

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Західноукраїнський національний університет****Факультет економіки та управління****Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу****«Аудит функціональної діяльності закладу охорони здоров'я в системі
корпоративного управління»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач:

гр. МЗОЗм-22

Владислав Ширшинюк

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

Мельник А.Ф

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТУ ФУНКЦІОНАЛЬНІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність, види та функції аудиту діяльності закладу охорони здоров'я.....	6
1.2. Нормативно-правові та методичні засади аудиту функціональної діяльності закладів охорони здоров'я.....	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА АУДИТУ ФУНКЦІОНАЛЬНІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	21
2.1. Аудит структури функціональної діяльності медичного закладу	21
2.2. Аудит процесу функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я	26
2.3. Оцінка аудиту результативності функціональної діяльності медичного закладу.....	31
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АУДИТУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	39
3.1. Зарубіжний досвід проведення аудиту діяльності закладів охорони здоров'я.....	39
3.2. Розробка моделі корпоративного управління закладом охорони здоров'я на основі аудиту його діяльності.....	44
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні умови та правила провадження господарської діяльності, розвиток технологій, а також підвищення конкуренції сприяють підвищенню ролі корпоративного управління, одним із інструментів якого є аудит функціональної діяльності, і змушують багато підприємств та організацій замислюватися про важливість використання аудиту у системі менеджменту.

Адже сучасний аудит здатний виконувати різноманітні та масштабні завдання. Так, внутрішній аудит дозволяє оцінити надійність та ефективність системи внутрішнього контролю (фінансового, операційного, контролю за дотриманням політики та процедур тощо) в процесі корпоративного управління. Зовнішній аудит дозволяє проаналізувати фінансовий стан організації чи підприємства. Отже аудит – це постійний, націлений на майбутнє процес, завдання якого, сприяти керівництву організацій та підприємств у досягненні поставленої мети найбільш ефективним чином. При цьому головними замовниками та споживачами результатів аудиту є власники (рада директорів), керівник, менеджери різного рівня.

Сьогодні за умов реформування галузі охорони здоров'я для покращення якості медичної допомоги в медичних установах та забезпечення їх сталого розвитку також необхідним є застосування аудиту як одного з основних інструментів не тільки контролю, але й моніторингу результативності функціональної діяльності та системи управління.

Застосування аудиту в закладах охорони здоров'я сприятиме більш ефективному та результативному використанню ними бюджетних коштів, покращенню якості медичної допомоги, сталому розвитку медичних установ та галузі охорони здоров'я в цілому.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вивченням проблем аудиту підприємств, організацій та, зокрема, саме закладів охорони здоров'я займаються такі науковці як: В. Богомаз, І. Бедорева, Ю. Вороненко, Т. Желюк,

А. Мельник, В. Мельник, С. Сисюк, А. Степаненко, А. Ошкордіна та інші.

Мета випускної кваліфікаційної роботи обґрунтування теоретико-методичних засад аудиту функціональної діяльності закладу охорони здоров'я в системі корпоративного управління та розробка науково-практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети були визначені та вирішені такі **завдання**:

- висвітлити сутність, види та функції аудиту діяльності закладу охорони здоров'я;

- дослідити нормативно-правові та методичні засади аудиту функціональної діяльності закладів охорони здоров'я;

- провести аудит структури функціональної діяльності медичного закладу;

- провести аудит процесу функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я;

- здійснити оцінку аудиту результативності функціональної діяльності медичного закладу;

- надати рекомендації щодо використання зарубіжного досвіду проведення аудиту діяльності закладів охорони здоров'я;

- обґрунтувати необхідність розробки моделі корпоративного управління закладом охорони здоров'я на основі аудиту його діяльності.

Об'єктом дослідження є процес аудиту функціональної діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти аудиту функціональної діяльності закладу охорони здоров'я в системі корпоративного управління

Методи дослідження. Для об'єктивного дослідження аудиту функціональної діяльності закладу охорони здоров'я в системі корпоративного управління у кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових методів, таких як: спостереження, порівняння, класифікація, узагальнення, групування, аналіз та синтез, а також сучасні методи пізнання розроблені сучасною наукою та апробовані практикою.

Практична значимість роботи полягає у тому, що результати проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження можуть бути імплементовані у практику КНП «ТОДКЛ» ТОР.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТУ ФУНКЦІОНАЛЬНІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, види та функції аудиту діяльності закладу охорони здоров'я

На всіх етапах розвитку національної економіки об'єктивно проявляються зміни як внутрішніх, так і зовнішніх умов господарювання економічних суб'єктів. При цьому відбувається розвиток не лише облікових систем організації (визнання статистичного, фінансового, управлінського і податкового обліку) а й ускладнення звітної інформації, яка формується з орієнтацією на запити різних груп користувачів. У сучасних економічних умовах одним із найбільш дієвих інструментів, що дозволяє виявити можливості для підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг організацій і підприємств є контроль.

Слід зазначити, що метою підприємств чи організацій має бути створення системи внутрішнього та зовнішнього контролю, яка би сприяла своєчасному виявленню та усуненню помилок та спотворень. Проте навіть добре організована система контролю потребує оцінки з точки зору його ефективності у досягненні поставленої мети. Оцінку цієї ефективності системи контролю дозволяє зробити аудит.

Аудит є незалежною формою фінансово-господарського контролю, яку керівник обирає добровільно та формує питання, поставлені на дослідження з метою одержання науково обґрунтованих висновків для подальшого вдосконалення фінансово-господарської діяльності, маркетингу, бухгалтерського обліку, внутрішньогосподарського контролю [20, с. 31-32]. Аудит відносять до інтелектуальної діяльності, яка передбачає дослідження фінансово-господарської діяльності з метою її покращення та підвищення її прибутковості [32, с. 45].

Сутність аудиту розкривається через визначення його мети, вимог до ведення та умов здійснення.

Мета проведення аудиту – дати об'єктивні, реальні та точні відомості про об'єкт аудиту, в цілях сприяння оптимізації роботи та раціональному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при здійсненні господарської діяльності для досягнення максимального прибутку [34, с. 8-9].

Аудит як важлива складова незалежного контролю виявляє і розкриває нові напрямки та можливості розвитку організацій чи підприємств, оцінює ефективність їх функціональної діяльності та її відповідність чинному законодавству, нормативно-правовим документам [40, с. 12-14]. Так аудит досліджує «організацію виробництва, процес планування, наявність, збереження та ефективність використання фінансових ресурсів, достовірність відображення господарсько-фінансових операцій в обліку та звітності суб'єкта господарювання» [6, с. 23]. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні завдання аудиту

Примітка. Сформовано за [6; 20]

Предметом аудиту є взаємопов'язані економічні, організаційні, інформаційні, технологічні та інші аспекти функціонування системи, яка досліджується. При цьому її стан може бути оцінений якісно та кількісно [34, с. 23].

Предмет аудиту конкретизується в об'єктах, які визначаються параметрами контролю. Так об'єктом аудиту є аналіз документально зафіксованих процесів чи явищ, що відображають стан майна, ресурсів, джерел їхнього формування та господарських процесів конкретного суб'єкта господарювання [40, с. 21].

Об'єкти аудиторської діяльності поділяють на такі головні категорії:

1. Ресурси:

- засоби праці: будівлі, обладнання тощо;
- предмети праці: сировина, матеріали, запчастини, напівфабрикати, нематеріальні активи та різні ресурси - трудові, фінансові та енергетичні.

2. Господарські процеси:

- економічні процеси впровадження нової техніки, забезпечення робочою силою, технології;
- матеріально-технічне постачання, технічне, енергетичне та господарське обслуговування;
- основне і допоміжне виробництво, збут продукції, робіт і послуг, забезпечення фінансовими ресурсами.

3. Фінансово- економічні результати діяльності: обсяг виробництва, фондівіддача, продуктивність праці, собівартість продукції, прибуток та рентабельність та ін.

4 Організаційні форми управління: організаційна структура виробництва та апарат управління.

5 Методи управління: системи стимулювання праці та виробництва, внутрігосподарський госпрозрахунок.

6. Функції управління: планування (зокрема, нормування), облік, контроль, економічний аналіз, ціни, регулювання, стимулювання, внутрішній аудит [6, с. 46-48].

Об'єкти аудиту бувають різні за складом, структурою, відношенням до різних сфер діяльності та низкою інших характеристик. Різновидність об'єктів аудиту пояснює усю різноманітність існуючих підходів до їх класифікації. Їх

поділяють на: внутрішні, зовнішні, технологічні, інформаційні, складні, прості та багато інших [6, с. 56] (рис. 1.2).

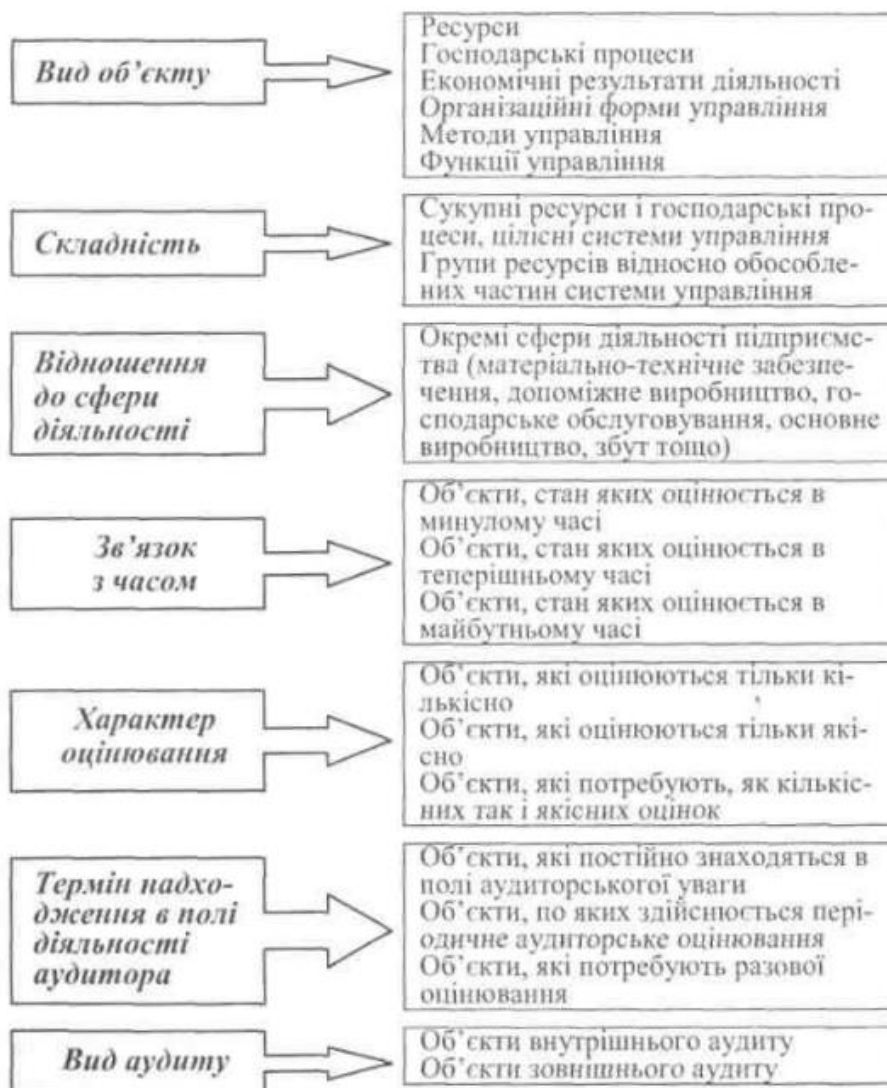


Рис. 1.2. Класифікація об'єктів аудиторської діяльності

Примітка. Сформовано за [6; 32; 49]

Суб'єктами аудиторської діяльності можуть бути фізичні та юридичні особи – аудитори [6, с. 2].

Сьогодні існують різні підходи до класифікації аудиту, залежно від того, яка ознака покладена в її основу:

1. За періодичністю здійснення аудиторських перевірок аудит ділиться на початковий та наступний.

Початковим називається аудит, який проводиться у вперше. Якщо аудит

проводиться регулярно, зазвичай, щорічно, то аудит вважається наступним [32].

2. За виконавцями розрізняють внутрішній та зовнішній аудит.

Внутрішній проводиться фахівцями організації відповідно до вимог внутрішньо організаційних стандартів. Зовнішній аудит проводиться незалежними атестованими аудиторами на підставі договору цивільно-правового характеру відповідно до національних правил аудиторської діяльності [32, с. 56-57].

3. За об'єктом вивчення виділяють аудит фінансової звітності, аудит на відповідність вимогам та операційний аудит.

Аудит фінансової звітності (фінансовий аудит) полягає у оцінці достовірності звітності. При проведенні такої перевірки встановлюється законність скоєних операцій та відображення їх відповідно до загальноприйнятих принципів організації бухгалтерського обліку [14]. Аудит на відповідність проводиться з метою встановлення дотримання організацією конкретних законів, правил, стандартів, інструкцій, положень, договорів тощо, які впливають на результати конкретних операцій та звіти [20]. Операційний аудит здійснюється з метою встановлення ефективності управлінських рішень, що приймаються керівництвом, виконання конкретних цільових програм, бізнес-планів тощо [32]

4. За видом послуг, що надаються аудитором, виділяють безпосередньо аудит та супутні аудиторські послуги.

5. За обов'язковістю проведення розрізняють аудит обов'язковий та ініціативний.

Обов'язковий проводиться відповідно до вимог законодавчих актів. Ініціативний – за рішенням власника чи органу, уповноваженого ним [23].

Інші поширені класифікації наведемо та охарактеризуємо за допомогою рисунку 1.3

Розглянуті завдання, методи та класифікація можуть бути повною мірою застосована і до аудиту закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). В цьому випадку аудит є «джерелом інформації, що допомагає організаторам галузі охорони здоров'я і

керівництву медичних установ об'єктивно оцінити реальний стан якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я та приймати управлінські рішення» [5, с. 109]. Тобто метою такого аудиту є забезпечення необхідною інформацією менеджменту закладів охорони здоров'я.



Рис.1.3. Основні класифікації видів аудиту

Примітка. Сформовано за [19; 32]

За критеріями перевірки аудит функціональної діяльності в закладах охорони здоров'я можна класифікувати наступним чином - (див. рис.1.4).

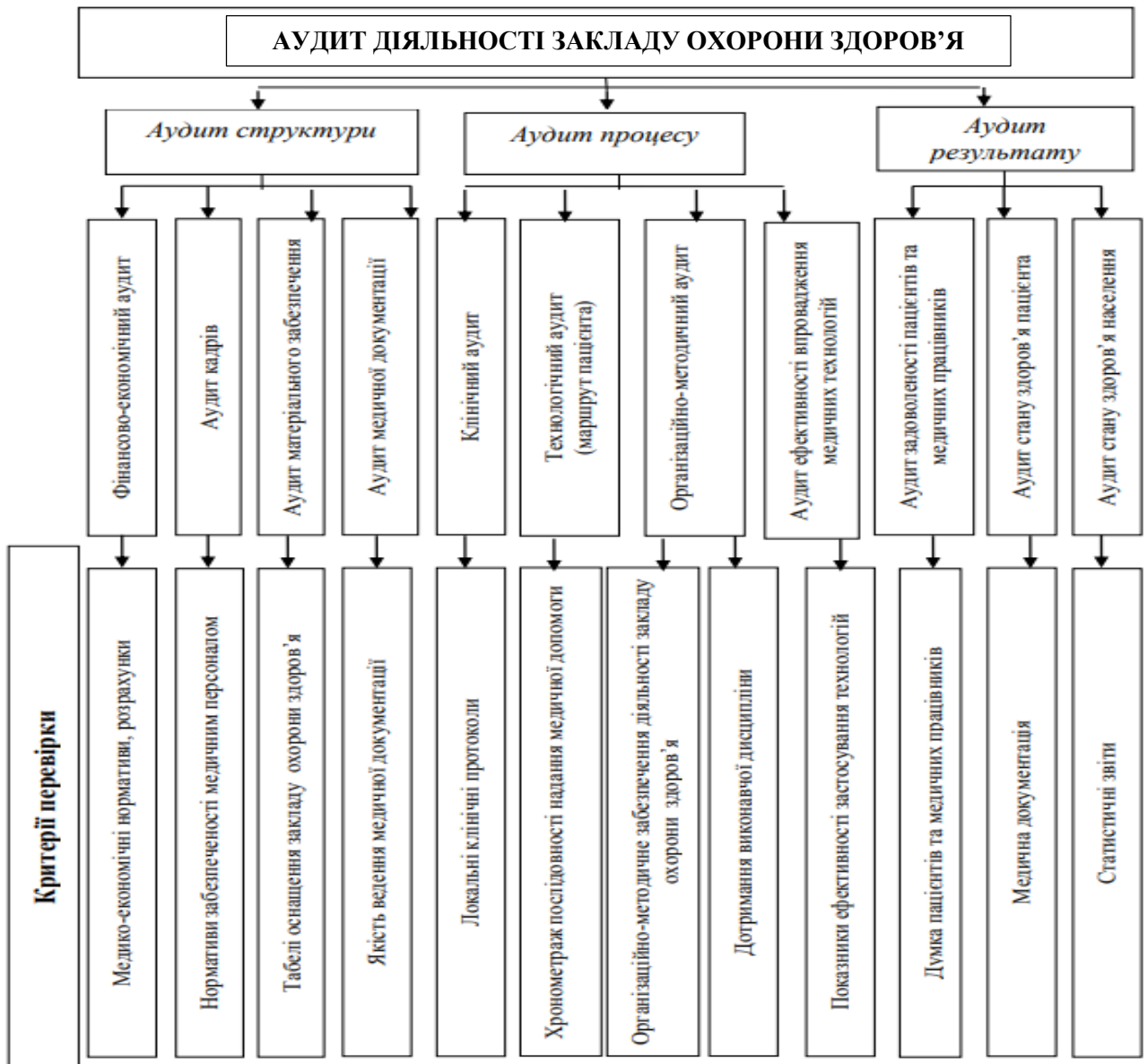


Рис. 1.4. Критеріальна основа видів внутрішнього аудиту в закладі охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [44, с 115; 59]

Виходячи з вищевикладеного, аудит діяльності закладу охорони здоров'я слід розглядати як певну управлінську діяльність, що здійснюється безпосередньо уповноваженими працівниками даного ЗОЗ (з можливим запрошенням зовнішніх фахівців), яка передбачає спеціальні процедури з метою підвищення якості інформаційного простору, на якому базуються управлінські рішення керівників даної медичної установи та ефективності фінансово-господарської діяльності. При цьому аудитор повинен зберігати свою

незалежність та орієнтувати інформацію не на вузьке коло менеджерів, а діяти на користь усього закладу охорони здоров'я у цілому.

Щоб правильно інтерпретувати значення інформації, одержаної в процесі аудиту, необхідно розуміти особливості галузі охорони здоров'я та що являє собою функціональна діяльність медичної установи. Основних користувачів інформації отриманої в процесі аудиту діяльності закладу охорони здоров'я показано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні користувачі аудиторської інформації та її мета

Види користувачів облікової інформації	Необхідна інформація та мета її використання
1. Внутрішні користувачі	
1.1. Власники підприємства та вищий управлінський персонал 1.2. Менеджери різних напрямків діяльності (фінансові, виробничі, з маркетингу тощо) 1.3. Керівники підрозділів (центри відповідальності підприємства) 1.4. Робітники і службовці підприємства	Загальний фінансовий стан підприємства: прийняття управлінських рішень тактичного і стратегічного характеру Інформація щодо функціонування підпорядкованої системи діяльності, прийняття управлінських рішень щодо удосконалення та регулювання діяльності Інформація про функціонування підрозділів (центри відповідальності) про витрати, доходи; прийняття оперативних рішень з контролю та управління підрозділами Інформація про загальний стан функціонування підприємства; збереження робочих місць, можливість підвищення оплати праці
2. Зовнішні користувачі	
2.1. Дійсні та потенційні інвестори 2.2. Банківські та інші кредитні установи 2.3. Постачальники та інші кредитори 2.4. Замовники, покупці, клієнти 2.5. Органи державного регулювання і контролю: 2.5. 1. Державна податкова інспекція 2.5. 2. Органи Фонду державного майна 2.5. 3. Органи державної статистики 2.6. Профспілки 2.7. Широка громадськість 2.8. Інші користувачі	Фінансовий стан підприємства, рентабельність, отримані прибутки; можливість отримання прибутку, прийняття рішень щодо операцій з акціями, про доцільність вкладання капіталу Фінансовий та майновий стан підприємства, платоспроможність; можливість надання кредитів, ймовірність повернення кредиту та отримання відсотків Платоспроможність підприємства, своєчасність оплати рахунків, заборгованості Інформація про фінансовий стан підприємства; можливість отримання необхідних товарів та послуг Своєчасність і повнота сплати податків Фінансовий та майновий стан підприємства; прийняття рішень про корпоратизацію, акціонування, приватизацію підприємства Узагальнення та аналіз звітності підприємств, підготовка необхідної інформації для вищих органів державного управління Фінансовий стан підприємств, галузей; підготовка до ведення переговорів з питань праці та її оплати Загальний вплив діяльності підприємства на добробут суспільства, на навколишнє середовище За потребами

Примітка. Сформовано за [7; 32]

Система організації аудиту діяльності закладів охорони здоров'я в Україні потребує подальшого вдосконалення. При розробці заходів щодо підвищення

ефективності аудиту необхідно не лише враховувати складнощі, що впливають на розвиток вітчизняної системи аудиту, а й спиратися на багатий досвід аудиторської діяльності за кордоном.

1.2. Нормативно-правові та методичні засади аудиту функціональної діяльності закладів охорони здоров'я

В Україні державою встановлюється перелік вимог до проведення аудиту, а методику його проведення визначають Аудиторська палата України, Спілка аудиторів України і їх територіальні відділення. Це забезпечується шляхом затвердження конкретних стандартів, положень, норм, інструкцій, роз'яснень тощо.

Так загальна схема урегулювання аудиту вітчизняних підприємств та організацій представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Управління аудиторською діяльністю в Україні

Примітка. Сформовано за [6]

Регулювання аудиту в Україні здійснюються за допомогою низки нормативно-правових актів та певних стандартів. Основним законодавчим актом у сфері аудиту є ЗУ «Про аудиторську діяльність» [16].

Загалом у вітчизняній системі нормативно-правового забезпечення аудиторської діяльності можна виокремити шість рівнів (рис. 1.6).

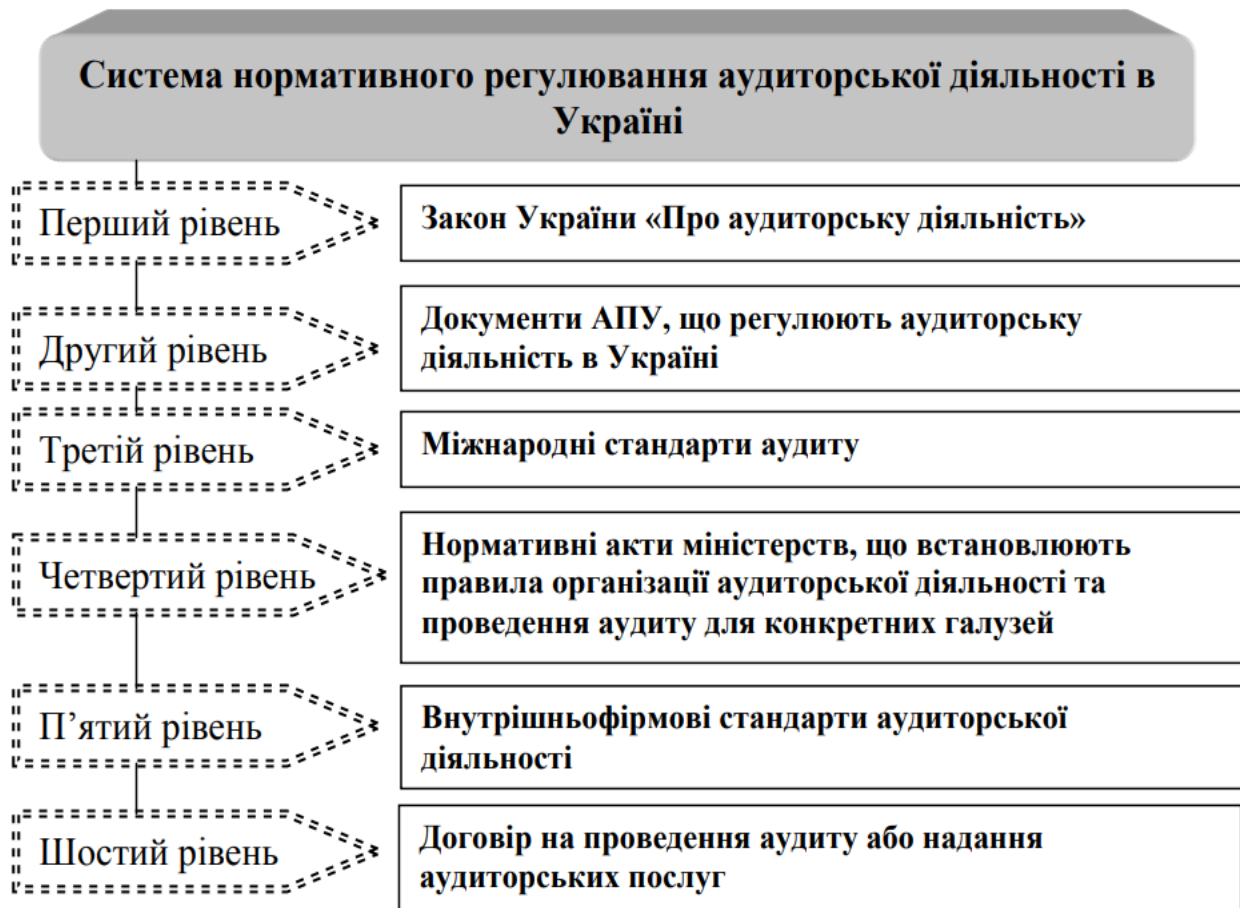


Рис.1.6. Рівні нормативно-правового регулювання аудиторської діяльності в Україні

Примітка. Сформовано за [16; 32]

Так у ЗУ «Про аудиторську діяльність» наведено «загальні положення, визначено порядок сертифікації аудиторської діяльності, повноваження, порядок створення, регламентація діяльності Аудиторської палати України (далі – АПУ) і Спілки аудиторів України (далі – САУ); порядок проведення аудиту та надання інших аудиторських послуг; права, обов'язки та відповідальність аудиторів і

аудиторських фірм; обов'язки господарюючих суб'єктів при проведенні аудиту» [16; 20].

Згідно із ЗУ «Про аудиторську діяльність» «нормативне забезпечення аудиторської діяльності в Україні покладено на АПУ. Затверджені АПУ норми і стандарти аудиту є обов'язковими для дотримання підприємствами, установами, організаціями» [16].

Цивільним і Господарским кодексами України, визначається низка норм, які регулюють аудиторську діяльність в Україні. Так, ГК України (параграф 4 «Аудит» гл. 35) дано визначення понять «аудиторська діяльність», «аудит», зазначено, хто може бути аудитором, визначено коло повноважень АПУ тощо [10].

Серед документів АПУ, що регулюють аудиторську діяльність в Україні - програми, інструкції, положення. Зокрема це «Положення «Про Реєстр аудиторських фірм та аудиторів, які одноособово надають послуги», «Про постійне удосконалення професійних знань аудиторів України», «Про сертифікацію аудиторів», «Про дисциплінарну комісію Аудиторської палати України», «Про комісію з сертифікації та освіти аудиторів Аудиторської палати України», «Про комісію з стандартів і практики аудиту Аудиторської палати України», «Про комісію з питань зв'язків з громадськістю» тощо» [6, 47-49].

Значення правил, що регулюють професійну діяльність аудиторів, цілком очевидне. Вони покликані сформулювати єдині базові вимоги до порядку провадження цієї діяльності та забезпечити певний рівень гарантій результатів аудиторської перевірки, єдині вимоги до аудиторських процедур, до аудиторського висновку та до самого аудитора, визначити єдині принципи, якими слід керуватися представникам аудиторської професії, і тим самим підвищити якість та ефективність аудиту.

Стандарти визначають конкретні правила для проведення будь-якої діяльності. Аудиторські стандарти формулюють унікальні основні принципи, які встановлюють нормативні вимоги до якості та надійності аудиторських перевірок і забезпечують визначені гарантії результатів аудиторської перевірки

при їх дотриманні. Аудиторські стандарти становлять основу для підтвердження в судовому порядку якості проведення аудиту та визначення ступеня відповідальності аудиторів.

Стандарти встановлюють загальний підхід до проведення аудиту, обсяг перевірок, види звітів аудиторів, аспекти методології, а також основні принципи, які повинні дотримуватися всіма представниками цієї професії. Аудитор, який взяв на себе відповідальність за відхилення від стандарту, повинен бути готовий пояснити причини цього.

Значущість стандартів полягає в тому, що вони:

- забезпечують високу якість аудиторських перевірок;
- сприяють впровадженню в практику наукових досягнень;
- допомагають користувачам зрозуміти процес перевірки;
- сприяють утвердженню гідності та престижу професії;
- виключають зайвий контроль з боку держави;
- допомагають аудиторам вести переговори з клієнтом.

У загальному можна виділити такі аудиторські стандарти.

- загальні (визначають цілі, завдання, вимоги до кваліфікації, правила щодо укладання договорів, поведінки, залучення експертів з інших галузей, взаємини з державними органами тощо);

- методологічні (визначають якість чи безпосередній порядок проведення аудиту);

- стандарти складання аудиторських висновків (правильність аудиторського висновку, порядок обліку подій, скоєних після періоду перевірки) [40, с. 45].

Міжнародний комітет з аудиторської практики видав стандарти проведення аудиту, що складаються з Міжнародних стандартів проведення аудиту та Положень з міжнародної практики аудиту. Міжнародні стандарти аудиту можуть застосовуватися у якості чи разом з національними [24, с. 34].

Функції професійних організацій аудиту включають: ліцензування та регулювання професії, створення етичних норм, професійний розвиток та освіта;

забезпечення системи професійного навчання, організація семінарів, тренінгів та інших форм підвищення кваліфікації для аудиторів; захист прав та інтересів аудиторів, проведення аудиторської саморегуляції; ініціативи з розвитку галузі, інформаційна та консультативна підтримка.

Методика аудиту передбачає проведення аудиторських процедур у певній послідовності з використанням конкретних методів (прийомів і способів) відповідно до кожного етапу (попередній, планування, дослідження, заключний).

Основні методи організації та проведення аудиту систематизуємо за допомогою рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні методи організації та проведення аудиту

Примітка. Сформовано за [6; 7; 19]

В процесі здійснення аудиту діяльності закладу охорони здоров'я умовно можна виділити чотири важливих етапи (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Порядок проведення аудиту діяльності закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [19; 32]

Результати аналізу нормативно-правових та методичних засад аудиту функціональної діяльності закладів охорони здоров'я свідчать про необхідність систематичного та компетентного підходу до аудиторського процесу у сфері охорони здоров'я. Зазначені норми та методи надають чітку регламентацію для ефективного використання ресурсів та забезпечення високої якості надання медичних послуг. Важливим є розуміння та впровадження аудиторами принципів та стандартів у галузі охорони здоров'я з метою підвищення прозорості та вдосконалення управлінських практик у медичних установах. Вивчення цих аспектів дозволяє визначити стратегії для покращення якості медичного обслуговування та забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

Аудит діяльності закладу охорони здоров'я є важливим інструментом для забезпечення ефективності та високого стандарту медичного обслуговування. Використання різних видів аудиту, разом з правильною інтерпретацією його результатів, дозволяє досягти оптимального функціонування медичного закладу та відповідати високим міжнародним стандартам у сфері охорони здоров'я.

Вивчення нормативно-правових та методичних засад аудиту є важливим етапом для забезпечення ефективності та дотримання стандарту проведення аудиторської діяльності в різних сферах. Нормативно-правова база визначає основні принципи та вимоги, якими повинні керуватися аудитори при виконанні своїх обов'язків. Це включає в себе законодавчі акти, які регулюють порядок проведення аудиту, обов'язковість його здійснення, а також правові наслідки невиконання аудиторських процедур.

Дотримання нормативно-правових та методичних аспектів аудиту функціональної діяльності закладів охорони здоров'я є важливим кроком у забезпеченні високої якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА АУДИТУ ФУНКЦІОНАЛЬНІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аудит структури функціональної діяльності медичного закладу

Об'єктом даного дослідження є «комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради – «багатопрофільний заклад охорони здоров'я – комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, медичної реабілітації, паліативної медичної допомоги та медичної допомоги із застосуванням телемедицини дітям віком від 0 до 18 років, а також забезпечує їх медичне обслуговування на основі укладених договорів та ліцензій, у тому числі ліцензії на медичну практику, та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників в порядку та умовах, встановлених законодавством України та статутом» [31].

Скорочена назва українською мовою – «КНП «ТОДКЛ» ТОР. Місцезнаходження: м. Тернопіль, вул. Академіка Сахарова, 2» [31].

І хоч досліджуваний заклад охорони здоров'я знаходиться у м. Тернопіль, але медичну допомогу, діагностику та консультації він надає дітям усієї Тернопільської області віком від 0 до 18 років та всім бажаючим.

Основною метою діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР є «забезпечення медобслуговування шляхом надання медпослуг жителям у віці від 0 до 18 років в адміністративних межах Тернопільської області, порядок й обсяг яких встановлені законодавством чинним, а також меддопомога медпрацівниками, які професійно підготовлені» [31].

Досліджуваний заклад охорони здоров'я утворений за «рішенням Тернопільської облради від 06.11.2018 р. № 1253 згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» шляхом перетворення у комунальне

некомерційне підприємство закладу Тернопільської обл. дитячої клінічної лікарні» []. Тому майно КНП «ТОДКЛ» ТОР є «спільна комунальна власність територіальних громад Тернопільської області в особі Тернопільської облради. Обласна дитяча лікарня – правонаступник усього майна, всіх прав та обов’язків закладу Тернопільської обласної дитячої клінічної лікарні» [31]

Загальну оргструктуру та основні функціоналі підрозділи КНП «ТОДКЛ» ТОР схематично зобразимо на рис. 2.1.

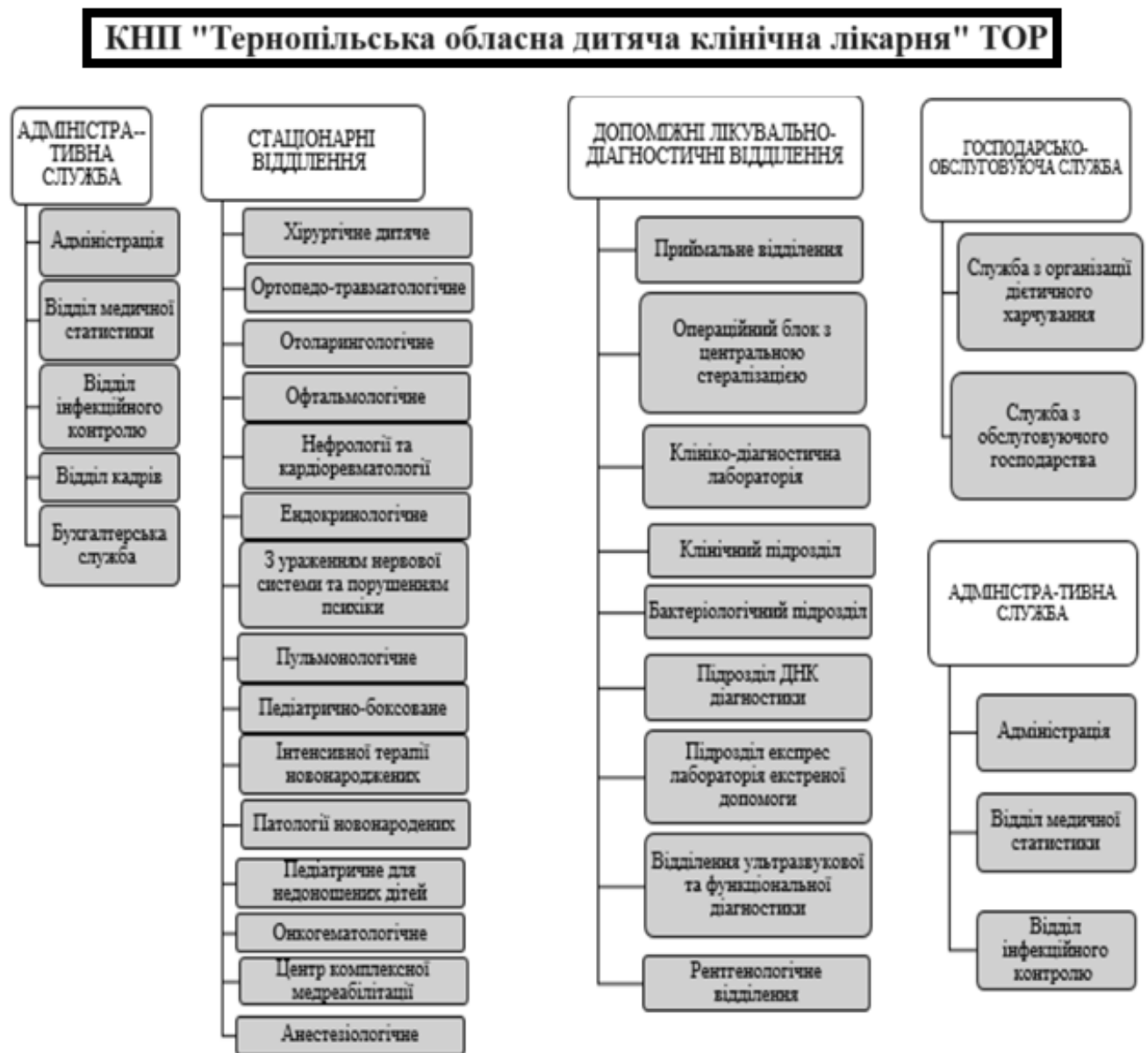


Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «ТОДКЛ» ТОР

Примітка. Наведено за [31]

Загальне управління КНП «ТОДКЛ» ГОР генеральний директор, зокрема, він:

- «самостійно вирішує питання діяльності медичного закладу і несе відповідальність перед органами місцевої влади за його ефективне функціонування ;

- організує роботу закладу охорони здоров'я, відповідає за лікувальну, діагностичну, організаційну, науково-методичну, адміністративно-господарську діяльність;

- у межах визначених повноважень укладає договори, у тому числі трудові;

- бере участь у розробленні умов колективного договору та правил трудового порядку і від імені адміністрації підписує його з трудовим колективом; розробляє інші внутрішні документи;

- затверджує положення про структурні підрозділи медичного закладу та визначає основні функції працівників;

- відповідно до трудового законодавства приймає на роботу і звільняє з роботи медичних працівників, застосовує до них визначені договором заохочення і заходи дисциплінарного стягнення;

- створює необхідні умови для розвитку колективу, навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та професійного рівня;

- управляє діяльністю щодо формування перспективних і поточних планів роботи, складанням кошторису та фінансового плану закладу» [31].

Важливо відзначити, що визначення обов'язків директора, його заступників, керівників відділень, лікарів та іншого медичного персоналу базується на відповідних положеннях, що регулюють посади, та наказі головного лікаря. З метою регулярного вирішення проблемних ситуацій та обговорення ключових професійних, науково-методичних та соціальних питань утворюється медична рада при головному лікарі. Рішення ради мають консультаційний або рекомендаційний характер. Згідно з визначеними завданнями, медична рада визначає стратегічні напрямки розвитку лікарні та проводить оцінку організаційної, професійної та наукової діяльності медичного персоналу.

Адміністрація КНП «ТОДКЛ» ТОР виконує наступні функції:

По-перше, організація взаємодії з іншими медичними закладами міста для підвищення якості медичного обслуговування громадян у сферах лікування та профілактики.

По-друге, постійне удосконалення методів та форм профілактичної роботи, діагностики і лікування хворих, враховуючи потреби та бажання населення.

По третє, створення комфортних умов праці в структурних підрозділах лікарні, які сприяють побутовому та психоемоційному благополуччю.

По-четверте, забезпечення своєчасного та якісного проведення лікувально-діагностичних процедур, виконання медичних призначень та надання високоякісного обслуговування хворих.

По-п'яте, дотримання санітарних норм, правил експлуатації медичного інструментарію та обладнання, а також санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режиму.

По-шосте, організація безперебійного забезпечення необхідними медичними засобами, матеріалами медичного та господарського призначення.

По-сьоме, ефективна організація роботи персоналу лікарні, забезпечення умов для підвищення їх продуктивності, дотримання трудової та виробничої дисципліни.

По-восьме, здійснення заходів для підвищення рівня професійної підготовки працівників через направлення на курси підвищення кваліфікації та участь у тематичних семінарах, нарадах, конференціях, а також сприяння просуванню по службі [31].

Громадське управління КНП «ТОДКЛ» ТОР здійснюється профспілковим комітетом, діяльність якого регламентується чинним вітчизняним законодавством, визначаючи функції, права та відповідальність. Цей орган громадського управління впливає шляхом проведення загальних зборів колективу КНП «ТОДКЛ» ТОР та засідань профспілкового комітету.

Під час засідань профспілкового комітету обговорюються звіти керівництва щодо виробничої діяльності медичного закладу, розглядаються питання економічного та соціального розвитку колективу лікарні, аспекти техніки безпеки праці та інші актуальні питання. Громадське управління забезпечує ефективний механізм взаєморозуміння між адміністрацією та працівниками медичного закладу, сприяючи покращенню робочих умов та соціального становища персоналу під час зборів та засідань.

Штатну чисельність персоналу КНП «ТОДКЛ» ТОР визначає генеральний директор (головний лікар) відповідно до фінансового плану, який погоджується відповідно до законодавства та Статуту. Це враховує необхідність створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості організації медичного обслуговування і медичної допомоги.

Аналіз кадрового забезпечення КНП «ТОДКЛ» ТОР за останні роки виявив позитивні тенденції. На момент 2023 року кадровий потенціал закладу за штатним розкладом становить 851,5 посад для основних працівників. З цього числа 794 особи вже займають свої посади, включаючи 163,75 лікарів, 335,25 осіб середнього медичного персоналу, 186,5 молодшого медперсоналу та 155,5 технічного персоналу [31].

Загальна кількість лікарів становить 152 особи, середнього медичного персоналу – 354 особи, молодшого медперсоналу – 179 осіб, іншого персоналу – 139 осіб. Рівень атестованості лікарів складає 97,6%, з них 59,9% працюють з вищою категорією, 15,1% – з I категорією та 5,3% – з II категорією.

У групі середнього медперсоналу рівень атестованості становить 71,3%, включаючи 38,7% осіб із вищою категорією, 7,9% – із I категорією та 15,3% – із II категорією. Протягом 2022 року 110 працівників пройшли навчання на курсах підвищення кваліфікації, з них 42 лікарі та 58 осіб середнього медичного персоналу. Загалом було проатестовано 184 працівників, включаючи 43 лікарів та 127 середнього медперсоналу.

Отже, аудит структури функціональної діяльності досліджуваного медичного закладу свідчить про вдало сформовану організаційну структуру, що

забезпечує позитивні зміни та ефективність управління. Важливо відзначити ефективно розподілені функції серед управлінського та виконавчого персоналу. Аналіз кадрового потенціалу підтверджує високий рівень атестованості лікарів та середнього медичного персоналу, сприяючи якісному медичному обслуговуванню пацієнтів. Результати підвищення кваліфікації та атестації свідчать про стрімкий розвиток професійного рівня працівників та їхню готовність до впровадження сучасних підходів у медичній практиці.

2.2. Аудит процесу функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Метою функціональної діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР є:

- «надання якісної медичної допомоги та медичних послуг, які спрямовуються на збереження, покращання та відновлення здоров'я відповідно до встановлених вимог медичних стандартів;
- здійснення медичної практики з профілактики, діагностування та лікування розладів здоров'я, у тому на альтернативній основі;
- розвиток нових форм надання медичних послуг, в т.ч. і на платній основі;
- забезпечення ефективної організації та взаємодії з іншими медичними закладами міста та області з метою забезпечення наступництва в наданні медичної допомоги на різних її рівнях та раціонального використання медичних ресурсів» [31].

Основні напрями діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР включають:

1). Забезпечення населення міста високоякісними медичними послугами через надання стаціонарної невідкладної медичної допомоги за використання затверджених кадрових, бюджетно-фінансових та матеріально-технічних ресурсів.

2). Надання гарантованої державної безоплатної допомоги в обсягах, визначених чинним законодавством, з дотриманням нормативів, встановлених для бюджетного фінансування.

3). Організація та проведення реабілітаційних заходів.

4). Підвищення рівня якості медичної допомоги за рахунок залучення коштів інших організацій незалежно від форм їх власності.

5). Участь у підготовці медичного персоналу, зокрема інтернів, шляхом надання баз для проходження медичної практики відповідно до укладених договорів із навчальними закладами медичного профілю та медичними кафедрами.

6). Проведення наукових досліджень в галузі медицини, апробація та впровадження нових методів лікування, профілактики, діагностики та реабілітації пацієнтів, а також здійснення експертних оцінок результатів наукових досліджень в сфері охорони здоров'я.

7). Встановлення і розвиток міжнародних професійних та економічних зв'язків з міжнародними партнерами та організаціями.

8). Участь в організації та проведенні науково-практичних клінічних та патолого-анатомічних конференцій, семінарів, експертних комісій, консиліумів, медичних рад тощо та заходів з контролю за якістю лікувально-діагностичного процесу.

редметом діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР є: медична практика з: функціональної діагностики, інфекційних хвороб, терапії, мікробіології і вірусології, рентгенології, хірургії, офтальмології, ендоскопії, ендокринології, ультразвукової діагностики, фізіотерапії, ревматології, анестезіології, клінічної біохімії, проктології, клінічної лабораторної діагностики, бактеріології, неврології та гемодіалізу, кардіології, рефлексотерапії, урології, ортопедії і травматології.

Діяльність КНП «ТОДКЛ» ТОР забезпечується фінансуванням з наступних джерел: державного та міського бюджетів; прибутків від надання платних медичних послуг, виконання робіт та інших видів господарської діяльності; залучення кредитів від банків; безоплатного переходу майна та прав користування, а також благодійних внесків від юридичних і фізичних осіб;

засобів, одержаних від медичного та інших видів страхування.

Місія КНП «ТОДКЛ» ТОР: надання якісної та доступної медичної допомоги дитячому населенню міста Тернопіль і області.

Стратегічні пріоритети розвитку функціональної діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР є системою довгострокових орієнтирів, які є основою для розробки стратегії. Стратегія розвитку будуватиметься на сценарії, в основі якого лежить інноваційний шлях розвитку. Адміністрація КНП «ТОДКЛ» ТОР при виборі цього сценарію виходить із того, що сьогодні досліджуваний заклад охорони здоров'я має можливість стати великим багатофункціональним міським центром регіонального та міжрегіонального значення.

Місія КНП «ТОДКЛ» ТОР формується виходячи з гасла, покладеного в основу базового сценарію. Це означає, що медична установа у стратегічній перспективі має успішно представляти охорону здоров'я на місцевому рівні, зокрема:

1. Високі стандарти лікування дітей.
2. Лідерство та інновації, конкурентоспроможні на вітчизняному та міжнародному ринку медичних послуг.
3. Підготовка нових лікарських кадрів та середніх медичних працівників
4. Збалансований розвиток та підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів.

5. Інформаційна допомога населенню міста у питаннях дитячого здоров'я . Цей сценарій розвитку КНП «ТОДКЛ» ТОР року визначає його стратегічні пріоритети:

- впровадження нових технологій у діагностику та лікування інфекційних захворювань у дітей;
- поліпшення якості надання допомоги дітям із інфекційною патологією;
- заходи щодо економії коштів та фінансів;
- збільшення фінансування КНП «ТОДКЛ» ТОР за рахунок надання платних послуг та залучення пацієнтів, які готові оплачувати медичну допомогу;
- пошук шляхів зниження витрат на обстеження та лікування.

- поліпшення доступу до інформації, зокрема про стан усередині КНП «ТОДКЛ» ТОР .

- формування іміджу КНП «ТОДКЛ» ТОР як території, відкритої для розвитку, контактів, інвестицій та ін., що охоплює своїм впливом у сфері охорони здоров'я і сусідні регіони.

Дані пріоритети є базовим орієнтиром для визначення дій та функцій, які будуть здійснюватися КНП «ТОДКЛ» ТОР . Ці дії формалізуються в систему стратегічних цілей, завдань та конкретних заходів та проектів.

Стратегічні цілі, напрями та завдання функціональної діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР:

Мета I: Забезпечення високих стандартів лікування дитячого населення міста Тернопіль та прилеглих територій.

Мета II: Розвиток сучасних методів діагностики.

Мета III: Підготовка висококваліфікованих кадрів лікарської та середньої медичної ланки, що відповідають сучасним вимогам медичної науки та технологій.

Мета IV: Активна інформаційна робота з населенням, спрямована на підвищення рівня грамотності в плані інфекційної захворюваності та, зрештою, зниження рівня звертання та госпіталізації до стаціонару.

Стратегічні цілі КНП «ТОДКЛ» ТОР : розгортаються у конкретні завдання середньо- та довгострокового характеру. Завдання різноманітні, охоплюють різні сфери розвитку досліджуваного закладу охорони здоров'я, належать до компетенції різних виконавців.

Для того, щоб у сучасних умовах належно здійснювати функціональну діяльність у КНП «ТОДКЛ» ТОР забезпечується:

1. Розробка ефективних стандартів лікування дітей.
2. Розвиток маркетингу у сфері охорони здоров'я.
3. Ефективний менеджмент всіх етапах обслуговування пацієнтів.
4. Підвищення рівня підготовки кадрів
5. Розвиток інформаційно-публіцистичної діяльності (веб сайт, акаунти в

соціальних мережах, медичні журнали, телебачення).

Забезпечення високих стандартів лікування дитячого населення у КНП «ТОДКЛ» ТОР досягається функціональною діяльністю направленою на:

- регулярний аналіз роботи етичної комісії лікарні;
- регулярне проведення лікарняних рад, контрольних комісій;
- регулярне проведення анкетування серед пацієнтів досліджуваної медичної установи;
- експертиза якості надання медичної допомоги за фактом звернень громадян;
- аналіз роботи рубрики «питання – відповіді» веб-сайту даного ЗОЗ;
- проведення клінічних конференцій;
- розробка стандартів діагностики та лікування захворювань за міжнародними стандартами чи наближено до них.

Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників КНП «ТОДКЛ» ТОР є предметом затвердження директором. Функціональне забезпечення надання медичної допомоги в КНП «ТОДКЛ» ТОР реалізується шляхом виконання загальних та спеціальних функцій з використанням наявних ресурсів лікарні, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості, унеможливлення неналежної медичної практики та усунення дефектів у роботі.

Функціональну діяльність керівництва лікарнею можна умовно розподілити на п'ять категорій: планування роботи, організація лікувального процесу та надання медичної допомоги, укомплектування медичним персоналом, координування діяльності та контроль за якістю.

Планування якості спрямоване на встановлення чітких критеріїв медичної допомоги, організації лікувального та діагностичного процесу, управління закладом і результатами роботи. Воно передбачає вироблення послідовних стратегічних та тактичних планових заходів та їх послідовне виконання для досягнення поставлених цілей і реалізується на всіх рівнях управління. В систему планів діяльності медичного закладу включається розробка планів нових медичних послуг, підвищення рівня якості організації лікувального

процесу, створення систем баз даних для аналізу інформації про стан захворюваності, розроблення планів обстеження, лікування, профілактичних і реабілітаційних заходів, індивідуальні плани самонавчання медичного персоналу та інше.

Організаційна робота в КНП «ТОДКЛ» ТОР має за мету забезпечення раціональної і ефективної діяльності в медичному закладі, встановлення чіткої вертикальної і горизонтальної структурної координації, формування раціональних відносин субординації і відповідальності за кінцеві результати лікування.

У частині управління якістю організаційні функції полягають у встановленні відповідальності за якісні результати роботи, належного виконання професійних обов'язків, розробці посадових обов'язків та звітності, а також у створенні консультативних та експертних структур для забезпечення підтримки процесу управління організацією і контролю якості надання медичних послуг.

Контрольні функції при організації надання медичної допомоги в КНП «ТОДКЛ» ТОР зосереджуються на моніторингу, діагностуванні та оцінці ефективності діяльності медичного закладу з метою постійного удосконалення якості медичної допомоги. Контроль включає в себе перевірку дотримання протоколів лікування, порівняння результатів з встановленими медичними стандартами та виявлення відхилень. Такий контроль найчастіше здійснюється через оглядові наради, подання звітів та інформаційних повідомлень від керівників в ідділень лікарні, розроблення показників ефективності та оціночних критеріїв діяльності.

2.3. Оцінка аудиту результативності функціональної діяльності медичного закладу

Про результативність функціональної діяльності досліджуваного медичного закладу, а отже ефективність управління діяльністю КНП «ТОДКЛ» ТОР можна судити, аналізуючи результати дослідження функціонування цього

медичного закладу та проводячи моніторинг ряду кількісних та якісних показників. Серед них важливі: динаміка госпіталізації пацієнтів і профільна структура госпіталізації, робоче навантаження медичного персоналу, структура ліжкового фонду, та рівень матеріально-технічного забезпечення закладу, а також якість і ефективність стаціонарної допомоги.

КНП «ТОДКЛ» ТОР, який має 405 ліжок, єдиний лікувально-діагностичний центр у регіоні, що спеціалізується на високоспеціалізованій медичній допомозі для 200 тисяч дітей від народження до 18 років з Тернопільської області, включаючи понад 10 тисяч немовлят новонародженого періоду. Приблизно 52% пацієнтів КНП «ТОДКЛ» ТОР є мешканцями сільських районів.

У КНП «ТОДКЛ» ТОР функціонують такі стаціонарні відділення:

- «центр дитячої хірургії»;
- операційне відділення з центральною стерилізаційною;
- відділення анестезіології з палатами інтенсивної терапії і виїзною консультативною педіатричною бригадою невідкладної допомоги;
- ортопедо-травматологічне відділення з травматологічним пунктом;
- отоларингологічне відділення;
- офтальмологічне відділення;
- перше педіатричне відділення;
- друге педіатричне відділення;
- відділення для дітей з ураженням нервової системи та порушенням психіки;
- пульмонологічне відділення;
- неонатологічний центр з: відділенням патології новонароджених дітей; педіатричним відділенням для недоношених дітей; відділенням інтенсивної терапії новонароджених дітей з виїзною неонатологічною бригадою;
- інфекційно-боксоване відділення» [31].

Вивчення тенденцій госпіталізації хворих у КНП «ТОДКЛ» ТОР показало

позитивні динаміки, які можна побачити в таблиці 2.1. У останньому році відзначається виконання плану ліжко-днів на рівні 93,6%. Ліжко працювало з навантаженням 324,7, а обіг ліжка склав 40,3. Середня тривалість перебування пацієнта на ліжку становила 8,1 днів, і показник летальності дорівнював 0,15%. Розходження між клінічними і патологоанатомічними діагнозами становило 2%.

Таблиця 2.1

Основні показники роботи КНП «ТОДКЛ» ТОП у 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
Робота ліжка	331,0	327,0	313,0	324,7
Обіг ліжка	39,6	39,7	39,6	40,3
Середня тривалість перебування хворого на ліжку	8,4	8,3	7,9	8,1
Виконання плану ліжкоднів	100,5	99,3	99,3	93,6
Летальність	0,15	0,17	0,14	0,15

Примітка. Сформовано за [31]

З максимальним використанням ліжкового фонду, навіть перевиконавши план л/днів у 2022 році працювали більшість відділень і спеціалізованих ліжок У КНП «ТОДКЛ» ТОП (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Робота окремих відділень та спеціалізованих ліжок КНП «ТОДКЛ»
ТОП у 2019-2022 рр.**

Відділення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I педіатричне відділення	102,3	1,10	100,2	101,7
Нефрологічні ліжка	102,1	101,0	100,4	102,4
Кардіоревматологічні ліжка	102,4	102,5	101,8	100,9
Неврологічне відділення	103,0	102,5	101,8	98,4
Відділення новонароджених	103,3	104,3	102,0	99,0
Гастроентерологічні ліжка	103,4	1402,5	100,8	96,1
Ендокринні ліжка	103,8	98,5	100,6	101,6
Офтальмологічне відділення	100,8	100,2	100,1	105,9
ЛОР-відділення	99,1	100,0	101,8	105,9
Стоматологічні ліжка	101,5	105,0	106,2	113,7
Інфекційно-боксоване відділення	102,7	101,1	100,5	93,9

Примітка. Примітка. Сформовано за [31]

Після лікування у КНП "ТОДКЛ" ТОР у 2022 році стан покращився, що призвело до виписки 94,2% хворих. Кількість осіб, які були виписані без змін, зросла і становить 4,2%, переважно це молодь, яка ще не призвана на військову службу та діти, що потребували висновку про свій стан здоров'я (див. рис. 2.2).

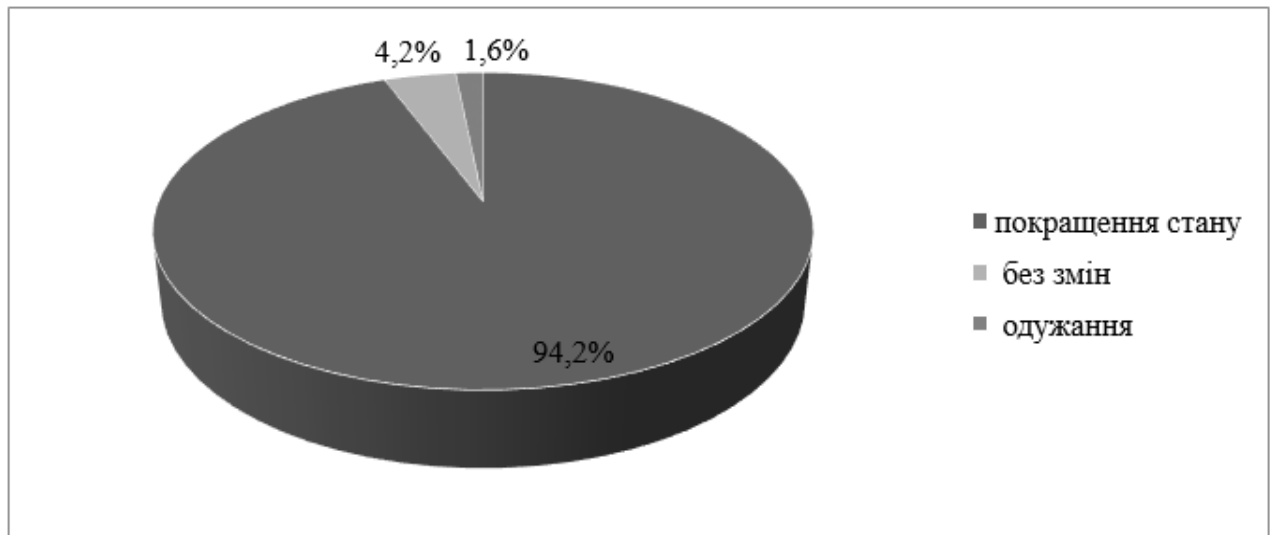


Рис. 2.2. Ефективність лікування хворих у КНП «ТОДКЛ» ТОР у 2022 році

Примітка. Сформовано за [31]

У КНП "ТОДКЛ" ТОР діє чотири відділення хірургічного профілю на 180 ліжок, які забезпечують круглодобову невідкладну допомогу хворим дітям із хірургічною патологією. Травмпункт надає допомогу 8 тисячам постраждалих хворих щорічно.

Два відділення для лікування новонароджених та недоношених немовлят діють за принципом "Мати-дитина". У відділенні патології новонароджених функціонують кабінети підтримки лактації та грудного вигодовування "Джерело життя" і кабінет катamnестичного спостереження.

Відділення інтенсивної терапії новонароджених, з виїздною неонатологічною бригадою, забезпечує екстрену медичну допомогу дітям пологових відділень області та м. Тернополя, транспортує новонароджених, які потребують інтенсивної терапії, до спеціалізованих відділень обласної дитячої

клінічної лікарні.

Відділення анестезіології та інтенсивної терапії, із виїздною педіатричною бригадою, надає екстрену медичну допомогу дітям віком від 1 місяця до 18 років та транспортує важкохворих дітей до відділень анестезіології КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня" ТОР, міської дитячої клінічної лікарні та інших спеціалізованих закладів області.

На базі КНП "ТОДКЛ" ТОР діє спеціалізований центр дитячої хірургії, який включає відділення чистої та гнійної хірургії, нейрохірургії, урології, торакальної хірургії, онкології, гінекології, комбустіології, а також відділення отоларингологічної хірургії та отоларингології, офтальмології, ортопедо-травматології. Операційні, які відповідають європейським стандартам, були реорганізовані та реконструйовані, включаючи створення операційної для новонароджених.

Обсяг оперативних втручань включає різноманітні операції на нервовій системі, мікрохірургічні операції на органах зору, слухопокращуючі операції, коригуючі операції при вроджених вивихах стегна, операції на стравоході, прямій кишці, операції на нирках, ендоскопічні операції. Виконано складні операції при вроджених вадах розвитку, які вимагають хірургічної корекції, та 98% дітей прооперовано під загальним знеболенням.

Для організації якісного лікувально-діагностичного процесу в КНП "ТОДКЛ" ТОР функціонують різні допоміжні відділення, такі як приймальне відділення із кімнатою невідкладної медичної допомоги та оглядовими боксами, відділення УЗД і функціональної діагностики, клініко-діагностична лабораторія з підрозділами, такими як клінічна, біохімічна, бактеріологічна, імунологічна, лабораторія ДНК-діагностики, експрес-лабораторія, фізіотерапевтичне відділення, рентгенологічне відділення.

З метою підвищення ефективності реабілітації дітей з обмеженими можливостями на базі обласної дитячої клінічної лікарні був створений центр медичної реабілітації дітей з органічним ураженням центральної нервової системи. Цей центр оснащений сучасною діагностичною апаратурою та

засобами для медичної реабілітації дітей-інвалідів, включаючи ванне відділення та басейн. Протягом 2022 року через центр пройшли реабілітацію 687 дітей, з них 349 дітей-інвалідів, в тому числі 134 – хворих з дитячим церебральним паралічем (ДЦП).

Основним завданням центру є раннє виявлення ураження нервової системи у пацієнта та призначення своєчасного лікування. У центрі отримують лікування діти від народження до 18 років. Обладнаний сучасними засобами діагностики, такими як електроенцефалограф і електронейроміограф, центр здатний проводити широкий спектр нейрофізіологічних обстежень.

Центр також включає кабінет логопедичної та дефектологічної корекції, де проводяться індивідуальні заняття з метою стимуляції голосового спілкування та сенсорного розвитку. Крім того, надаються рекомендації для батьків щодо занять з дітьми вдома. У центрі проводяться групові заняття за методиками Шерборн – терапії та Петьо – терапії, спрямовані на більш повну адаптацію дітей у суспільстві.

В кабінеті сенсорної інтеграції психолог проводить заняття з казко-терапії, під час яких активізується увага, пам'ять та уява у дітей. Облаштування і атмосфера кімнати стимулюють активізацію різних аспектів сприйняття та психомоторної діяльності у дитини.

У приміщенні кабінету масажу проводять сеанси класичного, точкового або сегментарного масажу, що дозволяє виправити патологічні установки, поліпшити трофіку та знизити тонус у спастичних м'язах.

В кабінеті рефлекс-електропроцедур проводять різноманітні процедури, такі як сеанс лазеропунктури, магнітолазеру, електрофорезу, електростимуляції та ампліпульсу. У залі лікувальної фізкультури проводяться індивідуальні заняття за спеціально підібраним комплексом вправ для кожної дитини. Зал обладнаний спеціальними тренажерами, "Параподіями", фіт-болами, профілактором Євмінова та костюмами "Гравістат". Кабінет водолікування надає можливість пройти курс реабілітації за допомогою перлинних ванн, ванн для нижніх кінцівок та підводного душу-масажу.

Центр спеціалізується на лікуванні таких захворювань як:

- органічні пре-і перинатальні ураження нервової системи;
- дитячий церебральний параліч;
- наслідки перенесених менінгітів, енцефалітів, мієлітів, невритів;
- залишкові явища нейрохірургічних операцій;
- епілепсія та епілептичні синдроми;
- затримки розвитку мови.

У поліклінічному відділенні на 240 відвідувань в зміну, проводиться прийом пацієнтів з 26 спеціальностей. Протягом 2022 року здійснено 71,391 відвідувань, з них 36,846 від сільських мешканців. У відділенні функціонує понад 10 кабінетів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Кабінети КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня" ТОР

реєстратура	логопедичний кабінет
кабінет долікарського огляду	сурдологічний кабінет
імунологічний кабінет	офтальмологічний кабінет
отоларингологічний кабінет	плеопто-ортопичний кабінет
ревмокардіологічний кабінет	педіатричний кабінет
пульмологічний кабінет	хірургічний кабінет
гематологічний кабінет	кабінет УЗ -діагностики
гастроентерологічний кабінет	урологічний кабінет
неврологічний кабінет	кабінет психіатра
дерматологічний кабінет	стоматологічний кабінет
ендокринологічний кабінет	ортопедичний кабінет
алергологічний кабінет	гінекологічний кабінет
кабінет підліткового терапевта з кабінетом «Клініка дружня до молоді»	

Примітка. Сформовано за [31]

З метою забезпечення доступності спеціалізованої допомоги дітям з сільських районів, медичні фахівці КНП "ТОДКЛ" ТОР регулярно виїжджають

для планових консультацій у різні райони області. Двічі на рік проводяться огляди дітей в обласному спеціалізованому будинку дитини головними позаштатними дитячими спеціалістами ДОЗ ОДА.

У медико-генетичній консультації приймають сім'ї, в яких народжуються діти з вродженими вадами розвитку та спадковою патологією. Тут також здійснюється моніторинг дітей з вродженими вадами розвитку, проводиться скринінг новонароджених на фенілкетонурию, муковісцидоз, гіпотиреоз та адреногенітальний синдром. Крім того, виконується біохімічне та цитогенетичне обстеження ацієнтів.

Здійснюється систематична робота з підвищення кваліфікації фахівців ТОДКЛ в провідних клініках України та за кордоном, враховуючи такі напрямки як анестезіологія, хірургія, первинна реанімація новонароджених, хірургічна корекція порушень розвитку у новонароджених, комбустіологія, лапароскопічна хірургія. Впроваджуються нові методики виходження післяопераційних новонароджених у відділенні інтенсивної терапії новонароджених.

Планується подальший розвиток спеціалізованих центрів на базі КНП "ТОДКЛ" ТОР. Важливо відзначити, що цей центр вже отримав високі визнання, а саме статуси "Лікарня, доброзичлива до дитини" та "Клініка, дружня до молоді", а також сертифікацію за стандартами ДСТУ ISO 9001:2008

Висновки до розділу 2

Аналіз структури функціональної діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР підтвердив високий рівень організаційної ефективності, скоординовану роботу підрозділів та успішне управління персоналом. Проведений аудит процесу функціональної діяльності свідчить про високий рівень організації та оптимальність надання медичних послуг. Проведена оцінка аудиту результативності функціональної діяльності КНП «ТОДКЛ» ТОР підтвердила високий рівень ефективності та успішного досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АУДИТУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Зарубіжний досвід проведення аудиту діяльності закладів охорони здоров'я

Надання адекватної медичної допомоги дітям — одне з найважливіших завдань у сфері охорони здоров'я в усьому світі, яке перебуває під увагою Всесвітньої організації охорони здоров'я [1].

Проте на даний час у педіатричній системі виявляється ряд проблем, пов'язаних із недостатнім знанням медичним персоналом сучасних способів діагностики та лікування, актуальних класифікацій, клінічних рекомендацій, а також з поганим матеріальним забезпеченням, у тому числі виявляються дефекти управління та організації [40, с. 145]. Ці чинники істотно знижують якість медичної допомоги, особливо в педіатричних стаціонарах.

Для поліпшення якості надання медичної допомоги дітям застосовується низка стратегій, що ґрунтуються на засадах аналізу та контролю діяльності стаціонарів та підвищення кваліфікації їх медичних працівників. Отже у практиці роботи медичних закладів застосування аудиту у всіх його формах відіграє важливе значення.

Зарубіжний досвід проведення аудиту для вдосконалення медичних установ та системи охорони здоров'я в Україні є дуже важливим. Здійснений аналіз вказує на наявність двох основних концепцій регулювання аудиторської діяльності в світовій практиці: державної і професійної.

У першій концепції, яка є типовою для країн континентальної Європи (наприклад, Франції, Німеччини, Польщі), аудит спрямований, переважно, на відповідь на потреби державних органів, які є основними користувачами аудиторських висновків. Державні органи влади тісно регулюють аудиторську

діяльність і контролюють її виконання, визначаючи також вимоги до освіти та стажу роботи.

У країнах із професійною концепцією, таких як США, Велика Британія, Болгарія, основними користувачами аудиторських висновків є треті сторони, такі як інвестори, кредитори, банки, страхові компанії та біржі. Регулювання та контроль аудиторської діяльності в цих країнах здійснюється професійними організаціями.

Залежно від рівня державного втручання і контролю (високий, середній, низький), існують три моделі організації та регулювання аудиторської діяльності: жорстка, змішана та м'яка. Система змішаного регулювання вважається найбільш ефективною, оскільки враховує і захищає інтереси держави, зовнішніх користувачів і суб'єктів аудиторської діяльності. Держава встановлює правила аудиторської діяльності, тоді як професійні організації захищають права та інтереси аудиторів і сприяють розвитку професії.

Україні для поліпшення стану аудиторської діяльності за зразком світового досвіду важливо встановити строгіші вимоги до якості аудиту та аудиторських послуг. Також потрібно створити ефективну систему контролю якості та підвищення кваліфікації аудиторів.

У світі існує декілька підходів до аудиту діяльності закладів охорони здоров'я [59]. Один із них – це внутрішній аудит, що проводиться самими медичними закладами для внутрішнього контролю якості медичних послуг. Інший підхід – це зовнішній аудит, який здійснюють незалежні експерти або організації для об'єктивного оцінювання роботи закладу.

Зарубіжний досвід показує, що успішний аудит визначається наявністю чітких його критеріїв та стандартів. Це може бути оцінка якості медичних послуг, ефективності управління ресурсами, забезпечення безпеки пацієнтів, а також врахування етичних аспектів у наданні медичної допомоги та ін.

У багатьох країнах вже використовують сучасні технології для збору та аналізу даних під час аудиту діяльності закладів охорони здоров'я. Це може

включати в себе використання інформаційних систем, електронних медичних записів та інші інноваційні рішення [56].

В Україні досвід застосування аудиту в медичних організаціях не такий великий, як у зарубіжних країнах. Проте є приклади успішного проведення аудиту, коли виявляються значні проблеми у наданні медичної допомоги.

Нині розвиток аудиту в Україні тісно пов'язаних з використанням електронної звітності та автоматичного зіставлення клінічних документів з необхідними стандартами [6, с. 64]. Існують приклади впровадження аудиту з метою контролю за якістю роботи аптечних систем та клініко-діагностичних лабораторій. У той самий час в нашій країні традиційно найбільшу увагу приділяється проведенню внутрішнього аудиту.

Аудит дуже поширений у охороні здоров'я у всьому світі, і існують численні прихильники його використання [1]. Разом з тим є свідчення того, що результатом аудиту найчастіше буває лише поверхове поліпшення, а сам процес аудиту нерідко зосереджений на формальних питаннях заповнення документації, викликає відчуження у працівників і не сприяє реальному покращенню якості медичної допомоги, що надається.

У країнах із розвинутою охороною здоров'я аудит функціональної діяльності закладів охорони здоров'я, зазвичай, застосовується з метою оцінки успішності впровадження тих чи інших методу чи клінічних рекомендацій. Також нерідкими є випадки використання аудиту для масштабної перевірки якості надання медичної допомоги в окремих стаціонарах або навіть сферах медицини [33, с. 54].

У 2018 р. у Великій Британії було проведено широкомасштабний аудит ревматологічних стаціонарів, за результатами якого виявилось, що затримка у наданні спеціалізованої медичної допомоги при ревматологічних захворюваннях становила до 3 місяців [59]. Проведений у 2020 році аудит показав найкращу відповідність виконуваних заходів сучасним рекомендаціям щодо лікування артритів [59, с. 81].

В Іспанії до 2017 р. було проведено серію клінічних аудитів, присвячених виконанню клінічних рекомендацій щодо ведення пацієнтів із хронічною обструктивною хворобою легень. У серії аудитів була відзначена позитивна динаміка, у багатьох аспектах клінічні рекомендації виконувались чудово, проте було виявлено низку проблем, які вимагали не тільки корекції роботи медичних організацій, а й перегляду клінічних рекомендацій [48, с. 45].

Клінічні аудити часто проводяться не лише у лікарняних стаціонарах чи поліклінічно-амбулаторних закладах, а й у сфері діяльності лікарів загальної практики та діагностичних медичних установах [59].

Часто аудит в закладах охорони здоров'я проводиться у вигляді ретроспективного дослідження, присвяченого ефективності застосування певних методик лікування. У ряді досліджень в ході проведення аудиту були оцінені доцільність хірургічного лікування переломів зап'ястя у людей похилого віку, ефективність шкал ризику дисфагії та необхідності нутритивної підтримки у пацієнтів, які перенесли інсульт, необхідність проведених за показаннями гістеректомій [59]. Отримані результати стали підставою для серйозної ревізії існуючих клінічних рекомендацій. Водночас нерідко такі аудити, власне цілі дослідження, підтверджують необхідність застосування тих чи інших методик хірургічного чи терапевтичного втручання.

Описано зарубіжний досвід успішного застосування аудитів з метою аналізу дотримання критеріїв лікування шкірних хвороб у дітей, загострень хронічної обструктивної хвороби легень, призначення апендектомії, дотримання необхідних норм виконання стоматологічних процедур, належного контролю за рівнем артеріального тиску [59].

Аудит у закладах охорони здоров'я також може бути застосований і в умовах інтенсивної терапії, де лікарі нерідко ігнорують або надзвичайно широко трактують положення клінічних рекомендацій або стандартів лікування. Клінічний аудит широко використовується не лише у сферах лікування, а й у оцінці правильності проведення різних діагностичних процедур: наприклад, і під час рентгенологічних досліджень, експрес-тестів, аспіраційних біопсій .

Нерідко у зарубіжній практиці аудит проводять із метою дослідження економічної ефективності застосування тих чи інших методів. Іноді під час аудиту виявляються факти значного системного перевищення вартості медичних послуг, але в більшості закордонних публікацій підтверджується їх економічна ефективність [49, с. 155].

Доцільність застосування антибіотиків - окрема сфера в медицині, що часто піддається клінічним аудиторам у світовій медичній практиці [59]. Необхідність суворого контролю у цій галузі пов'язана лише з високою вартістю деяких антибактеріальних препаратів, а й ризиком зростання резистентності мікрофлори. За допомогою клінічного аудиту було виявлено факти застосування дорогих, необґрунтованих антибактеріальних препаратів у дерматології, неадекватного призначення фторхінолонів та карбапенемів, а також багато інших системних помилок у призначенні антибіотиків, антимікотиків та інших препаратів [58; 59].

У країнах з охороною здоров'я, що розвивається, аудит функціональної діяльності закладів охорони здоров'я має особливе значення, оскільки часто практика надання медичної допомоги там може істотно відрізнятися від належної. Проте як показує закордонна практика аудиту, що нерідко проводяться в таких умовах, мають низьку ефективність [17, с. 27-29].

Аудит функціональної діяльності закладів охорони здоров'я є обґрунтованим та ефективним методом покращення якості медичної допомоги. Внутрішній аудит медичної організації є цінним адміністративним інструментом впливу на якість медичної допомоги. Зовнішній аудит закладу охорони здоров'я як показує практика країн Європи та США може бути використаний не тільки для оцінки діяльності медичної установи в цілому, але і для вирішення менш глобальних завдань, наприклад, для оцінки ефективності та економічності застосування окремих методів діагностики та лікування.

Міжнародна практика аудиту діяльності медичних установ підтверджує існування стійкої тенденції у його розвитку, що полягає у поступовому зміщенні акцентів з контрольних функцій до оціночно-консультаційної діяльності.

Комплексне використання технологій аудиту функціональної діяльності закладу охорони здоров'я і регулярне проведення підтримуючого моніторингу може сприяти значному підвищенню якості надання КНП «ТОДКЛ» ТОР стаціонарної допомоги дітям і, як наслідок, зниження дитячої смертності.

3.2. Розробка моделі корпоративного управління закладом охорони здоров'я на основі аудиту його діяльності

Охорона здоров'я представляє собою галузь, яка вимагає значних інвестицій і використовує передові технології. Зазвичай це відбувається з тривалим періодом повернення інвестицій і з великою часткою державної участі, а також з прикладами державно-приватного партнерства. Ефективне управління такою галуззю неможливе без залучення додаткових компетенцій, таких як стратегічне та фінансове планування, цифровізація та проектний менеджмент.

При створенні ендаумент-фондів для медичних організацій важливі компетенції венчурних інвесторів, фандрайзерів та аудиторів. Якщо говорити про акціонерів та організаторів охорони здоров'я, кожен з них має свою власну "раду директорів". З іншого боку, пацієнтські, громадські та професійні організації вимагають участі в системному діалозі з представниками органів охорони здоров'я.

Коллективне управління медичною організацією передбачає існування колегіальних органів, таких як наглядова рада, опікунська рада, громадська рада і т.д. Це є не лише інструментом підвищення довіри, але і може забезпечити регулярний зворотний зв'язок.

Однією з ключових проблем вітчизняної галузі охорони здоров'я є недолік ефективного управління медичними організаціями. Це особливо виявляється в державних лікарнях, де відсутність прозорості та ефективного зворотного зв'язку з населенням веде до порушень та скарг. Успішне вирішення цих проблем можливе за допомогою впровадження корпоративного

управління. Це передбачає розподіл управлінських рішень між акціонерами, наглядовою радою та виконавчим органом, що дозволяє залучати різні фахівців у різних галузях до управління медичною організацією та досягати поставлених цілей.

Основна мета корпоративного управління в системі охорони здоров'я полягає в підвищенні ефективності управління закладами охорони здоров'я, забезпеченні прозорості та підзвітності перед суспільством та зниженні навантаження на державні органи відносно оперативного управління закладами охорони здоров'я.

Просте впровадження методів, технологій і механізмів корпоративного управління в систему охорони здоров'я не гарантує позитивних результатів. Для досягнення успіху необхідно враховувати кілька принципів:

Адаптація цілей: Зв'язок з метою використання конкретних механізмів повинен бути зорієнтованим на унікальні цілі системи охорони здоров'я. Наявність процедури адаптації дозволяє враховувати специфіку галузі та формулювати відповідні цілі.

Схожість проблем: Врахування загальних проблем для бізнесу і системи охорони здоров'я, таких як конкуренція в сфері платних послуг, залежність якості послуг від кваліфікації персоналу, дозволяє ефективно адаптувати методи корпоративного управління.

Специфіка галузі: Урахування особливостей системи охорони здоров'я, таких як високий рівень відповідальності за результат, проведення діяльності під постійним контролем та соціальна значущість, є ключовими при впровадженні методів корпоративного управління.

Цілі корпоративного управління в системі охорони здоров'я, які здійснюються на всіх рівнях, включаючи окремі медичні установи, включають оптимізацію прийняття рішень, збільшення обсягів фінансування, оптимізацію фінансових потоків, підвищення якості медичної допомоги та розвиток проектних форм управління.

Зазначимо, що ці цілі є типовими і для бізнесу, тому механізми

корпоративного управління, які допомагають досягати цих цілей, можна успішно застосовувати в системі охорони здоров'я.

Корпоративне управління виступає як система взаємодії між медичним закладом, його власником і іншими зацікавленими сторонами. Це інструмент, який допомагає визначати стратегічні цілі, спрямовувати та контролювати діяльність закладу для досягнення цих цілей. Ефективна система корпоративного управління сприяє раціональнішому використанню ресурсів та досягненню успіху в системі охорони здоров'я.

На сьогоднішній день існуюча модель управління медичними закладами має кілька серйозних недоліків:

Низьке розуміння функції корпоративного управління в лікарні: Це призводить до того, що відповідальність органу управління заміщається функціями контролю за результатами.

Різноманітні моделі рад лікарні без чітких критеріїв і вимог: Визначення функцій та обов'язків спостережної, наглядової та опікунської ради є неясним.

Відсутність практики делегування повноважень: Немає чіткого розподілу влади між власником, директором лікарні та іншими зацікавленими сторонами, включаючи інші громади, що є учасниками міжмуніципального співробітництва.

Відсутність вимог до членів органу корпоративного управління: Неіснуючі вимоги обмежують залучення висококваліфікованих експертів до управління медичними закладами.

Для забезпечення ефективного управління необхідно впровадити незалежний орган корпоративного управління та кваліфікований виконавчий орган (менеджмент), а також чітко розподілити їхні повноваження, встановити систему підзвітності та контролю. Основна мета корпоративного управління полягає в стратегічному керуванні закладом, контролі його фінансово-господарською діяльністю та дотриманні прав пацієнтів. У той час як роль менеджменту включає керування поточною діяльністю закладу, виконання стратегічних та річних планів, а також вирішення щоденних питань.

В Україні заклади охорони здоров'я приймають різні форми власності, такі як державні, комунальні, приватні або засновані на змішаній формі власності. Державні та комунальні заклади охорони здоров'я не можуть бути приватизованими. Комунальні заклади охорони здоров'я можуть функціонувати як комунальні некомерційні підприємства або комунальні установи, залежно від їх організаційно-правової форми. Також, комунальні заклади охорони здоров'я можуть бути створені та діяти як спільне комунальне підприємство шляхом співпраці територіальних громад у визначених законом формах.

У червні 2016 року набув чинності закон України № 1405 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності», який вніс зміни до статті 78 Господарського кодексу України [10], що стосуються утворення та функціонування комунальних підприємств. Зазначені зміни визначають органи управління комунальним підприємством, такі як керівник підприємства, який призначається або обирається відповідним органом управління, та наглядова рада підприємства, яка контролює та направляє діяльність керівника підприємства.

Впровадження системи корпоративного управління створює необхідні умови для ефективної взаємодії та своєчасного обміну інформацією між органом корпоративного управління та виконавчим органом. Систему корпоративного управління закладом охорони здоров'я можна зобразити у вигляді, представленому на рисунку 3.1.

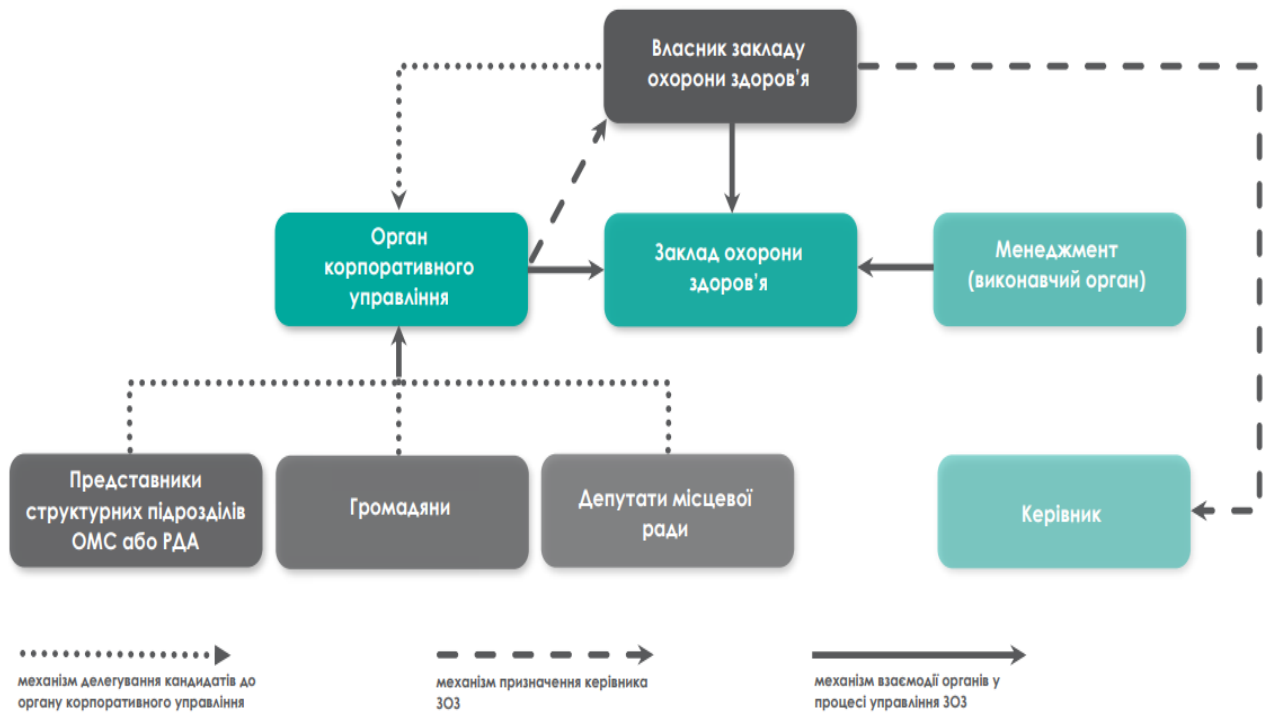


Рис. 3.1. Система корпоративного управління закладом охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

Наглядова рада підприємства, якщо вона створена, визначається на рівні закону як альтернативний орган управління, який може взаємодіяти з керівником підприємства, як вказано в Статті 78 Господарського кодексу України. Власник має право делегувати свої повноваження наглядовій раді підприємства.

Створення наглядової ради комунального унітарного підприємства визначається рішенням органу, який має управлінську компетенцію щодо цього підприємства. Обов'язковість створення наглядової ради, умови утворення, організація діяльності та порядок ліквідації наглядової ради та її комітетів, а також призначення членів наглядової ради затверджуються рішенням відповідної місцевої ради, як це передбачено в Статті 78 Господарського кодексу України.

У процесі створення наглядової ради комунального підприємства виконуються такі кроки:

Рада об'єднаної територіальної громади визначає критерії та порядок

створення наглядової ради комунального підприємства.

Орган, який має управлінську компетенцію щодо комунального підприємства, ухвалює рішення про створення наглядової ради, якщо це відповідає визначеним критеріям. У випадку відсутності відповідного органу, до сфери управління якого належить комунальне підприємство, таким органом стає місцева рада, яка його створила.

Внесення змін до статуту комунального підприємства.

Внесення змін до Положення про орган, який має управлінську компетенцію щодо комунального підприємства (у випадку його наявності).

У випадку створення Наглядової ради лікарні в умовах міжмуніципального співробітництва можливе фінансування цього спільного органу корпоративного управління за допомогою інструменту ММС – Договору про співробітництво територіальних громад для утворення спільного органу управління.

В діючому національному законодавстві передбачено ще дві моделі рад (спостережна та опікунська) для лікарень, які мають різний рівень повноважень та можуть впливати на стратегічні рішення щодо розвитку лікарні. Вони, однак, не мають максимальних повноважень, схожих на наглядову раду.

У своїй діяльності спостережна рада виконує наступні завдання:

- Аналізує дотримання законодавства у сфері медичного обслуговування населення закладом охорони здоров'я.
- Оцінює виконання закладом охорони здоров'я прав та забезпечення безпеки пацієнтів під час медичного обслуговування, включаючи розгляд скарг пацієнтів та реагування на них.
- Аналізує фінансово-господарську діяльність закладу охорони здоров'я та представляє результати цього аналізу.
- Подає керівнику закладу охорони здоров'я пропозиції щодо покращення якості медичного обслуговування та дотримання прав пацієнтів.

- Бере участь у розробці пропозицій щодо розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури закладу охорони здоров'я.
- Подає пропозиції керівнику закладу охорони здоров'я щодо оптимізації організаційної структури за напрямками діяльності.
- Розглядає інші питання, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю та медичним обслуговуванням у закладі охорони здоров'я.
- Інформує власника закладу охорони здоров'я (або його уповноважений орган) про виявлені недоліки та порушення законодавства, представляючи пропозиції для їх усунення та підвищення рівня безпеки пацієнтів.

Забезпечує відкритість та прозорість своєї діяльності згідно з вимогами законодавства щодо інформації з обмеженим доступом, публікуючи інформацію про свою роботу на офіційних веб-сайтах закладів охорони здоров'я та власника закладу. Також інформує громадськість на зборах, конференціях і інших заходах та розміщує інформацію на інформаційних стендах у закладах охорони здоров'я.

Опікунська рада при закладі охорони здоров'я представляє собою громадський консультативно-дорадчий орган, створений з метою забезпечення участі громадян у процесах управління та здійснення громадського нагляду у галузі охорони здоров'я (згідно з наказом МОЗ України від 23.07.2014 р. № 517).

З вищевикладеного можна вивести такі висновки:

- Створення та делегування повноважень наглядової ради підприємства є виключним правом власника.
- Наглядова рада підприємства функціонує як орган управління, а не консультативний чи дорадчий.
- При утворенні наглядової ради, власник підприємства має право визначати керівника підприємства.
- Наглядова рада (при наявності) здійснює контроль та спрямовує

діяльність керівника, але у межах визначеної статутом компетенції.

В контексті організації корпоративного управління у лікарнях громадської власності в Україні, така форма управління є відносно новою концепцією, і для успішної імплементації її необхідно вдосконалити відповідне законодавство, глибше розібратися у призначенні та змісті цього типу управління та набути успішного досвіду впровадження.

Висновки до розділу 3

Вивчення і впровадження зарубіжного досвіду проведення аудиту діяльності закладів охорони здоров'я надзвичайно корисне для удосконалення системи оцінки медичних установ. Позитивні результати цього дослідження вказують на можливості застосування передових методик та підходів, що дозволяють ефективно оцінювати якість медичних послуг та вдосконалювати управлінські практики в галузі охорони здоров'я. Впровадження зарубіжного досвіду аудиту дозволить підняти стандарти медичних закладів, відповідати міжнародним нормам та забезпечити високу якість надання медичних послуг.

Розробка моделі корпоративного управління закладом охорони здоров'я, заснованої на аудиті його діяльності, є важливим кроком у підвищенні ефективності та стійкості медичного закладу. Результати аудиту дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а розроблена модель корпоративного управління враховує ці аспекти для оптимізації стратегічного планування, фінансового управління та якості медичних послуг.

ВИСНОВКИ

Аудит діяльності закладу охорони здоров'я визначається як важливий інструмент для оцінки та контролю ефективності його функціонування. В процесі аудиту визначаються ключові аспекти діяльності медичної установи з метою забезпечення оптимального використання ресурсів та вдосконалення стандартів надання медичних послуг.

Важливо враховувати різноманіття видів аудиту, які можуть бути застосовані до закладу охорони здоров'я. Так внутрішній аудит спрямований на функціонально незалежну оцінку та надання рекомендацій для внутрішнього вдосконалення. Зовнішній аудит, з іншого боку, може забезпечити об'єктивний погляд на діяльність установи від зовнішнього експертного органу. Використання різних видів аудиту, разом з правильною інтерпретацією його результатів, дозволяє досягти оптимального функціонування закладу та відповідати високим міжнародним стандартам у сфері охорони здоров'я.

Функції аудиту в охороні здоров'я включають не лише виявлення можливих недоліків та ризиків, але й розробку рекомендацій для їхнього усунення. Це допомагає підняти якість медичних послуг, оптимізувати фінансові ресурси та вдосконалити управлінські практики в закладі охорони здоров'я.

Вивчення нормативно-правових та методичних засад аудиту є важливим етапом для забезпечення ефективності та високого стандарту проведення аудиторської діяльності в різних сферах.

Методичні засади аудиту визначають процедури, інструменти та критерії, за якими оцінюється діяльність об'єкта аудиту. Вони дозволяють забезпечити системність, об'єктивність та повноту проведення аудиту. Методи аудиту повинні враховувати специфіку конкретної галузі, видів операцій та особливостей об'єкта оцінки.

Правильне розуміння та дотримання нормативно-правових та методичних аспектів є ключовим чинником для досягнення високих стандартів аудиту. Це створює основу для об'єктивної, точної та надійної оцінки фінансового стану та

управлінської ефективності підприємств та організацій. Забезпечення відповідності цим засадам сприяє довірі сторін, зацікавлених у результаті аудиту, і формує підґрунтя для подальшого розвитку аудиторської практики. Ретельне дотримання нормативно-правових та методичних аспектів аудиту функціональної діяльності закладів охорони здоров'я є важливим кроком у забезпеченні високого стандарту медичних послуг. Ці засади визначають не тільки порядок проведення аудиту, але і встановлюють критерії ефективності та відповідальності медичних установ перед суспільством.

Аналіз структури функціональної діяльності медичного закладу підтвердив високий рівень організаційної ефективності та якісного надання медичних послуг. Аудит виявив добре скоординовану роботу підрозділів, ефективне використання фінансових ресурсів та високий стандарт управління персоналом. Ці позитивні висновки свідчать про успішну діяльність медичного закладу та готовність відповідати високим стандартам у галузі охорони здоров'я.

Проведений аудит процесу функціональної діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я відзначився позитивними результатами, свідчачи про високий рівень організації та оптимальність надання медичних послуг. Аналіз підтвердив ефективне управління ресурсами, високу якість медичного обслуговування та відповідність досліджуваного закладу високим стандартам професійної діяльності. Ці висновки свідчать про успішну функціонування закладу та його готовність до подальшого розвитку в рамках вимог сучасної системи охорони здоров'я.

Проведена оцінка аудиту результативності функціональної діяльності медичного закладу підтвердила високий рівень ефективності та успішного досягнення поставлених цілей. Аналіз результатів свідчить про високу якість медичних послуг, ефективне управління ресурсами та задоволеність потреб пацієнтів. Заклад продемонстрував відмінні показники у всіх аспектах, вказуючи на його відмінну функціональність та готовність до подальшого успішного розвитку.

Вивчення і впровадження зарубіжного досвіду проведення аудиту

діяльності закладів охорони здоров'я надзвичайно корисне для удосконалення системи оцінки медичних установ. Позитивні результати цього дослідження вказують на можливості застосування передових методик та підходів, що дозволяють ефективно оцінювати якість медичних послуг та вдосконалювати управлінські практики в галузі охорони здоров'я. Впровадження зарубіжного досвіду аудиту дозволить підняти стандарти медичних закладів, відповідати міжнародним нормам та забезпечити високу якість надання медичних послуг.

Удосконалення функціональної діяльності КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня" ГОР у сучасних умовах має враховувати виклики ендогенного та екзогенного характеру, пов'язані з проведенням медичної реформи та процесами децентралізації, до яких слід віднести: пошук нових методів оплати медичних послуг; вдосконалення форм планування та організації діяльності медичної установи; професіоналізацію кадрового забезпечення медичних закладів; інноватизацію інформаційно-аналітичного забезпечення в частині формування електронної системи охорони здоров'я; диференціацію джерел фінансового забезпечення надання медичних послуг; дотримання міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, здійснення аудиту якості медичної допомоги й постійного моніторингу конкурентоспроможності медичних послуг.

У будь-якій формі орган корпоративного управління лікарнею публічної власності є порівняно нова форма управління в більшості країн. В Україні для ефективного функціонування такого органу необхідно пройти шлях вдосконалення законодавства в цій сфері, глибшого розуміння призначення і змісту подібної форми управління та набути успішного досвіду впровадження

Розробка моделі корпоративного управління закладом охорони здоров'я, заснованої на аудиті його діяльності, є важливим кроком у підвищенні ефективності та стійкості медичного закладу. Результати аудиту дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а розроблена модель корпоративного управління враховує ці аспекти для оптимізації стратегічного планування, фінансового управління та якості медичних послуг.

Для покращення системи менеджменту КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня" ТОВ пропонуємо імплементувати підходи корпоративного управління, що передбачає наступне:

- створення наглядової ради підприємства та наділення її повноваженнями;
- наглядова рада підприємства повинна бути основним органом управління (не дорадчим чи консультативним);
- до повноважень наглядової ради має належати призначення керівника закладу охорони здоров'я.
- наглядова рада (у разі її утворення) контролює і спрямовує діяльність керівника підприємства, але в межах визначеної статутом компетенції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний аудит для медзакладів. Офіційний сайт МедКапіталГруп. 2022. URL: <https://medcapitalgroup.com.ua/ua-administrativnijaudit-dlja-medzakladiv/>
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ, Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.
4. Баюра Д.О. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. *Вісник Київського національного університету. Економіка* 2008. Вип. 99-100. С. 26-29.
5. Богомаз В.М. Впровадження клінічного аудиту в закладах охорони здоров'я. Україна. *Здоров'я нації*. 2010. № 2. С. 108-115.]
6. Бутинець Ф. Ф., Малюга Н. М., Петренко Н. І. Аудит: стан і тенденції розвитку в Україні та світі: монографія / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: ЖДТУ, 2004. 564 с.
7. Виноградова М. О. Внутрішній аудит в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (2). С. 63–70.
8. Вороненко Ю.В. Методичні підходи до впровадження стандартизації організаційних технологій у систему управління якістю медичної допомоги. *Український медичний часопис*. 2012. № 5. С. 108-110.
9. Голівер В.П. Удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С.76-8
10. Господарський кодекс: Закон України від 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
11. Давиденко Н.М., Буряк А.В. Корпоративне управління: навчальний посібник. К.: ЦП «Компринт», 2015. 346с.