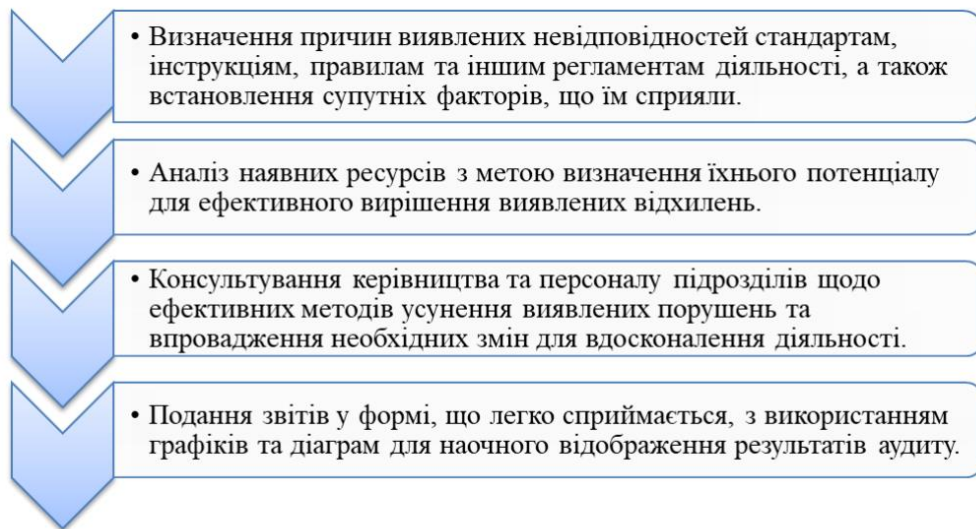


Рис. 3.2. Основні напрями діяльності внутрішніх аудиторів [46, с. 182]

Внутрішній аудит у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) може бути реалізований як систематично, так і ситуативно. Ситуативний аудит проводиться у різні періоди, зокрема щомісяця, коли перевіряються розрахунки з контрагентами або нарахування заробітної плати працівникам. Щоквартально можуть проводитися аудити, спрямовані на перевірку розрахунків за податками, тоді як щорічно здійснюється аудит фінансової звітності та фінансових результатів. Крім того, ситуативний аудит може ініціюватися у випадках зміни керівництва, реорганізації або виникнення кризових ситуацій.

Для ефективного проведення внутрішнього аудиту в медичному закладі необхідно розробити положення про діяльність відділу внутрішнього аудиту, а також видати наказ про його створення або призначення внутрішнього аудитора, включаючи його посадову інструкцію.

Внутрішній аудит фінансового стану ЗОЗ зазвичай реалізується у три основні етапи:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі визначаються завдання аудиту, обирається методологія та складається план перевірки. Також формується перелік документів, які необхідно буде проаналізувати.

2. Фактичний етап. У рамках цього етапу проводяться перевірки та аналізи згідно з планом. Виконуються поставлені завдання, а також збирається необхідна інформація для подальшого аналізу.

3. Фінальний етап. На завершальному етапі відбувається аналіз отриманих даних, підготовка звіту та надання рекомендацій для оптимізації фінансового управління та усунення виявлених проблем.

У сфері охорони здоров'я надзвичайно важливо, щоб звіт був доступно викладений, аби його могли зрозуміти як медичний, так і адміністративний персонал. Звіт повинен містити чіткий план дій, в якому описуються конкретні кроки, що будуть вжиті для вирішення виявлених проблем або впровадження рекомендацій.

Внутрішній аудит дозволяє виявити розбіжності між фактичними операціями та даними облікових систем, перевірити повноту документування операцій, а також оцінити відповідність законодавчим нормам. Він також допомагає виявити слабкі місця в комунікації між підрозділами закладу та зрозуміти причини, що призводять до відхилень.

Особливо важливим є аудит закупівель медикаментів, медичних виробів, обладнання та інших товарів. Аудит цього напрямку є ключовим інструментом для забезпечення результативності діяльності медичних установ, оскільки він дозволяє виявити та усунути недоліки в закупівельному процесі і підвищити ефективність використання державних коштів.

При перевірці закупівель у закладах охорони здоров'я аудитор звертає увагу на кілька ключових аспектів:

- дотримання вимог законодавства – перевіряється, чи відповідають закупівлі медикаментів вимогам законодавства, зокрема Закону України «Про закупівлі».
- ефективність використання дотацій – оцінюється, чи бюджетні кошти, виділені на закупівлі медикаментів, використовуються ефективно.

- задоволення потреб закладу – перевіряється, чи забезпечуються потреби лікарні в медикаментах, а також враховуються наявні запаси та централізовані поставки.
- раціональність витрат на медичне обладнання – оцінюється обґрунтованість придбання дорогого медичного обладнання з урахуванням його ефективності та необхідності.
- ефективне використання технічних ресурсів – аналізується, як використовуються ресурси, включаючи дотримання правил експлуатації обладнання.
- надмірність витратних матеріалів – перевіряється, чи не відбулося понаднормового придбання витратних матеріалів.
- повнота оприбуткування медикаментів – аудитори перевіряють, чи є відхилення у кількості та якості медикаментів.
- цілісність обліку небезпечних речовин – особливу увагу приділяють обліку хімічних речовин з наркотичним чи токсичним потенціалом.
- правильність оформлення документів – оцінюється коректність документів, пов'язаних із закупівлею медикаментів, щоб уникнути помилок і приписок.

Результати внутрішнього аудиту в сфері закупівель не лише покращують якість медичної допомоги, але й забезпечують ефективне використання бюджетних коштів. Це, в свою чергу, допомагає знизити ризики корупції та зловживань, що є критично важливим для підтримки довіри до медичних установ, таких як НКП «ТОДКЛ ТОР».

ВИСНОВКИ

Ефективна робота закладів охорони здоров'я вимагає розробки і впровадження дієвих управлінських інструментів, таких як адміністративний аудит. Він сприяє вчасному виявленню проблем, раціональному використанню ресурсів та адаптації до зовнішніх викликів. Застосування аудиту дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість управління, що сприяє покращенню результативності та досягненню стратегічних цілей закладу.

Адміністративний аудит є важливим інструментом підвищення ефективності управління в медичних закладах, завдяки можливості оцінки ефективності функціональних процесів та раціонального використання ресурсів. Проведення такого аудиту ґрунтується на чітко визначених методах і принципах, що забезпечують об'єктивність, обґрунтованість та прозорість процесу. Завдяки своєму системному підходу, адміністративний аудит дозволяє виявляти слабкі місця у функціонуванні організації, сприяти вдосконаленню управлінських рішень та впровадженню попереджувальних заходів для подолання ризиків.

НКП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня ТОР», функціонуючи як комунальне некомерційне підприємство, виконує важливу роль у системі охорони здоров'я, надаючи широкий спектр спеціалізованих медичних послуг дітям. Основною метою закладу є забезпечення високоякісної медичної допомоги, що включає консультативні, діагностичні та лікувальні послуги, а також проведення реабілітаційних заходів. Організаційна структура лікарні складається з багатьох спеціалізованих підрозділів, які забезпечують мультидисциплінарний підхід до лікування пацієнтів.

Одним із важливих інструментів покращення ефективності управління закладом є впровадження системи адміністративного аудиту, яка охоплює фінансові, організаційні та клінічні процеси. Регулярні аудити дозволяють виявляти слабкі місця в управлінні, своєчасно усувати недоліки та підвищувати якість медичних послуг. Аудитори аналізують внутрішні документи, проводять

оцінку ресурсів та ефективності процедур, а також формують рекомендації для покращення.

Завдяки активному залученню персоналу до процесу аудиту та підвищенню їхньої кваліфікації, лікарня забезпечує високий рівень відповідальності та професіоналізму. Чіткий розподіл обов'язків між підрозділами сприяє злагодженій роботі та оптимальному використанню ресурсів. Важливим аспектом є пацієнтоорієнтованість закладу, що проявляється у створенні комфортних умов для лікування дітей та задоволенні потреб їхніх сімей.

Адміністративний аудит також допомагає оптимізувати витрати та покращувати фінансове планування, що є важливим для забезпечення сталого розвитку закладу. Залучення зовнішніх аудиторів сприяє об'єктивності оцінок і розробці інноваційних рішень. У результаті лікарня адаптується до сучасних викликів, забезпечуючи високі стандарти медичного обслуговування.

Таким чином, НКП «ТОДКЛ ТОР» є прикладом успішного впровадження адміністративного аудиту як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів. Це дозволяє не лише забезпечувати якісну медичну допомогу, але й створювати умови для постійного вдосконалення закладу та його відповідності сучасним вимогам охорони здоров'я.

Фінансова діяльність НКП "ТОДКЛ ТОР" за 9 місяців 2024 року демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективність управління та стабільність роботи закладу. Зростання чистого доходу на 14,6% до 132,563 тис. грн. порівняно з аналогічним періодом 2023 року свідчить про підвищення попиту на послуги закладу. Валовий прибуток зріс на 38,9%, досягнувши 20,319 тис. грн., що вказує на покращення маржинальності діяльності.

Однак собівартість реалізації також збільшилась на 11,1%, а адміністративні витрати зросли на 13%, що потребує посилення контролю за витратами для збереження рентабельності. Чистий прибуток зріс на 68,5% і становив 5,493 тис. грн., що є важливим показником успішності фінансової

політики установи. Зростання амортизаційних витрат на 101,1% свідчить про оновлення основних засобів, що позитивно впливає на якість послуг.

Баланс активів збільшився на 6,6%, досягнувши 190,274 тис. грн., що вказує на зміцнення фінансової позиції закладу. Основним джерелом цього зростання стало збільшення оборотних активів, зокрема коштів на рахунках, які зросли на 152,7%. Зростання дебіторської заборгованості майже у 19 разів вимагає посилення роботи з дебіторами для уникнення проблем з ліквідністю.

Результати звітного періоду свідчать про успішність закладу, але вимагають подальшого моніторингу фінансової стабільності. У підсумку, заклад демонструє потенціал для зростання, що потребує оптимізації управлінських рішень і стратегічного планування.

Ефективне впровадження інструментів аудиту діяльності закладів охорони здоров'я потребує створення системи моніторингу, яка забезпечує збір, аналіз та оцінку ключових показників функціонування установи. Така система повинна акумулювати дані про різні аспекти діяльності закладу, виявляти тенденції та дозволяти своєчасно коригувати управлінські рішення. Моніторинг не лише сприятиме підвищенню прозорості та ефективності роботи закладу, але й забезпечить досягнення медичних, соціальних та економічних результатів, що відповідають сучасним викликам у сфері охорони здоров'я.

В Україні активно впроваджується трансформація державного внутрішнього фінансового контролю, що спрямована на підвищення ефективності та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Особлива увага приділяється внутрішньому аудиту, який стає важливим інструментом для оцінки якості управлінських процесів, дотримання законодавства та оптимізації використання ресурсів у закладах охорони здоров'я. Інтеграція адміністративного та клінічного аудиту дозволяє досягти більш системного підходу, забезпечуючи не лише раціональне управління, але й високу якість медичних послуг для пацієнтів.