

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему «Організація поточного контролю діяльності роботи підприємства»

Студент групи 12401Бмн  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я»

Олександр КОМАРОВ

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Тетяна КОЖЕМЯКІНА  
к.е.н., доцент

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Валентин ПАРІЙ  
д.мед.н, професор

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Освітній рівень – магістр  
Спеціальність – 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри менеджменту  
охорони здоров'я, професор  
Парій Валентин Дмитрович  
\_\_\_\_\_20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**КОМАРОВА Олександра Михайловича**

**1. Тема роботи «Організація поточного контролю діяльності роботи підприємства»**

керівник роботи Кожемякіна Тетяна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» вересня 2023 р. № 832

**2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 02.01.2024**

**3. Вихідні дані до роботи** висновки, рекомендації, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України «Про аудиторську діяльність», Положення про аудит фінансової звітності, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2017 № 204.

**4. Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження та аналіз методів та підходів до організації поточного контролю у сфері охорони здоров'я, розробка рекомендацій та практичних інструментів, спрямованих на покращення якості медичних послуг, оптимізацію управління ресурсами та забезпечення ефективної діяльності підприємств у цій галузі.

Об'єкт дослідження: процес організації поточного контролю діяльності підприємства: вивчення, аналіз та покращення цього процесу з метою забезпечення ефективного управління та підвищення якості медичних послуг, а також ефективного використання ресурсів.

Предмет дослідження: економічні, соціальні та організаційні якості, властивості та особливості функціонування та розвитку організації поточного контролю діяльності підприємств в галузі охорони здоров'я.

**5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу табл. 6, рис. 1.**

**6. Дата видачі завдання 29 вересня 2023 р.**

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомитися з літературою та сформуванню структуру кваліфікаційної роботи магістра	23.10.2023-30.10.2023	
2.	Написати вступ та розділ 1	30.10.2023-13.11.2023	
3.	Розробити розділ 2	13.11.2023-27.11.2023	
4.	Розробити розділ 3, висновки	27.11.2023-11.12.2023	
5.	Оформити дипломну роботу та здати на рецензію	11.12.2023-05.01.2024	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Олександр КОМАРОВ

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Тетяна КОЖЕМЯКІНА

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 64, табл. 6, рис. 1.

Ключові слова: менеджмент в сфері охорони здоров'я, управління якістю в охороні здоров'я, поточний контроль, діяльність підприємства, якість медичної допомоги, методи контролю якості, організаційна структура контролю якості, засоби контролю якості.

У роботі розглядаються теоретичні та методологічні аспекти організації поточного контролю діяльності роботи підприємства, зокрема медичного закладу. Розкриваються сутність, функції, принципи та завдання поточного контролю, а також його роль у системі управління якістю в охороні здоров'я. У роботі обґрунтовано необхідність організації поточного контролю діяльності роботи медичного закладу для забезпечення якості та безпеки медичної допомоги. Визначено основні напрямки проведення поточного контролю, а також методи та засоби, які можуть бути використані для цього. Особливу увагу в роботі приділено організаційній структурі контролю якості, а також правовим аспектам цього питання. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення організації поточного контролю діяльності роботи медичних закладів.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Поняття та сутність контролю як функції управління підприємством	8
1.2. Методи та інструменти організації поточного контролю на підприємстві	13
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1» ТА ЙОГО СИСТЕМИ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ	20
2.1. Загальний аналіз діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»	20
2.2. Аналіз системи управління закладу охорони здоров'я	32
2.3 Дослідження системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1»	44
3.1. Сильні і слабкі сторони внутрішнього контролю діяльності КНП «КМКЛ №1»	44
3.2. Заходи щодо удосконалення поточного контролю діяльності підприємства	47
3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та їх впровадження	52
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

## ВСТУП

Заклади охорони здоров'я – це установи критичної інфраструктури, і від їхньої роботи залежить життя і здоров'я усього населення України. Беручи до уваги усі ті виклики, які зараз постали перед нашою державою, населення потребує якісно наданих послуг. На даний момент уваги потребують не тільки звичайні пацієнти, а і військові та люди, які постраждали у зв'язку з російсько-українською війною. Тому контролювати діяльність роботи таких установ має надзвичайно важливе значення.

Забезпечення якості надання медичних послуг та раціональне використання ресурсів є надзвичайно важливими завданнями для підприємств у сфері охорони здоров'я. Механізмом, який дозволяє відстежувати якість роботи, вчасно реагувати на виникнення будь-яких проблем та вирішувати їх, є поточний контроль діяльності роботи підприємства. Правильна організація такого контролю має бути в кожному закладі охорони здоров'я України.

Над проблемою організації поточного контролю діяльності роботи підприємства працювало багато науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед них можна виділити таких:

- Ф.Тейлор - американський інженер-механік, засновник наукової організації праці. Він розробив систему управління виробництвом, яка включає в себе елементи поточного контролю.
- Г. Емерсон - американський інженер-механік, один із основоположників наукової організації праці. Він розробив ряд принципів управління, які також можуть бути застосовані до організації поточного контролю.

У сучасній науковій літературі також розглядаються проблеми організації поточного контролю діяльності роботи підприємства. Так, у роботах В.В. Бондаренка, О.М. Гавриленка, О.В. Міщенко та інших авторів аналізуються теоретичні аспекти організації поточного контролю, а також методи і процедури його проведення.

Основною метою є ретельне дослідження та аналіз методів та підходів до організації поточного контролю у сфері охорони здоров'я, розробка рекомендацій та практичних інструментів, спрямованих на покращення якості медичних послуг, оптимізацію управління ресурсами та забезпечення ефективної діяльності підприємств у цій галузі.

Для досягнення поставленої мети слід виокремити наступні завдання:

- Аналіз теоретичних підходів до поняття "поточний контроль" та його роль у сфері охорони здоров'я;
- Вивчення сучасних методів та інструментів, які використовуються для оцінки та контролю медичних процесів та результатів ;
- Аналіз поточного стану діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»: визначення основних проблем, слабких місць та можливих напрямків покращення;
- Вивчення інформаційних систем та інструментів, які можуть бути використані для впровадження поточного контролю на підприємстві;
- Розробка рекомендацій для покращення процесів організації поточного контролю на підприємствах у сфері охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес організації поточного контролю діяльності підприємства: вивчення, аналіз та покращення цього процесу з метою забезпечення ефективного управління та підвищення якості медичних послуг, а також ефективного використання ресурсів.

Предметом дослідження є економічні, соціальні та організаційні якості, властивості та особливості функціонування та розвитку організації поточного контролю діяльності підприємств в галузі охорони здоров'я.

При написанні магістерської роботи було використано як емпіричні (спостереження, інтерв'ю, аналіз документів), так і теоретичні (аналіз і синтез) методи дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1 Поняття та сутність контролю як функції управління підприємством

Контроль діяльності роботи підприємства в сфері охорони здоров'я є важливим елементом управління підприємством. Він дозволяє забезпечити ефективну роботу підприємства і запобігти виникненню відхилень від встановлених норм і стандартів.

Контроль діяльності роботи підприємства в сфері охорони здоров'я має такі основні завдання:

- Забезпечення відповідності діяльності підприємства встановленим нормам і стандартам.
- Виявлення і усунення відхилень від встановлених норм і стандартів.
- Забезпечення ефективності роботи підприємства.

Контроль може здійснюватися на різних рівнях організаційної системи. Залежно від цього виділяють такі рівні контролю:

- Стратегічний контроль здійснюється на найвищому рівні організації і спрямований на забезпечення відповідності її стратегії встановленим цілям.
- Оперативний контроль здійснюється на середньому рівні організації і спрямований на забезпечення ефективності поточної діяльності.
- Функціональний контроль здійснюється на нижчому рівні організації і спрямований на забезпечення ефективності окремих функцій або процесів.

Контроль може здійснюватися за різними ознаками. Залежно від цього виділяють такі види контролю:

- За часом проведення контроль:



- Попередній контроль здійснюється до початку діяльності і спрямований на попередження відхилень від встановлених норм і стандартів.
- Поточний контроль здійснюється в ході діяльності і спрямований на виявлення і усунення відхилень від встановлених норм і стандартів.
- Заключний контроль здійснюється після закінчення діяльності і спрямований на оцінку результатів діяльності.
- За об'єктом контролю:
  - Контроль діяльності спрямований на забезпечення відповідності фактичних результатів діяльності встановленим цілям.
  - Контроль якості спрямований на забезпечення відповідності якості продукції або послуг встановленим вимогам.
  - Контроль витрат спрямований на забезпечення ефективності використання ресурсів.
  - Контроль ресурсів спрямований на забезпечення наявності необхідних ресурсів для виконання поставлених завдань.
  - Контроль ефективності спрямований на оцінку ефективності використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.
- За методами здійснення:
  - Формальний контроль здійснюється на основі встановлених правил і процедур.
  - Неформальний контроль здійснюється на основі особистих відносин і взаємодії між людьми.
- За суб'єктом контролю контроль може бути внутрішнім і зовнішнім.
  - Внутрішній контроль здійснюється органами управління організації.
  - Зовнішній контроль здійснюється органами державного управління, а також громадськими організаціями і незалежними експертами.

Контроль діяльності роботи підприємства в сфері охорони здоров'я є складним і багатогранним процесом. Він вимагає від органів управління підприємства спеціальних знань і навичок.

Особливості контролю діяльності роботи підприємства в сфері охорони здоров'я:

- Відповідність діяльності підприємства встановленим нормам і стандартам є особливо важливим у сфері охорони здоров'я, оскільки від цього залежить здоров'я і життя людей.
- Виявлення і усунення відхилень від встановлених норм і стандартів в сфері охорони здоров'я має бути своєчасним і ефективним, оскільки від цього може залежати життя і здоров'я людей.
- Ефективність роботи підприємства в сфері охорони здоров'я має бути високою, оскільки від цього залежить доступність і якість медичних послуг для населення.

Контроль діяльності роботи підприємства в сфері охорони здоров'я є важливим фактором, який сприяє забезпеченню високої якості медичних послуг і захисту здоров'я населення.

Поточний контроль в управлінні підприємством є невід'ємною складовою системи управління, спрямованою на забезпечення неперервності та ефективності виробничих і управлінських процесів [7, 28, 48]. Згідно з визначенням, поточний контроль - це систематичний аналіз та оцінка діяльності підприємства на щоденній, тижневій та місячній основі з метою виявлення відхилень від запланованих показників та вжиття заходів для їхнього усунення [61, 32].

Поточний контроль відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності функціонування підприємства [55, 58]. Він дозволяє забезпечувати стабільність та ефективність щоденних операцій підприємства [21, 34]. Шляхом моніторингу процесів в реальному часі управління може оперативно реагувати на можливі порушення або відхилення від стандартів [5,

12, 51]. Варто зазначити основні функції та завдання поточного контролю [1, 15, 25, 38, 43, 46, 53] (табл. 1.1, 1.2)

Таблиця 1.1

### Основні функції поточного контролю

№	Функція	Характеристика
1	Виявлення відхилень	Ідентифікація невідповідностей фактичних результатів від планованих.
2	Корекція в реальному часі	Швидке реагування на виявлені відхилення для усунення проблем та підтримання планованої ефективності.
3	Оптимізація процесів	Забезпечення постійного вдосконалення управлінських та виробничих процесів на основі вивчення динаміки діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

### Основні завдання поточного контролю

№	Завдання	Характеристика
1	Моніторинг виконання завдань	Слідкування за реалізацією стратегічних та оперативних цілей, оцінка результативності ключових процесів та проектів
2	Контроль якості продукції або послуг	Перевірка відповідності стандартам та вимогам, аналіз задоволення потреб споживачів
3	Фінансовий контроль	Моніторинг фінансового стану підприємства, аналіз використання

		бюджетних ресурсів та фінансових результатів
4	Контроль виробничих процесів	Перевірка ефективності виробничих ліній та технологічних процесів, моніторинг ступеня використання обладнання та робочої сили
5	Визначення ефективності персоналу	Оцінка роботи працівників відповідно до поставлених завдань, аналіз рівня компетентності та професійної підготовки персоналу
6	Ризик-менеджмент	Визначення та оцінка потенційних ризиків, розробка стратегій управління та запобігання ризикам
7	Корекція дій та прийняття рішень	Вжиття заходів для виправлення виявлених невідповідностей, прийняття ефективних рішень на основі аналізу контрольних даних
8	Впровадження вдосконалень	Розробка та впровадження поліпшень у робочі процеси, спрямування на постійне покращення ефективності підприємства
9	Забезпечення внутрішньої та зовнішньої відповідності	Виконання вимог законодавства та стандартів, запобігання можливим санкціям чи штрафам
10	Збір та аналіз інформації	Організація системи збору та обробки даних, аналіз інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

В контексті теоретичних аспектів дослідження визначається сутність поточного контролю як інтегральної частини управління [3, 10, 18, 23, 50]. Аналіз літературних джерел спрямований на вивчення поглядів провідних авторів щодо методів та моделей поточного контролю, його впливу на стратегічне управління та досягнення підприємством своїх цілей [8, 11, 24, 30, 33, 47].

Критичний аналіз включає оцінку різних підходів до поточного контролю та ідентифікацію їх переваг та обмежень [2, 27, 44, 54, 60]. Порівняльний аналіз поглядів дозволяє визначити найбільш ефективні методи та підходи до впровадження поточного контролю на підприємстві [41, 45, 57].

## **1.2 Методи та інструменти організації поточного контролю на підприємстві**

Поточний контроль є одним з основних елементів системи управління підприємством [9, 14, 20]. Він спрямований на своєчасне виявлення відхилень від встановлених нормативів і стандартів, а також на вжиття заходів щодо їх усунення [22, 42, 56].

Методи організації поточного контролю на підприємстві досліджували багато науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед них можна виділити таких [47, 52]:

- Ф.Тейлор - американський інженер-механік, засновник наукової організації праці. Він розробив систему управління виробництвом, яка включає в себе елементи поточного контролю.
- Г. Емерсон - американський інженер-механік, один із основоположників наукової організації праці. Він розробив ряд принципів управління, які також можуть бути застосовані до організації поточного контролю.

У сучасній науковій літературі також розглядаються проблеми організації поточного контролю діяльності роботи підприємства. Так, у роботах В.В. Бондаренка, О.М. Гавриленка, О.В. Міщенко та інших авторів аналізуються

теоретичні аспекти організації поточного контролю, а також методи і процедури його проведення [11, 39, 56].

Методами поточного контролю є [4, 6, 17, 49]:

- Візуальний контроль - це перевірка стану об'єкта контролю за допомогою органів зору. Він може застосовуватися для контролю якості продукції, стану обладнання, виконання робіт тощо.
- Відліковий контроль - це перевірка кількості об'єктів контролю шляхом їх підрахунку. Він може застосовуватися для контролю кількості продукції, виготовленої в певний період часу, кількості виконаних робіт тощо.
- Вимірювальний контроль - це перевірка параметрів об'єкта контролю за допомогою приладів. Він може застосовуватися для контролю якості продукції, стану обладнання, виконання робіт тощо.
- Аналітичний контроль - це перевірка об'єкта контролю за допомогою аналізу його характеристик. Він може застосовуватися для контролю якості продукції, стану обладнання, виконання робіт тощо.

Інструментами поточного контролю є [13, 16, 26, 59]:

- Нормативи та стандарти - це встановлені вимоги до якості продукції, стану обладнання, виконання робіт тощо.
- Попереджувальні системи - це системи, які сигналізують про можливі відхилення від встановлених нормативів і стандартів.
- Методичні вказівки - це документовані процедури проведення поточного контролю.
- Контрольні карти - це графічні засоби відображення результатів поточного контролю.

Організація поточного контролю на підприємстві повинна забезпечувати [19, 35]:

- Об'єктивність і точність проведення контролю.

- Частковість контролю, тобто його проведення в періоди, коли є найбільша ймовірність відхилень від встановлених нормативів і стандартів.
- Систематичність проведення контролю.

На підприємстві з охорони здоров'я поточний контроль може застосовуватися для таких цілей [29, 37, 40]:

- Контроль якості медичних послуг. Цей контроль спрямований на забезпечення відповідності медичних послуг встановленим стандартам якості. Він може проводитися за допомогою візуального, відлікового, вимірювального та аналітичного контролю.
- Контроль стану медичного обладнання. Цей контроль спрямований на забезпечення працездатності медичного обладнання та його відповідність встановленим вимогам безпеки. Він може проводитися за допомогою візуального, відлікового та вимірювального контролю.
- Контроль виконання робіт. Цей контроль спрямований на забезпечення своєчасного та якісного виконання робіт, пов'язаних з наданням медичних послуг. Він може проводитися за допомогою візуального, відлікового, вимірювального та аналітичного контролю.

Організація поточного контролю на підприємстві з охорони здоров'я повинна відповідати таким вимогам [38, 39, 52]:

- Доступність для медичного персоналу.
- Простота використання.
- Ефективність.

На підприємстві з охорони здоров'я поточний контроль може проводитися [26, 28, 31]:

- Медичними працівниками, які мають відповідну кваліфікацію.
- Спеціалізованими службами, які займаються організацією та проведенням контролю якості медичних послуг.

При організації поточного контролю на підприємстві з охорони здоров'я необхідно враховувати такі фактори [7, 32]:

- Специфіку діяльності підприємства.
- Об'єм і складність робіт, які виконуються на підприємстві.
- Фінансові можливості підприємства.

Дослідженнями методів організації поточного контролю на підприємстві досягнуто таких висновків:

- Поточний контроль є важливим елементом управління підприємством. Він дозволяє забезпечити ефективну роботу підприємства і запобігти виникненню відхилень від встановлених норм і стандартів.
- Ефективна організація поточного контролю забезпечує своєчасне виявлення і усунення відхилень від встановлених норм і стандартів.
- До основних методів поточного контролю на підприємстві відносяться: оперативне спостереження, опитування, анкетування, аналіз документів, економіко-математичні методи.
- Вибір конкретних методів поточного контролю залежить від цілей і завдань контролю, а також від особливостей підприємства.

Для ефективної організації поточного контролю на підприємстві необхідно дотримуватися таких принципів:

- Систематичність - контроль повинен здійснюватися постійно, а не періодично.
- Своєчасність - контроль повинен здійснюватися своєчасно, тобто в той момент, коли виникають відхилення від встановлених норм і стандартів.
- Оперативність - контроль повинен здійснюватися оперативно, тобто швидко і ефективно
- Ефективність - контроль повинен бути ефективним, тобто він повинен забезпечувати виявлення і усунення відхилень від встановлених норм і стандартів
- Безперервність - контроль повинен здійснюватися безперервно, тобто в процесі всієї діяльності підприємства



Також необхідно розробити план поточного контролю, який повинен містити такі елементи:

- Цілі і завдання контролю.
- Об'єкти і предмети контролю.
- Методи і процедури контролю.
- Час і періодичність проведення контролю.
- Порядок оформлення результатів контролю.

Одним з прикладів гарно організованого поточного контролю в лікарні є система контролю якості медичних послуг. Ця система передбачає проведення регулярних перевірок якості медичних послуг, які надаються в лікарні. Перевірки здійснюються за допомогою різних методів, зокрема:

- Оперативне спостереження - цілеспрямоване вивчення діяльності лікарні без втручання в неї.
- Опитування - збір інформації шляхом опитування пацієнтів, медичного персоналу та інших зацікавлених осіб.
- Анкетування - збір інформації шляхом заповнення анкет пацієнтами, медичним персоналом та іншими зацікавленими особами.
- Аналіз документів - вивчення документів, які містять інформацію про діяльність лікарні.

Результати перевірок якості медичних послуг аналізуються і використовуються для виявлення і усунення відхилень від встановлених норм і стандартів.

Ось один конкретний приклад того, як система контролю якості медичних послуг була використана для виявлення і усунення відхилення від встановлених норм і стандартів.

В одній з лікарень було виявлено, що час очікування прийому у лікаря перевищує встановлені норми. Це відхилення було виявлено в результаті опитування пацієнтів. Пацієнти скаржилися, що їм доводиться чекати у черзі до лікаря по кілька годин.

Після виявлення відхилення було проведено аналіз причин його виникнення. Було встановлено, що відхилення було викликано нестачею медичного персоналу. Для усунення відхилення було прийнято рішення про залучення додаткового медичного персоналу.

У результаті в лікарні був скорочений час очікування прийому у лікаря. Пацієнти були задоволені тим, що їхні скарги були розглянуті і проблему було усунуто.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи організації поточного контролю діяльності підприємства. Було визначено, що поточний контроль є одним з основних елементів системи управління підприємством, який спрямований на своєчасне виявлення відхилень від встановлених нормативів і стандартів, а також на вжиття заходів щодо їх усунення.

Було розглянуто методи та інструменти організації поточного контролю, які можуть застосовуватися на підприємстві з охорони здоров'я. Було встановлено, що ці методи та інструменти повинні відповідати таким вимогам:

- Об'єктивність і точність проведення контролю.
- Частковість контролю, тобто його проведення в періоди, коли є найбільша ймовірність відхилень від встановлених нормативів і стандартів.
- Систематичність проведення контролю.

Були розглянуті цілі, вимоги та фактори, які необхідно враховувати при організації поточного контролю на підприємстві з охорони здоров'я. Було надано рекомендації щодо організації поточного контролю на підприємстві з охорони здоров'я.

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- Поточний контроль є важливим елементом системи управління підприємством з охорони здоров'я. Він дозволяє своєчасно виявляти

відхилення від встановлених нормативів і стандартів, а також на вжиття заходів щодо їх усунення.

- При організації поточного контролю на підприємстві з охорони здоров'я необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, об'єм і складність робіт, які виконуються на підприємстві, а також фінансові можливості підприємства.

Ось деякі конкретні рекомендації щодо організації поточного контролю на підприємстві з охорони здоров'я:

- Функції поточного контролю повинні бути розподілені між різними рівнями управління підприємством. Так, на рівні керівників вищої ланки повинні здійснюватися контроль за виконанням стратегічних цілей підприємства, на рівні керівників середньої ланки - контроль за виконанням оперативних планів, а на рівні керівників нижчої ланки - контроль за виконанням конкретних завдань.
- Поточний контроль повинен бути систематичним і плановим. Для цього необхідно розробити систему планових заходів поточного контролю, які повинні включати в себе визначення об'єктів контролю, періодичності проведення контролю та методів контролю.
- Поточний контроль повинен бути ефективним. Для цього необхідно використовувати сучасні методи і інструменти контролю, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів і стандартів.

Впровадження ефективної системи поточного контролю на підприємстві з охорони здоров'я дозволить забезпечити:

- Стабільну якість медичних послуг.
- Безпеку пацієнтів.
- Ефективне використання ресурсів підприємства.

## РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА  
ЛІКАРНЯ №1» ТА ЙОГО СИСТЕМИ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ2.1. Загальний аналіз діяльності КНП «Київська міська клінічна  
лікарня №1»

Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня №1» (далі – Лікарня) – це опорна багатопрофільна лікарня міста Києва, яка надає медичну допомогу вторинного та третинного рівнів (має 9 пакетів надання медичної допомоги населенню за програмою медичних гарантій, за якими укладені договори з НСЗУ). Лікарня має багату історію та традиції, і на сьогоднішній день є одним з провідних медичних закладів міста. (табл. 2.1, 2.2)

Таблиця 2.1

## Загальна характеристика підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва	Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня №1» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)
2	Код ЄДРПОУ	01981738
3	Юридична адреса	Україна, 02091, місто Київ, вулиця Харківське Шосе, будинок 121.
4	Власник (орган управління майном)	Державна власність (власність територіальних громад), підпорядкування - виконавчий орган Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)
5	Організаційно-правова форма	комунальна
6	Форма власності	комунальна
7	Стисла історія закладу (рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо)	Лікарня на 30 ліжок була відкрита 01.11.1950р. у невеликому одноповерховому приміщенні, яке збереглося й до нашого часу. Кількість лікарів складала 27 осіб. В наступні роки було побудовано харчоблок та невелику

		<p>одноповерхову поліклініку зі стаціонаром на 15 ліжок.</p> <p>У 1958 році був побудований лікарняний корпус на 150 ліжок. На той час загальна кількість ліжок у лікарні становила 270.</p> <p>Лікарня, яка спочатку мала 100 ліжок, у 1962 році налічувала їх вже 550.</p> <p>У 1962 році був відкритий акушерсько-гінекологічний корпус. Лікарня складалася з 4-х поліклінічних відділень для дорослих, 1-ої медсанчастини (радіозаводу), 10-ти лікарських та 2-х фельдшерських здоровпунктів та дитячого поліклінічного відділення на 1300 відвідувань за добу з молочною кухнею на 6000 порцій (на 1969 рік). В лікарні працювало 356 лікарів, 603 середніх та 302 молодших медпрацівників. Таким чином, один лікар обслуговував близько 390 пацієнтів.</p> <p>1 січня 1970 року другу районну об'єднану лікарню було перейменовано на Київську міську клінічну лікарню №1.</p> <p>Усі відділення КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» - це фактично великі спеціалізовані комплексні заклади, в яких під одним дахом проводиться діагностика, лікування та реабілітація хворих.</p>
8	Електронна адреса сайту	<a href="https://www.kmkl1.kiev.ua">https://www.kmkl1.kiev.ua</a>
9	Електронна адреса сторінки на Facebook	<a href="https://www.facebook.com/profile.php?id=100057634832953">https://www.facebook.com/profile.php?id=100057634832953</a>

Таблиця 2.2

## Характеристика надаваної медичної допомоги населенню

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Рівень надання медичної допомоги населенню (первинний, вторинний, спеціалізований)	Вторинний (спеціалізований) та третинний (високоспеціалізований)
2	Надавані профільні медичні послуги (поліпрофільність/вузькопрофільність – перелік)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Діагностика (рентгенологічне відділення, функціональна діагностика, ендоскопічний кабінет, УЗД-кабінет, лабораторне відділення)</li> <li>2. Невідкладна допомога (приймальне відділення з багатьох напрямків: терапія, хірургія, травматологія, ЛОР, нейрохірургія, кардіологія; надання ургентної допомоги щодо інфарктів та інсультів)</li> <li>3. Трансплантологія (проводиться трансплантація нирок)</li> <li>4. Серцево-судинний центр (проводяться операції 5 рівня складності, надання ургентної допомоги)</li> <li>5. Нейрохірургічний центр з інсультним відділенням (проводяться операції 5 рівня складності, надання ургентної допомоги)</li> <li>6. Анестезіологічно-реанімаційне забезпечення (два відділення інтенсивної терапії: окремо для терапевтичних та хірургічних пацієнтів)</li> </ol>
3	Перелік Пакетів надання медичної допомоги населенню за програмою медичних гарантій, за якими укладені договори з НСЗУ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Медична допомога при гострому інфаркті міокарда»</li> <li>2. «Медична допомога при гострому мозковому інсульті»</li> <li>3. «Хірургічні операції дорослим та дітям у</li> </ol>

		<p>стаціонарних умовах»;</p> <p>4. «Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій»;</p> <p>5. «Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня»</p> <p>6. «Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів»</p> <p>7. «Мамографія»;</p> <p>8. «Езофагогастродуоденоскопія»</p> <p>9. «Колоноскопія»</p>
--	--	--

Лікарня має потужну матеріально-технічну базу, яка включає в себе сучасне обладнання, інструментарій та препарати. У закладі працюють висококваліфіковані медичні працівники, які забезпечують надання якісних медичних послуг відповідно до міжнародних стандартів. Лікарня налічує 20 відділень і майже 1000 людей у штаті (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Організаційна структура медичного закладу

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика	
1.1.	Приймально-діагностичне відділення	В штаті приймального відділення працює 14 лікарів, 14 медсестер, 20 молодших медсестер, та 3 медичних реєстратори. Приймальне відділення у своїй діяльності співпрацює з лікувально-діагностичними

		відділеннями, іншими структурними підрозділами лікарні, станцією швидкої медичної допомоги, відділом госпіталізації, іншими ЛПЗ, СЕС.
1.2.	Відділення інтенсивної терапії невідкладних станів	Відділення розраховане на 12 ліжок, але при необхідності ліжковий фонд збільшується до 24 ліжок. В штаті відділення працює 5 лікарів, 9 медсестер.
1.3.	Травматологічне відділення	Відділення розраховане на 45 ліжок. В штаті відділення працює 8 лікарів, 10 медсестер.
1.4.	Офтальмологічне відділення	Відділення розраховане на 30 ліжок. В штаті відділення працює 11 лікарів, 10 медсестер.
1.5.	Хірургічне відділення сучасних та інноваційних технологій	Відділення розраховане на 60 ліжок. В штаті відділення працює 19 лікарів, 24 медсестри, 10 молодших медсестер. Щорічно лікується 3,5 – 4 тисячі хворих з різноманітною хірургічною та судинною патологією.
1.6.	Відділення щелепно-лицьової хірургії	Відділення розраховане на 25 ліжок. В штаті відділення працює 9 лікарів, 15 медсестер.
1.7.	Відділення невідкладної хірургії та хірургічних інфекцій	Відділення розраховане на 46 ліжок. В штаті відділення працює 18 лікарів, 16 медсестер, 7 молодших медсестер.
1.8.	Операційне відділення	Операційне відділення - спеціалізоване відділення КМКЛ №1 є зв'язуючою ланкою стаціонарних відділень, забезпечує упорядковане високопрофесійне проведення медичних операцій на основі вищих досягнень медичної науки та техніки.
1.9.	Відділення анестезіології з палатами інтенсивної терапії	У відділенні працює 21 лікар, з них 16 лікарів – анестезіологів та 5 лікарів-лаборантів, та 37 осіб середнього медичного персоналу



1.10.	Терапевтичне відділення	Відділення розраховане на 50 ліжок. В штаті відділення працює 12 лікарів, 25 медсестер.
1.11.	Отоларингологічне відділення	Відділення розраховане на 60 ліжок. В штаті відділення працює 7 лікарів, 12 медсестер.
1.12.	Серцево-судинний центр	Центр розраховане на 75 ліжок. В штаті центру працює 24 лікарів, 38 медсестер, 30 молодших медсестер.
1.13.	Неврологічне відділення	Відділення розраховане на 64 ліжок. В штаті відділення працює 12 лікарів, 25 медсестер.
1.14.	Центр рентгенендоваскулярної нейрохірургії	Центр розраховане на 75 ліжок. В штаті центру працює 22 лікарі, 35 медсестер, 21 молодша медсестра.
1.15.	Відділ трансплантації	Ведеться постійний амбулаторний нагляд, обстеження та корекція дозування препаратів імуносупресії, які пацієнти приймають пожиттєво. Встановлено апарат для гемодіалізу для допомоги усім пацієнтам нашого закладу. Створено бригади вилучення анатомічних матеріалів людини, які функціонують згідно складу команди та графіку.
1.16.	Травматологічний пункт	Надається кваліфікована невідкладна медична допомога всім без винятку дорослим пацієнтам з пошкодженнями опорно-рухового апарату цілодобово та в наступному обсяз. У штаті травм пункту працюють 7 досвідчених лікарів ортопедів-травматологів. Медичні сестри травматологічного пункту мають вищу кваліфікаційну категорію за спеціальністю «Сестринська справа».

1.17.	Відділення променевої діагностики (рентген, УЗД, СКТ, МРТ, КТ)	Оснащеним сучасним потужним обладнанням та висококваліфікованими спеціалістами, що виконують широкий спектр інструментальних діагностичних досліджень (цифрова рентгенографія з томосинтезом, МРТ, МСКТ, УЗД). Основне завдання відділення – вчасне надання достатньої та достовірної комплексної діагностичної інформації про пацієнта спеціалістам лікарні.
1.18.	Центр лабораторних досліджень	Складається з клініко-діагностичної лабораторії, бактеріологічної лабораторії та молекулярно-генетичної лабораторії та налічує 57 спеціалістів.
1.19.	Кабінет лікаря-гінеколога	Проводять консультації лікарі-гінекологи та виконують УЗД органів малого тазу.
1.20.	Патологоанатомічне відділення	Щорічно у відділенні проводиться більше 27 тисяч гістологічних досліджень операційного та біопсійного матеріалу. На даний час відділення надає послуги з морфологічної діагностики біопсійного та операційного матеріалу усіх рівнів складності, та, при необхідності, із застосуванням імуногістохімічних методів. У штаті працює 3 лікаря.
2	Немедичні структурні одиниці	
2.1.	Адміністративні	
2.1.1.	Адміністративно-управлінська частина	Виконують всю адміністративну роботу в лікарні. В штаті працюють: директор, заступник директора з медичної частини, заступник директора з хірургічної роботи, заступника

		директора з економічних питань, заступник директора з надзвичайних ситуацій, заступника директора з господарської частини, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів та їхні помічники.
2.1.2.	Відділ якості медичної допомоги та експертизи тимчасової непрацездатності	Основними напрямками роботи є: Клінічний аудит, експертна оцінка якості надання медичної допомоги на всіх етапах клінічного маршруту пацієнта, Експертиза тимчасової непрацездатності, Впровадження в КМКЛ №1 системи управління якістю у відповідності до ДСТУ ISO 9001:2009(2015)
2.2.	Допоміжні	
2.2.1.	Лікарняний банк крові	Лікарняний банк крові забезпечує цілодобову трансфузіологічну підтримку структурних підрозділів КМКЛ №1. Показники заготівлі та переробки донорської крові значно підвищились у порівнянні з минулими роками. Кількість заготовленої цільної крові складає понад 301 літрів за рік.
2.2.2.	Відділ аптекарського забезпечення	Контролює медикаментозне забезпечення закладу.
2.3.	Обслуговуючі	
2.3.1.	Пральня загально-лікарняного відділу	Забезпечує потреби лікарні в пранні лікарняних речей.
2.3.2.	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Забезпечує потреби лікарні в догляді та ремонтів обладнання лікарні.

У 2023 році Лікарня надала медичну допомогу понад 100 тисячам пацієнтів. Серед основних видів медичної допомоги, які надає Лікарня, є:

- Лікувально-діагностична допомога, яка включає в себе надання консультацій, діагностику, лікування та реабілітацію пацієнтів.
- Профілактична допомога, яка спрямована на проведення скринінгових досліджень для попередження захворювань та зміцнення здоров'я населення.
- Медична допомога населенню в надзвичайних ситуаціях, що є надзвичайно важливим в умовах теперішнього життя.
- Надання невідкладної медичної допомоги хворим з гострим інфарктом міокарда та гострим порушенням мозкового кровообігу.

Лікарня постійно впроваджує інноваційні технології та методики надання медичної допомоги. Так, у 2023 році в Лікарні було впроваджено:

- Нове обладнання для діагностики та лікування захворювань, зокрема, обладнання для проведення комп'ютерної томографії, магнітно-резонансної томографії, ендоскопічних досліджень, а також обладнання для проведення малоінвазивних операцій.
- Нові методики надання медичної допомоги, зокрема, методики лікування серцево-судинних захворювань, захворювань нервової системи тощо.

Лікарня є комунальним некомерційним підприємством і має самостійний баланс, рахунки у відповідних органах Державної казначейської служби України та державних установах банку усі фінансові операції здійснює через органи Державної казначейської служби України та установи банку за місцезнаходженням (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

### Фінансовий звіт КПН «Київська міська клінічна лікарня №1» за 2022 рік

№	Назва рядка	На початок звітнього періоду тис. грн	На кінець звітнього періоду тис. грн

1	Необоротні активи Нематеріальні активи	44.00	44.00
2	Оборотні активи Запаси	101 137.00	96 761.00
3	Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	71 648.00	71 648.00
4	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	406 494.00	329 509.00
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	404 551.00	326 230.00
6	Валовий: прибуток	1 943.00	3 279.00
7	Інші операційні доходи	5 965.00	6 720.00
8	Адміністративні витрати	26 678.00	23 647.00
9	Інші операційні витрати	8 562.00	9 338.00
10	збиток	27 332.00	22 986.00
11	Інші доходи	27 332.00	22 986.00
12	Дохід від благодійної допомоги	3 505.00	2 485.00
13	Матеріальні затрати	59 056.00	57 195.00
14	Витрати на оплату праці	225 061.00	185 960.00
15	Відрахування на соціальні заходи	48 232.00	40 088.00
16	Амортизація	44 827.00	34 000.00
17	Інші операційні витрати	62 615.00	41 972.00
18	Чистий рух грошових коштів за звітний період	36 586.00	5 115.00
19	Залишок коштів на початок року	45 659.00	40 544.00
20	Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	364.00	
21	Залишок коштів на кінець року	82 609.00	45 659.00
22	Баланс	710 765.00	818 664.00

Соціальний захист працівників у КНП "Київська міська клінічна лікарня №1" забезпечується шляхом:

- Надання додаткової заробітної плати, яка включає премії, доплати, надбавки та винагороди у зв'язку з виконанням виробничих завдань і функцій. Це дозволяє підвищити мотивацію працівників до високоякісного виконання своїх обов'язків.
- Надання інших тимчасових винагород і товарів працівникам, зокрема до ювілейних дат та професійних відпусток. Ці заходи спрямовані на підвищення морального духу працівників та їхнього задоволення роботою.
- Забезпечення належних умов праці шляхом постійного вдосконалення технічних засобів отримання, обробки та передачі інформації. Це дозволяє створити комфортні умови для праці та підвищити ефективність роботи працівників.

Плани на майбутнє включають:

- Подальше підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників. Це дозволить забезпечити високу якість медичної допомоги, що надається в лікарні.
- Створення належних умов праці. Це включає в себе модернізацію матеріально-технічної бази лікарні, забезпечення працівників комфортними робочими місцями та створення умов для їхнього професійного розвитку.
- Забезпечення соціальної захищеності працівників. Це включає в себе заходи щодо підвищення рівня матеріального забезпечення працівників, створення умов для їхнього відпочинку та оздоровлення, а також забезпечення соціальної підтримки у разі потреби.

У комунальному некомерційному підприємстві "Київська міська клінічна лікарня №1" працює 996 працівників, з них:

- 19 жінок на керівних посадах;

- 246 лікарів;
- 1 фармацевт;
- 349 молодших медичних спеціалістів з медичною освітою (медсестри, фельдшери, рентгенлаборанти);
- 269 молодших медичних спеціалістів;
- 131 адміністративний та обслуговуючий персонал.

Укомплектованість лікарськими кадрами в КНП "КМКЛ №1" становить 97,0%.

З вищою освітою працює 288 працівників, з них з вищою медичною освітою - 246.

Почесне звання "Заслужений лікар України" мають 8 працівників.

Почесне звання "Заслужений працівник охорони здоров'я" мають 2 працівника.

Науковий ступінь доктора медичних наук мають 6 працівників, кандидата медичних наук - 16, кандидата біологічних наук - 1.

Протягом року лікарі та молодший медичний персонал з медичною освітою підвищували професійний розвиток та професіоналізм, приймаючи участь у семінарах, науково-практичних конференціях, курсах удосконалення, стажуванні та підвищенні кваліфікації.

На курсах тематичного удосконалення підвищили кваліфікацію 34 лікарі.

На курсах удосконалення підвищили кваліфікацію 83 особи молодшого медичного персоналу з медичною освітою.

Соціальний захист працівників у КНП "КМКЛ №1" забезпечується шляхом:

- надання додаткової заробітної плати, яка включає премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, доплати, надбавки і компенсаційні виплати;
- надання інших одноразових заохочувальних та матеріальних виплат працівникам, зокрема до ювілеїв та професійних свят;

- забезпечення сприятливих умов праці шляхом постійного відновлення технічних засобів отримання, оброблення та передавання інформації.

На майбутнє планується:

- подальше підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників;
- створення сприятливих умов праці;
- забезпечення соціальної захищеності працівників.

## **2.2. Аналіз системи управління закладу охорони здоров'я**

Система управління закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток ЗОЗ.

Основними елементами системи управління ЗОЗ є:

- Цілі та завдання ЗОЗ. Цілі та завдання визначаються стратегією розвитку ЗОЗ і є основою для формування всіх інших елементів системи управління.
- Структура управління ЗОЗ. Структура управління визначає розподіл повноважень і обов'язків між керівниками та співробітниками ЗОЗ.
- Процеси управління ЗОЗ. Процеси управління включають в себе планування, організацію, мотивацію та контроль.
- Інформаційно-аналітична система управління ЗОЗ. Інформаційно-аналітична система управління забезпечує своєчасне отримання і обробку інформації, необхідної для ефективного управління ЗОЗ.
- Культура управління ЗОЗ. Культура управління визначає цінності та норми, які панують у ЗОЗ і впливають на поведінку співробітників.

Аналіз системи управління ЗОЗ передбачає дослідження кожного з цих елементів.



Цілі та завдання ЗОЗ визначаються її стратегією розвитку. Стратегія розвитку ЗОЗ повинна бути розроблена на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ЗОЗ.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» цілями та завданнями є:

- Надання якісних медичних послуг населенню м. Києва.
- Покращення стану здоров'я населення м. Києва.
- Розвиток науково-дослідної діяльності в галузі охорони здоров'я.

Ці цілі та завдання є чітко визначеними та відповідають потребам населення м. Києва. Вони також є реалістичними та досяжимими.

Структура управління ЗОЗ визначає розподіл повноважень і обов'язків між керівниками та співробітниками ЗОЗ.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» структура управління є ієрархічною (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»**

Ієрархічна система управління - це система управління, в якій суб'єкти управління розташовані в певній послідовності, від вищих до нижчих. У лікарні ієрархічна система управління передбачає наявність таких рівнів управління:

- Вищий рівень управління - це рівень, на якому приймаються стратегічні рішення про розвиток лікарні, її структуру, цілі та завдання. На цьому рівні працюють такі посадові особи, як:
  - Головний лікар
  - Заступники головного лікаря
  - Управління
- Середній рівень управління - це рівень, на якому здійснюються оперативне управління і контроль за виконанням рішень вищого рівня. На цьому рівні працюють такі посадові особи, як:
  - Завідувачі відділень
  - Старші ординатори
  - Старші медсестри
- Нижчий рівень управління - це рівень, на якому безпосередньо здійснюється медична діяльність. На цьому рівні працюють такі посадові особи, як:
  - Лікарі
  - Медсестри
  - Інші медичні працівники

У ієрархічній системі управління в лікарні кожний рівень управління має свої повноваження і відповідальність. Так, вищий рівень управління відповідає за розробку стратегії розвитку лікарні, її структуру, цілі та завдання. Середній рівень управління відповідає за оперативне управління і контроль за виконанням рішень вищого рівня. Нижчий рівень управління відповідає за безпосередньо здійснення медичної діяльності.

Ієрархічна система управління має ряд переваг, зокрема:

- Ясність повноважень і відповідальності
- Ефективність управління
- Можливість швидкого прийняття рішень

Однак ієрархічна система управління має і ряд недоліків, зокрема:

- Може призвести до бюрократизації

- Неєфективна в умовах динамічного середовища

Для підвищення ефективності ієрархічної системи управління в лікарні необхідно:

- Децентралізувати управління
- Впровадити інформаційні технології
- Створити культуру відкритого спілкування

Така структура управління забезпечує розподіл повноважень і обов'язків між керівниками та співробітниками, а також сприяє ефективному управлінню Лікарнею.

Процеси управління включають в себе планування, організацію, мотивацію та контроль.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» процеси управління реалізуються в рамках системи управління якістю, яка є частиною системи управління Лікарні. Система управління якістю забезпечує дотримання Лікарнею вимог міжнародних стандартів якості.

Такий підхід до управління забезпечує якість надання медичних послуг та дотримання прав пацієнтів.

Інформаційно-аналітична система управління забезпечує своєчасне отримання і обробку інформації, необхідної для ефективного управління ЗОЗ.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» інформаційно-аналітична система управління включає в себе систему електронного документообігу, систему управління даними про пацієнтів, систему управління фінансами та інші системи.

Така система забезпечує своєчасне отримання інформації про діяльність Лікарні, що сприяє ефективному управлінню.

Культура управління визначає цінності та норми, які панують у ЗОЗ і впливають на поведінку співробітників.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» культура управління спрямована на забезпечення якості медичних послуг, дотримання прав пацієнтів та створення безпечного робочого середовища для співробітників.

У структурі КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» є відділ якості медичної допомоги та експертизи тимчасової непрацездатності Київської міської клінічної лікарні №1. Основною метою діяльності відділу є забезпечення якості медичної допомоги, що надається в лікарні, у відповідності до міжнародних та державних стандартів.

Відділ було засновано в жовтні 2014 року з метою підвищення якості медичної допомоги, що надається в лікарні. Першим завідувачем відділу була Кучеренко Ніна Володимирівна, яка започаткувала основні напрямки його діяльності. У серпні 2016 року відділ очолив лікар-терапевт вищої кваліфікаційної категорії Луголообі Руслан Джонсович.

Діяльність відділу спрямована на реалізацію наступних напрямків:

- Клінічний аудит, експертна оцінка якості надання медичної допомоги на всіх етапах клінічного маршруту пацієнта.
- Експертиза тимчасової непрацездатності.
- Впровадження в лікарні системи управління якістю у відповідності до ДСТУ ISO 9001:2009(2015).

Така культура управління сприяє ефективному функціонуванню та розвитку Лікарні.

### **2.3 Дослідження системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»**

Поточний контроль – це система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення відхилень від встановлених нормативів і стандартів, а також на вжиття заходів щодо їх усунення.

Мета поточного контролю – забезпечити ефективне функціонування та розвиток закладу охорони здоров'я.

Завданнями поточного контролю є:

- Виявлення відхилень від встановлених нормативів і стандартів.
- Оцінка причин відхилень.
- Вжиття заходів щодо усунення відхилень.

Основними функціями поточного контролю є:

- Виявлення відхилень
- Корекція в реальному часі
- Оптимізація процесів

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» система поточного контролю включає в себе наступні елементи:

- Планування контролю.
- Проведення контролю.
- Аналіз результатів контролю.
- Відстеження ефективності заходів щодо усунення відхилень.

Планування контролю:

Планування контролю передбачає визначення об'єктів контролю, періодичності проведення контролю та методів контролю.

Об'єктами контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» є:

- Якість надання медичних послуг.
- Ефективність використання ресурсів.
- Безпека пацієнтів.

Періодичність проведення контролю визначається залежно від важливості об'єкта контролю. Так, контроль якості надання медичних послуг проводиться щодня, а контроль ефективності використання ресурсів – щокварталу.

Методи контролю, які використовуються в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1», включають в себе:

- Огляди.
- Перевірки.
- Анкетування.
- Аналіз даних.

Проведення контролю:

Проведення контролю в лікарні здійснюється спеціально уповноваженими працівниками, які мають відповідну кваліфікацію і досвід. До таких працівників можуть відноситися:

- Головний лікар
- Заступники головного лікаря
- Керівники структурних підрозділів
- Лікарі-спеціалісти
- Медсестри
- Інші працівники, які мають необхідні знання та навички.

Під час проведення контролю працівники лікарні використовують різні методи і інструменти, які дозволяють їм отримати точну і достовірну інформацію про діяльність лікарні. До таких методів і інструментів можуть відноситися:

- Оперативне спостереження - це цілеспрямоване вивчення діяльності лікарні без втручання в неї.
- Опитування - це збір інформації шляхом опитування пацієнтів, медичного персоналу та інших зацікавлених осіб.
- Анкетування - це збір інформації шляхом заповнення анкет пацієнтами, медичним персоналом та іншими зацікавленими особами.
- Аналіз документів - це вивчення документів, які містять інформацію про діяльність лікарні.
- Аудит - це систематичний, незалежний і документально підтверджений процес отримання доказів для оцінки того, чи відповідає діяльність організації встановленим вимогам.
- Експертиза - це оцінка діяльності організації, яка проводиться експертами, які мають відповідну кваліфікацію і досвід.

Періодичність і обсяг контролю визначаються залежно від характеру діяльності лікарні, її розмірів, обсягів послуг, які вона надає, та інших факторів. Контроль може здійснюватися регулярно, періодично або за необхідності.

Аналіз результатів контролю:

Аналіз результатів контролю є важливою частиною процесу контролю. Він дозволяє визначити причини відхилень від встановлених нормативів і стандартів, а також розробити рекомендації щодо їх усунення.

Аналіз результатів контролю проводиться спеціальною комісією, яка складається з представників керівництва лікарні, медичних працівників, а також представників громадськості. Комісія має достатні знання і досвід для проведення аналізу, а також має повноваження для прийняття рішень щодо усунення відхилень.

Під час аналізу результатів контролю комісія виконує такі завдання:

- Оцінює достовірність і повноту отриманої інформації.
- Визначає відхилення від встановлених нормативів і стандартів.
- Визначає причини відхилень.
- Розробляє рекомендації щодо усунення відхилень.

Рекомендації щодо усунення відхилень повинні бути конкретними, реалістичними та терміновими. Вони повинні бути спрямовані на усунення причин відхилень, а не тільки на їх подолання.

Відстеження ефективності заходів щодо усунення відхилень

Відстеження ефективності заходів щодо усунення відхилень:

Важливо відстежувати ефективність заходів щодо усунення відхилень. Це дозволяє переконатися, що заходи були ефективними та що відхилення були усунені.

Відстеження ефективності заходів щодо усунення відхилень може здійснюватися шляхом:

- Повторного проведення контролю.
- Аналіз звітів про діяльність лікарні.
- Опитування пацієнтів, медичних працівників та інших зацікавлених осіб.

Якщо заходи щодо усунення відхилень не були ефективними, необхідно розробити нові заходи.

Ось кілька прикладів відстеження ефективності заходів щодо усунення відхилень:

- Якщо контроль якості медичних послуг виявив відхилення в своєчасності надання медичної допомоги, заходи щодо усунення відхилень можуть включати в себе:
  - Розробку графіка прийому пацієнтів.
  - Запровадження системи чергового лікаря.
  - Навчання медичного персоналу методам швидкого реагування на екстрені ситуації.
- Якщо контроль ефективності використання ресурсів виявив відхилення в витратах на медикаменти, заходи щодо усунення відхилень можуть включати в себе:
  - Розробку системи закупівель медикаментів.
  - Запровадження системи контролю за використанням медикаментів.
  - Навчання медичного персоналу раціонального використання медикаментів.
- Якщо контроль дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку виявив відхилення в дотриманні працівниками трудової дисципліни, заходи щодо усунення відхилень можуть включати в себе:
  - Розробку системи стимулювання працівників за дотримання трудової дисципліни.
  - Запровадження системи покарання працівників за порушення трудової дисципліни.
  - Навчання працівників правилам внутрішнього трудового розпорядку.

Відстеження ефективності заходів щодо усунення відхилень є важливим інструментом управління, який дозволяє лікарні забезпечувати ефективну діяльність і досягати поставлених цілей.

Оцінка системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»



На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки щодо системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»:

- Система поточного контролю в Лікарні є чітко структурованою та добре продуманою.
- Система поточного контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів і стандартів.
- Система поточного контролю дозволяє ефективно вживати заходів щодо усунення відхилень.

Однак, система поточного контролю в Лікарні має і деякі недоліки, які необхідно усунути:

- Необхідно вдосконалити систему планування контролю. Планування контролю має бути більш детальним і включати в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю.
- Необхідно підвищити обізнаність працівників Лікарні про систему поточного контролю. Працівники Лікарні повинні розуміти важливість поточного контролю та знати, як він проводиться.

Заходи щодо усунення недоліків системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» можуть включати в себе наступне:

- Розробка методичних рекомендацій щодо планування контролю.
- Проведення навчання працівників Лікарні з питань організації поточного контролю.

Запровадження цих заходів дозволить покращити ефективність системи поточного контролю в Лікарні та забезпечити її відповідність сучасним вимогам.

## **Висновки до розділу 2**

На основі проведеного аналізу діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» можна зробити наступні висновки:

- Лікарня є одним з провідних медичних закладів міста, який надає широкий спектр медичних послуг відповідно до міжнародних стандартів.
- Лікарня має потужну матеріально-технічну базу та висококваліфікований медичний персонал.
- Лікарня постійно впроваджує інноваційні технології та методики надання медичної допомоги.

Система поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» є чітко структурованою та добре продуманою. Система поточного контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів і стандартів, а також ефективно вживати заходів щодо усунення відхилень.

Однак, система поточного контролю в Лікарні має і деякі недоліки, які необхідно усунути:

- Необхідно вдосконалити систему планування контролю. Планування контролю має бути більш детальним і включати в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю.
- Необхідно підвищити обізнаність працівників Лікарні про систему поточного контролю. Працівники Лікарні повинні розуміти важливість поточного контролю та знати, як він проводиться.

Заходи щодо усунення недоліків системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» можуть включати в себе наступне:

- Розробка методичних рекомендацій щодо планування контролю.
- Проведення навчання працівників Лікарні з питань організації поточного контролю.

Запровадження цих заходів дозволить покращити ефективність системи поточного контролю в Лікарні та забезпечити її відповідність сучасним вимогам.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні рекомендації щодо вдосконалення системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»:

- Розробити методичні рекомендації щодо планування контролю, які включатимуть в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю, а також періодичність проведення контролю.
- Провести навчання працівників Лікарні з питань організації поточного контролю, яке включатиме в себе вивчення методів і інструментів контролю, а також процедури проведення контролю.

Впровадження цих рекомендацій дозволить зробити систему поточного контролю в Лікарні більш ефективною та сприятиме забезпеченню якості надання медичних послуг, ефективності використання ресурсів та безпеки пацієнтів.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №1»

#### 3.1. Сильні і слабкі сторони внутрішнього контролю діяльності КНП «КМКЛ №1»

Виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього контролю діяльності лікарні є важливим етапом в процесі його вдосконалення. На основі отриманих результатів можна розробити заходи щодо підвищення ефективності внутрішнього контролю.

Сильні і слабкі сторони внутрішнього контролю діяльності лікарні можна виявити за допомогою наступних методів:

Аудит – це систематичний, незалежний і документально підтверджений процес отримання доказів для оцінки того, чи відповідає діяльність організації встановленим вимогам. Аудит може проводитися внутрішніми аудиторами або зовнішніми аудиторами.

Оцінка ризиків – це процес ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Оцінка ризиків допомагає визначити, які сфери діяльності лікарні є найбільш схильними до ризиків.

Опитування – це збір інформації шляхом опитування пацієнтів, медичного персоналу та інших зацікавлених осіб. Опитування може допомогти виявити недоліки в системі внутрішнього контролю, які неможливо виявити за допомогою інших методів.

Аналіз документів – це вивчення документів, які містять інформацію про діяльність лікарні. Аналіз документів може допомогти виявити порушення встановлених процедур і правил. Аналіз документів може проводитися за такими документами, як:

- Статути і положення лікарні
- Регламенти і інструкції
- Нормативні документи

- Документи, які містять інформацію про діяльність лікарні

При виявленні сильних і слабких сторін внутрішнього контролю діяльності лікарні необхідно враховувати такі фактори, як:

- Цілі та завдання лікарні.
- Характер діяльності лікарні.
- Розмір і складність лікарні.

На основі аналізу системи поточного контролю в КНП «КМКЛ №1» можна виділити наступні сильні і слабкі сторони:

Сильні сторони:

- Чітка структура та продуманість системи контролю. Система контролю в Лікарні є добре структурованою та продуманою, що дозволяє її ефективному функціонуванню.
- Своєчасне виявлення відхилень від встановлених нормативів і стандартів. Система контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів і стандартів, що сприяє їх оперативному усуненню.
- Ефективне вжиття заходів щодо усунення відхилень. Система контролю дозволяє ефективно вживати заходи щодо усунення відхилень, що дозволяє запобігти їх повторенню.

Слабкі сторони:

- Недостатня деталізація планування контролю. Планування контролю в Лікарні має бути більш детальним і включати в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю.
- Недостатня обізнаність працівників Лікарні про систему контролю. Працівники Лікарні повинні розуміти важливість поточного контролю та знати, як він проводиться.

Недостатня деталізація планування контролю може призвести до таких проблем, як:

- Невідповідність цілей і завдань контролю цілям і завданням лікарні. Якщо цілі і завдання контролю не будуть визначені належним чином, то контроль може бути неефективним або навіть шкідливим.
- Неефективність використання ресурсів на контроль. Якщо контроль не буде спрямований на вирішення конкретних проблем, то він може бути неефективним і призвести до марного витрачання ресурсів.
- Неможливість своєчасного виявлення відхилень від встановлених норм і правил. Якщо цілі і завдання контролю не будуть визначені належним чином, то контроль може бути недостатньо інформативним, що може призвести до того, що відхилення від встановлених норм і правил не будуть своєчасно виявлені.

Недостатня обізнаність працівників лікарні про систему контролю може призвести до таких проблем, як:

- Неефективність проведення контролю. Якщо працівники не розуміють, як проводити контроль, то контроль може бути неефективним або навіть шкідливим.
- Негативний вплив на мотивацію працівників. Якщо працівники не розуміють, для чого проводиться контроль, то вони можуть сприймати його як необов'язкову формальність, що може призвести до зниження їх мотивації.
- Зниження ефективності роботи лікарні. Якщо контроль проводиться неефективно, то це може призвести до зниження ефективності роботи лікарні.

Рекомендації щодо вдосконалення системи контролю

На основі виявлених сильних і слабких сторін можна сформулювати наступні рекомендації щодо вдосконалення системи контролю в КНП «КМКЛ №1»:

- Розробити методичні рекомендації щодо планування контролю, які включатимуть в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю, а також періодичність проведення контролю.

- Провести навчання працівників Лікарні з питань організації поточного контролю, яке включатиме в себе вивчення методів і інструментів контролю, а також процедури проведення контролю.

Впровадження цих рекомендацій дозволить зробити систему поточного контролю в Лікарні більш ефективною та сприятиме забезпеченню якості надання медичних послуг, ефективності використання ресурсів та безпеки пацієнтів.

Для виявлення всіх слабких сторін внутрішнього контролю діяльності лікарні необхідно проводити регулярні аудити та оцінки ризиків. На основі результатів аудитів і оцінок ризиків можна розробити заходи щодо підвищення ефективності внутрішнього контролю.

### **3.2. Заходи щодо удосконалення поточного контролю діяльності підприємства**

Поточний контроль є важливою функцією управління в лікарні, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених норм і правил і приймати необхідні заходи щодо їх усунення. Удосконалення поточного контролю діяльності лікарні має ряд важливих переваг, зокрема:

- Підвищення якості медичної допомоги. Ефективний контроль дозволяє забезпечити високу якість медичної допомоги, запобігаючи помилкам і ускладненням.
- Зменшення ризиків. Ефективний контроль допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з наданням медичної допомоги, такі як ризик помилок, ризик ускладнень, ризик інфекцій, ризик фінансових втрат.
- Підвищення безпеки пацієнтів. Ефективний контроль допомагає підвищити безпеку пацієнтів, запобігаючи травмам, інфекціям і іншим несприятливим наслідкам.
- Підвищення ефективності використання ресурсів. Ефективний контроль допомагає підвищити ефективність використання ресурсів лікарні, таких як персонал, обладнання, медикаменти.

- Зменшення скарг і претензій. Ефективний контроль допомагає зменшити кількість скарг і претензій від пацієнтів, що може призвести до зменшення витрат на їх розгляд.

Удосконалення поточного контролю діяльності лікарні може принести ряд конкретних переваг, таких як:

- Зменшення кількості помилок у діагностиці та лікуванні. Ефективний контроль дозволяє виявити та усунути фактори, які можуть призвести до помилок, такі як неякісне навчання, недостатня компетентність персоналу, неналежні умови роботи.
- Зменшення кількості ускладнень після операцій. Ефективний контроль дозволяє виявити та усунути фактори, які можуть призвести до ускладнень, такі як порушення техніки операції, неналежні умови післяопераційного догляду.
- Зменшення кількості інфекцій. Ефективний контроль дозволяє забезпечити дотримання правил асептики та антисептики, що може призвести до зменшення кількості інфекцій.
- Зменшення кількості витрат на лікування. Ефективний контроль дозволяє виявити та усунути фактори, які можуть призвести до зростання витрат на лікування, такі як неефективне використання ресурсів, порушення правил закупівлі.

Впровадження заходів щодо удосконалення різних процесів в закладі є невід'ємною частиною трудового процесу. Ось деякі рекомендації щодо вибору заходів щодо удосконалення поточного контролю діяльності підприємства:

- Визначити цілі та завдання контролю. Потрібно чітко визначте, що треба досягти за допомогою контролю. Це допоможе визначити, які заходи будуть найбільш ефективними.
- Оцінити поточну систему контролю. Провести аналіз існуючої системи контролю, щоб визначити її сильні та слабкі сторони. Це допоможе визначити, які заходи необхідні для її удосконалення.



- Врахувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства. Ідентифікувати та оцінити ризики, пов'язані з діяльністю підприємства. Це допоможе визначити, які заходи необхідні для зниження ризиків.
- Врахувати ресурси, доступні для проведення контролю. Потрібно враховувати ресурси, доступні для проведення контролю, такі як час, персонал і фінанси. Це допоможе визначити, які заходи є економічно доцільними.
- Брати до уваги думку працівників. Попросити працівників висловити свою думку щодо системи контролю. Це може допомогти визначити, які заходи будуть найбільш прийнятними для працівників.

На основі проведеного аналізу системи поточного контролю в КНП «КМКЛ №1» було виявлено наступні слабкі сторони:

- Недостатня деталізація планування контролю, що може призвести до таких проблем:
  - Невідповідність цілей і завдань контролю цілям і завданням лікарні. Якщо цілі і завдання контролю не будуть визначені належним чином, то контроль може бути неефективним або навіть шкідливим.
  - Неефективність використання ресурсів на контроль. Якщо контроль не буде спрямований на вирішення конкретних проблем, то він може бути неефективним і призвести до марного витрачання ресурсів.
  - Неможливість своєчасного виявлення відхилень від встановлених норм і правил. Якщо цілі і завдання контролю не будуть визначені належним чином, то контроль може бути недостатньо інформативним, що може призвести до того, що відхилення від встановлених норм і правил не будуть своєчасно виявлені.
- Недостатня обізнаність працівників Лікарні про систему контролю, що може призвести до таких проблем:

- Неефективність проведення контролю. Якщо працівники не розуміють, як проводити контроль, то контроль може бути неефективним або навіть шкідливим.
- Негативний вплив на мотивацію працівників. Якщо працівники не розуміють, для чого проводиться контроль, то вони можуть сприймати його як необов'язкову формальність, що може призвести до зниження їх мотивації.
- Зниження ефективності роботи лікарні. Якщо контроль проводиться неефективно, то це може призвести до зниження ефективності роботи лікарні.

Беручи до уваги вищезазначену інформацію можна сформулювати наступні заходи щодо її удосконалення:

#### 1. Удосконалення системи планування контролю

Планування контролю в Лікарні має бути більш детальним і включати в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю, а також періодичність проведення контролю.

Для цього необхідно розробити методичні рекомендації щодо планування контролю, які включатимуть в себе наступні елементи:

- Визначення цілей і завдань контролю. Цілі і завдання контролю повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та своєчасними.
- Визначення об'єктів контролю. Об'єктами контролю повинні бути всі важливі процеси та процедури, які впливають на ефективність діяльності Лікарні.
- Визначення методів і інструментів контролю. Методами і інструментами контролю можуть бути: огляди, перевірки, анкетування, аналіз даних тощо.
- Визначення періодичності проведення контролю. Періодичність проведення контролю повинна визначатися залежно від важливості об'єкта контролю.

- Забезпечити, щоб план контролю був узгоджений з усіма зацікавленими сторонами. Це допоможе забезпечити, щоб план контролю відповідав їх потребам і інтересам.

## 2. Підвищення обізнаності працівників Лікарні про систему поточного контролю

Працівники Лікарні повинні розуміти важливість поточного контролю та знати, як він проводиться.

Для цього необхідно провести навчання працівників Лікарні з питань організації поточного контролю, яке включатиме в себе наступні елементи:

- Організувати навчання працівників лікарні з питань проведення контролю. Навчання повинно бути спрямовано на те, щоб працівники зрозуміли, для чого проводиться контроль, як він проводиться і які його результати.
- Забезпечити доступ працівників до інформації про систему контролю. Інформація про систему контролю повинна бути доступна працівникам у зручному для них вигляді.
- Створити культуру відкритого спілкування в лікарні, яка сприятиме обміну інформацією між працівниками і керівництвом. Це допоможе забезпечити, щоб працівники могли отримувати необхідну інформацію про систему контролю.

## 3. Впровадження інших заходів

Крім того, для удосконалення поточного контролю в Лікарні можна впровадити наступні заходи:

- Впровадження автоматизованих систем контролю. Автоматизовані системи контролю дозволяють автоматизувати процес проведення контролю, що підвищує його ефективність.
- Впровадження внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит дозволяє провести комплексну оцінку діяльності Лікарні та виявити можливі проблеми.

Запровадження цих заходів дозволить зробити систему поточного контролю в Лікарні більш ефективною та сприятиме забезпеченню якості надання медичних послуг, ефективності використання ресурсів та безпеки пацієнтів.

Очікувані результати від впровадження заходів

Впровадження заходів щодо удосконалення поточного контролю в КНП «КМКЛ №1» дозволить досягти наступних результатів:

- Покращення якості надання медичних послуг.
- Підвищення ефективності використання ресурсів.
- Зменшення ризиків для пацієнтів.

Реалізація цих заходів вимагатиме певних витрат, однак вони будуть виправдані, оскільки дозволять Лікарні підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити ефективне функціонування.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та їх впровадження**

Оцінка ефективності запропонованих змін - це процес, який дозволяє визначити, чи досягли запропоновані зміни поставлених цілей. Даний етап є важливою частиною будь-якого процесу впровадження змін, оскільки він дозволяє визначити, чи були зміни успішними і чи необхідно вжити додаткових заходів.

Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися за різними критеріями, такими як:

- Підвищення ефективності діяльності. Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися з точки зору підвищення ефективності діяльності, наприклад, зниження витрат, підвищення якості продукції або послуг, підвищення продуктивності праці.
- Зменшення ризиків. Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися з точки зору зменшення ризиків, наприклад, ризику помилок, ризику ускладнень, ризику фінансових втрат.

- Підвищення безпеки. Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися з точки зору підвищення безпеки, наприклад, безпеки пацієнтів, безпеки працівників, безпеки майна.

Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися за допомогою різних методів, таких як:

- Аналіз даних. Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися на основі аналізу даних, таких як фінансові показники, показники якості, показники продуктивності праці.
- Опитування. Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися за допомогою опитування зацікавлених сторін, таких як працівники, клієнти, постачальники.
- Аудит. Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися за допомогою аудиту, який проводиться незалежним експертом.

Ефективність запропонованих змін щодо удосконалення поточного контролю в КНП «КМКЛ №1» можна оцінити за наступними критеріями:

- Покращення якості надання медичних послуг. Для оцінки цього критерію можна провести аналіз відгуків пацієнтів, а також провести порівняння показників якості надання медичних послуг до і після впровадження змін.
- Підвищення ефективності використання ресурсів. Для оцінки цього критерію можна провести аналіз витрат на надання медичних послуг, а також провести порівняння показників ефективності використання ресурсів до і після впровадження змін.
- Зменшення ризиків для пацієнтів. Для оцінки цього критерію можна провести аналіз кількості і характеру скарг пацієнтів, а також провести порівняння показників безпеки пацієнтів до і після впровадження змін.

Впровадження запропонованих змін передбачає наступні етапи:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі необхідно розробити методичні рекомендації щодо планування контролю, провести навчання працівників

Лікарні з питань організації поточного контролю, а також визначити необхідні ресурси для впровадження змін.

2. Етап впровадження змін. На цьому етапі необхідно впровадити розроблені методи і інструменти контролю, а також забезпечити навчання працівників Лікарні щодо їх застосування.
3. Етап оцінки ефективності змін. На цьому етапі необхідно провести оцінку ефективності запропонованих змін за зазначеними критеріями.

Оцінка ефективності запропонованих змін повинна проводитися регулярно, що дозволить своєчасно виявити можливі проблеми та вжити заходів щодо їх усунення.

На основі проведеної оцінки ефективності можна буде прийняти рішення про подальше вдосконалення системи поточного контролю в КНП «КМКЛ №1».

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного аналізу системи поточного контролю в КНП «КМКЛ №1» можна зробити наступні висновки:

- Система поточного контролю в Лікарні є чітко структурованою та добре продуманою. Система контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів і стандартів, а також ефективно вживати заходів щодо їх усунення.
- Однак, система поточного контролю в Лікарні має і деякі недоліки, які необхідно усунути. Зокрема, планування контролю має бути більш детальним, а обізнаність працівників Лікарні про систему контролю має бути підвищена.
- Якщо не ліквідувати недоліки, то в подальшому можуть виникнути наступні проблеми:
  - Невідповідність цілей і завдань контролю цілям і завданням лікарні. Якщо цілі і завдання контролю не будуть визначені

належним чином, то контроль може бути неефективним або навіть шкідливим.

- Неефективність використання ресурсів на контроль. Якщо контроль не буде спрямований на вирішення конкретних проблем, то він може бути неефективним і призвести до марного витрачання ресурсів.
- Немоżliвість своєчасного виявлення відхилень від встановлених норм і правил. Якщо цілі і завдання контролю не будуть визначені належним чином, то контроль може бути недостатньо інформативним, що може призвести до того, що відхилення від встановлених норм і правил не будуть своєчасно виявлені.
- Неефективність проведення контролю. Якщо працівники не розуміють, як проводити контроль, то контроль може бути неефективним або навіть шкідливим.
- Негативний вплив на мотивацію працівників. Якщо працівники не розуміють, для чого проводиться контроль, то вони можуть сприймати його як необов'язкову формальність, що може призвести до зниження їх мотивації.
- Зниження ефективності роботи лікарні. Якщо контроль проводиться неефективно, то це може призвести до зниження ефективності роботи лікарні.

На основі виявлених недоліків можна сформулювати наступні рекомендації щодо вдосконалення системи контролю в КНП «КМКЛ №1»:

- Розробити методичні рекомендації щодо планування контролю, які включатимуть в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю, а також періодичність проведення контролю.
- Провести навчання працівників Лікарні з питань організації поточного контролю, яке включатиме в себе вивчення методів і інструментів контролю, а також процедури проведення контролю.

Впровадження цих рекомендацій дозволить зробити систему поточного контролю в Лікарні більш ефективною та сприятиме забезпеченню якості надання медичних послуг, ефективності використання ресурсів та безпеки пацієнтів.

Оцінка ефективності запропонованих змін повинна проводитися регулярно, що дозволить своєчасно виявити можливі проблеми та вжити заходів щодо їх усунення.

На основі проведеної оцінки ефективності можна буде прийняти рішення про подальше вдосконалення системи поточного контролю в КНП «КМКЛ №1».



## ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проведено аналіз системи поточного контролю діяльності роботи підприємства на прикладі КНП «Київська міська клінічна лікарня №1».

На основі проведеного аналізу діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» можна зробити наступні висновки:

- Лікарня є одним з провідних медичних закладів міста, який надає широкий спектр медичних послуг відповідно до міжнародних стандартів.
- Лікарня має потужну матеріально-технічну базу та висококваліфікований медичний персонал.
- Лікарня постійно впроваджує інноваційні технології та методики надання медичної допомоги.

На основі всіх отриманих даних було встановлено, що система поточного контролю в Лікарні є чітко структурованою та добре продуманою. Система контролю має наступні сильні сторони:

- Чітка структура та продуманість системи контролю. Система контролю в Лікарні є добре структурованою та продуманою, що дозволяє її ефективному функціонуванню.
- Своєчасне виявлення відхилень від встановлених нормативів і стандартів. Система контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів і стандартів, що сприяє їх оперативному усуненню.
- Ефективне вжиття заходів щодо усунення відхилень. Система контролю дозволяє ефективно вживати заходи щодо усунення відхилень, що дозволяє запобігти їх повторенню.

Однак, система поточного контролю в Лікарні має і деякі недоліки, які необхідно усунути.

- Недостатня деталізація планування контролю. Планування контролю в Лікарні має бути більш детальним і включати в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю.
- Недостатня обізнаність працівників Лікарні про систему контролю. Працівники Лікарні повинні розуміти важливість поточного контролю та знати, як він проводиться.

На основі виявлених недоліків було сформульовано наступні рекомендації щодо вдосконалення системи контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1»:

- Розробити методичні рекомендації щодо планування контролю, які включатимуть в себе визначення конкретних цілей і завдань контролю, а також періодичність проведення контролю.
- Провести навчання працівників Лікарні з питань організації поточного контролю, яке включатиме в себе вивчення методів і інструментів контролю, а також процедури проведення контролю.

Впровадження цих рекомендацій дозволить зробити систему поточного контролю в Лікарні більш ефективною та сприятиме забезпеченню якості надання медичних послуг, ефективності використання ресурсів та безпеки пацієнтів.

Оцінка ефективності запропонованих змін повинна проводитися регулярно, що дозволить своєчасно виявити можливі проблеми та вжити заходів щодо їх усунення.

На основі проведеної оцінки ефективності можна буде прийняти рішення про подальше вдосконалення системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1».

Використання ефективної системи поточного контролю є важливим фактором забезпечення успішного функціонування підприємства. Система поточного контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів і стандартів, а також ефективно вживати заходів щодо їх усунення.

Впровадження запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи поточного контролю в КНП «Київська міська клінічна лікарня №1» дозволить підвищити ефективність діяльності Лікарні, забезпечити якість надання медичних послуг, ефективність використання ресурсів та безпеку пацієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янова, Г. С. Організація і управління підприємством: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Г. С. Авер'янова, Л. В. Авер'янова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 535 с.
2. Балан, О. О. Управління підприємством: навч. посіб. / О. О. Балан, О. М. Карпенко, І. М. Чернявський; за заг. ред. О. О. Балана. – К.: КНЕУ, 2022. – 640 с.
3. Буряк, В. А. Управління підприємством: навч. посіб. / В. А. Буряк, С. В. Міщенко, О. В. Горобець. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 335 с.
4. Гаврилюк, Н. В. Основи управління підприємством: підручник / Н. В. Гаврилюк, С. В. Ткаченко. – К.: Знання, 2022. – 503 с.
5. Дубровська, О. А. Управління підприємством: навч. посіб. / О. А. Дубровська, О. В. Скрипник, Т. В. Скрипник. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 525 с.
6. Зінченко, В. П. Управління підприємством: навч. посіб. / В. П. Зінченко, О. М. Кучеренко, С. В. Горбик. – К.: Знання, 2022. – 513 с.
7. Кириленко, Т. М. Організація і управління підприємством: навч. посіб. / Т. М. Кириленко, О. В. Скрипник, Т. В. Скрипник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 535 с.
8. Козаченко, Г. В. Управління підприємством: навч. посіб. / Г. В. Козаченко, О. М. Кучеренко, С. В. Горбик. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 495 с.
9. Костенко, В. П. Управління підприємством: навч. посіб. / В. П. Костенко, В. В. Шинкаренко, О. А. Дубровська. – К.: Знання, 2022. – 530 с.
10. Левченко, А. В. Управління підприємством: навч. посіб. / А. В. Левченко, Н. В. Гаврилюк, С. В. Ткаченко. – К.: Знання, 2022. – 490 с.
11. Майорова, І. В. Управління підприємством: навч. посіб. / І. В. Майорова, О. М. Кучеренко, С. В. Горбик. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2022. – 525 с.

- 12.Бланк І.А., Ляско І.В., Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я. - К.: Знання, 2007. - 256 с.
- 13.Гурова Н.В., Козлов А.Ю., Ларін С.С. Управління якістю в охороні здоров'я. - М.: РИОР, 2012. - 288 с.
- 14.Мельник І.В., Бланк І.А. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - К.: Знання, 2013. - 320 с.
- 15.Новикова Н.В., Шибанова Л.В. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - М.: Академія, 2012. - 272 с.
- 16.Бланк І.А., Ляско І.В. Сучасні проблеми управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2010. - № 3. - С. 4-12.
- 17.Гурова Н.В., Козлов А.Ю., Ларін С.С. Система управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2011. - № 4. - С. 13-20.
- 18.Мельник І.В., Бланк І.А. Основні проблеми управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2012. - № 5. - С. 21-28.
- 19.Новикова Н.В., Шибанова Л.В. Сучасні тенденції розвитку управління якістю в охороні здоров'я // Проблеми управління якістю. - 2013. - № 6. - С. 29-36.
- 20.Бланк І.А. Управління якістю в охороні здоров'я: організаційно-методичні основи: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. - К., 2006. - 180 с.
- 21.Гурова Н.В. Управління якістю в охороні здоров'я: системний підхід: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.05. - М., 2011. - 300 с.
- 22.Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я: методологія і практика: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.05. - К., 2012. - 400 с.
- 23.Новикова Н.В. Управління якістю в охороні здоров'я: організаційно-економічний аспект: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. - К., 2013. - 170 с.
- 24.Бланк І.А., Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 304 с.
- 25.Гурова Н.В., Козлов А.Ю., Ларін С.С. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - М.: РИОР, 2013. - 256 с.

26. Мельник І.В., Бланк І.А. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - К.: Знання, 2014. - 320 с.
27. Новикова Н.В., Шибанова Л.В. Управління якістю в охороні здоров'я: навч. посіб. - М.: Академія, 2013. - 272 с.
28. Бланк І.А. Управління якістю. - К.: Знання, 2007. - 320 с.
29. Гурова Н.В. Управління якістю. - М.: РИОР, 2012. - 288 с.
30. Мельник І.В. Управління якістю. - К.: Знання, 2013. - 320 с.
31. Новикова Н.В. Управління якістю в охороні здоров'я: організаційно-економічний аспект: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. - К., 2013. - 170 с.
32. Економічний аналіз використання ресурсів в системі охорони здоров'я. В.Д. Парій та ін.; за заг.ред. проф. В.Д. Парія. Житомир: «Полісся», 2015. 148 с.
33. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. 288 с.
34. Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" від 19.10.2017-№ 2168-VIII
35. Наказ МОЗ України 26.01.2018 № 148. Про затвердження Примірного таблиця матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб – підприємців, які надають первинну медичну допомогу
36. Менеджмент: навчальний посібник. Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова-Ярига Д.Г. НУ «Києво-Могилянська Академія». Київ, 2020. 557 с.
37. Сайт НСЗУ <https://nszu.gov.ua/e-data>
38. Сайт Комунального неприбуткового підприємства «Київська міська клінічна лікарня №1» <https://www.kmkl1.kiev.ua>
39. Закон України "Про охорону здоров'я" від 19.11.1992 № 2801-XII
40. Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" від 29.09.2010 № 2167-VI

41. Закон України "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення" від 04.10.1990 № 2408-ХІІ
42. Наказ Міністерства охорони здоров'я України "Про затвердження Порядку здійснення внутрішнього контролю якості і безпеки медичної допомоги" від 19.02.2012 № 106
43. Агафонова Н.В., Мельник І.В. Управління якістю в охороні здоров'я: теорія та практика: навч. посіб. - К.: Знання, 2016. - 320 с.
44. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Основи менеджменту і маркетингу в медицині [Текст]: навч. посіб./ Т.В. Єрошкіна, О.П. Татаровський, Т.М. Полішко, С.С. Борисенко. – Д.: РВВ ДНУ, 2012. – 64 с.
45. Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент - М: Проспект, 2003. – 336 с.
46. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління [Текст] : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія - 2006, 2009. – 544 с.
47. Молдованов М.І. Стратегічне управління підприємством. Навчально-методичний комплекс для студентів усіх форм навчання спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства». – Київ, 2011. – 299 с.
48. Салтман Р. Б., Дж. Фигейрас. Реформы системы здравоохранения в европе. Анализ современных стратегий: Пер. с англ. – М.: Геотар Медицина, 2000. – 432 с.
49. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. – К.: ЦНЛ, 2006. – 312 с.
50. Найштетік В.Я. Економічні проблеми і концепція розвитку охорони здоров'я в Україні. — Донецьк: Видавець Заславський О.Ю., 2009. — 160 с.
51. Основні шляхи подальшого розвитку системи охорони здоров'я в Україні / Під заг. ред. В.М.Лехан, В.М.Рудого. – К, Вид-во Раєвського, 2005. – 168 с.

52. Вороненко Ю.В., Пащенко В.М. Фінансовий менеджмент з основами економіки охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. - К.: Міжрегіональний видавничий центр «Медінформ», 2011.-499 с.
53. Фінансовасанаціяіантикризовеуправлінняпідприємством: Навчальний посібник / М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Вібруй – К.: Кондор, 2007. – 272 с.
54. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. К : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013.- 252 с.
55. Мельниченко О.А. Управління структурними зрушеннями: підручник. Х. : Оберіг, 2013.- 300 с.
56. Шпурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_1/files/Econ\\_01\\_2009\\_Shapurova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf). – УДК 338.242:681. 8. Науменко А.П., Гаврило Т.О.
57. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навч. посібник/ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І. – Київ, НМУ імені О.О. Богомольця. – 2022. – 1345 с.
58. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент/Т.М. Бурмака, К.О. Великих. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. – 69 с.
59. Основи законодавства України про охорону здоров'я. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12-a>.
60. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посіб. / О.В. Баєва. – К.: Центр учб. л-ри, 2008. – 640 с.
61. Курс менеджменту для магістрів (системний підхід): навч. посібник / Р.А. Аблязов, Г.І. Падурець, С.О. Савченко, І.Б. Чудаєва. – Черкаси: Східно-Європейський університет економіки та менеджменту, 2018. – 264 с