

**Сумський державний університет
Медичний інститут
кафедра громадського здоров'я**

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ТА БЕНЧМАРКІНГ



**Д.м.н., професор
Сміянов В.А.**

Сьогодні практики охорони здоров'я у світі характеризуються змінами у системі забезпечення якості медичних послуг: відбувається перехід від ідеології контролю до стимулювання виявлення і вирішення існуючих проблем, тобто застосування комплексного, інтегрованого і динамічного підходу до підвищення якості, спрямованого на поліпшення результатів роботи системи в цілому, постійну модифікацію і вдосконалення якості медичної допомоги.

Впровадження сучасної індустріальної моделі безперервного підвищення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я потребує застосування технологій внутрішнього аудиту як одного з основних інструментів не тільки контролю, але й моніторингу результативності функціонування системи управління якістю медичної допомоги та її вдосконалення.

Фундаментальна концепція підвищення якості медичної допомоги базується на таких твердженнях:

- 1) результативність є характеристикою системи;**
- 2) для отримання кращих результатів слід змінити систему надання медичних послуг;**
- 3) різні впливання у систему медичного обслуговування гарантують поліпшення тільки в тій мірі, в якій вони можуть вплинути на зміни, внесені безпосередньо у систему;**
- 4) необхідно змінювати не тільки окремі частини системи (вихідні впливання, процеси і результати), але й зв'язки між ними.**

Забезпечення якості – це систематичний підхід до трансформації управління організацією відповідно до змін, які відбуваються, поточною робочою атмосферою і напруженістю, що викликана змінами. Тобто забезпечення якості включає усі дії, направлені на поліпшення якості медичної допомоги.



Принципи якості медичної допомоги

- 1. Зосередженість на потребах споживачів;**
- 2. Системний підхід; наукова методологія;**
- 3. Робота в команді.**

Компоненти забезпечення ЯМД:

- структурна компонента;
- процесна компонента;
- результативна компонента.



Структурна компонента включає попереднє вивчення, оцінку та управління ресурсами закладів охорони здоров'я (персонал, матеріально-технічне забезпечення та обладнання). Управління структурною компонентою забезпечується за допомогою заздалегідь встановлених критеріїв і стандартів.

База стандартів
медичної допомоги в Україні

Управління процесною компонентою ґрунтується на припущенні, що раціональний процес гарантує якісні результати. Це передбачає вивчення, оцінку та управління технологіями надання медичної допомоги, оскільки адекватний вибір технологій та їх правильне застосування значною мірою визначають результат лікування. Управління процесною компонентою забезпечує пошук інструментів, які дають змогу досягти бажаного результату (рівня якості).



Управління **результативною компонентою передбачає аналіз та оцінку результатів наданої медичної допомоги, визначення їх відповідності сучасним знанням і очікуванням пацієнтів.**



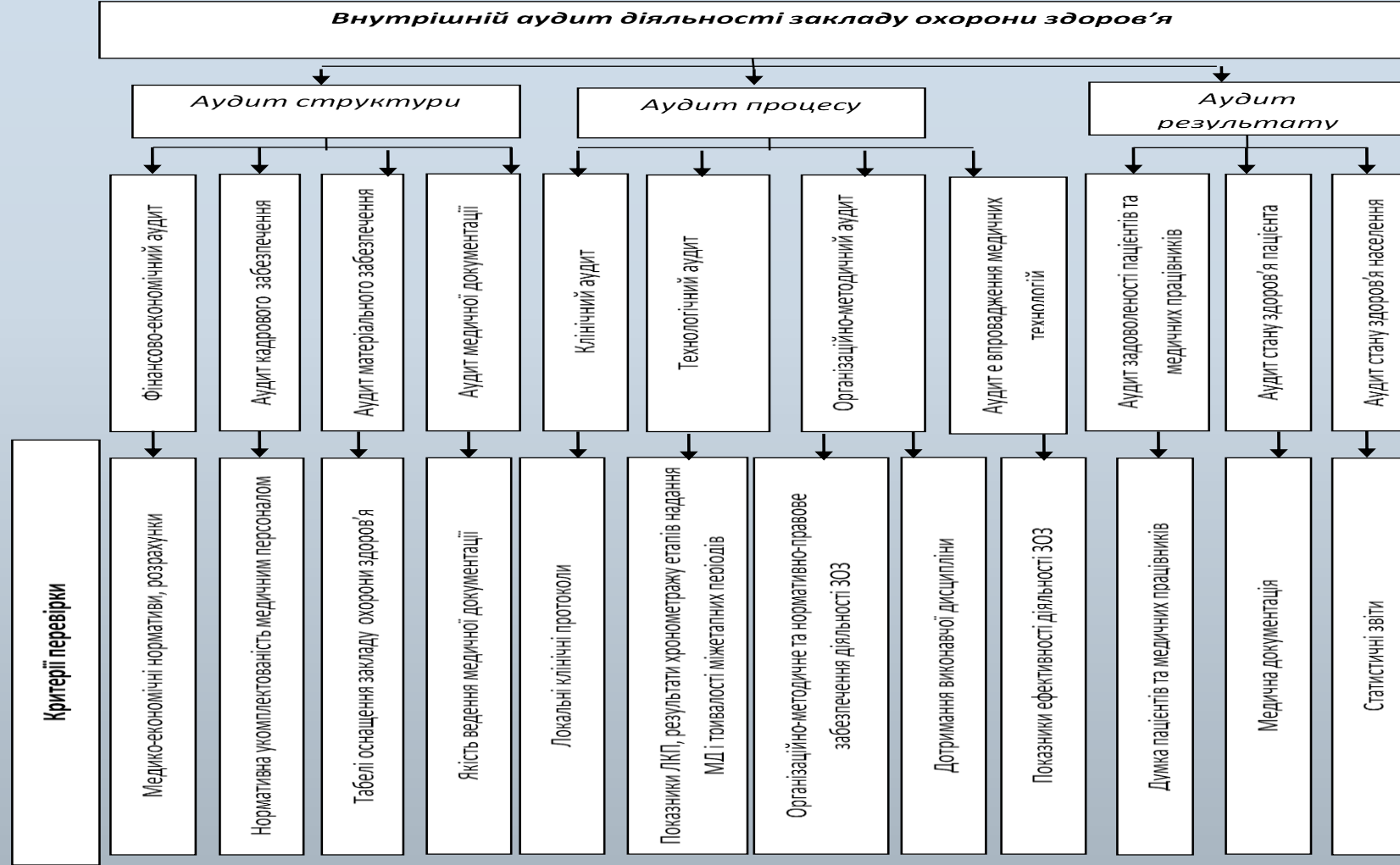
Процеси діяльності закладу охорони здоров'я, їх відповідність встановленим критеріям/стандартам медичного обслуговування, тобто удосконалення системи забезпечення якості медичної допомоги, яка базується на оптимізації внутрішніх механізмів управління, вивчаються в рамках процедури внутрішнього аудиту.

Аудит – це систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту та об'єктивного їх оцінювання, щоб встановити ступінь дотримування критеріїв аудиту.

ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник».

Мета внутрішнього аудиту –
забезпечення необхідною інформацією
менеджменту закладів охорони здоров'я.
Внутрішній аудит як постійна діяльність у
системі управління складається з
конкретних аудитів, що здійснюються в
рамках певних завдань.

Види внутрішнього аудиту



**Перша група – аудит структури –
включає такі види:**

- фінансово-економічний аудит;**
- аудит кадрового забезпечення;**
- аудит матеріального забезпечення;**
- аудит медичної документації.**

Фінансово-економічний аудит – це аудит фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я, критеріальною базою якого виступають медико-економічні нормативи і розрахунки.

**Аудит кадрового забезпечення
передбачає аналіз кваліфікаційного складу
та нормативної укомплектованості
персоналу медичного закладу.**

Аудит матеріального забезпечення
проводиться на основі порівняння з
табелями оснащення закладів охорони
здоров'я, що визначають необхідний
мінімальний перелік обладнання,
приміщень, устаткування та засобів,
необхідних для проведення медичних
процедур за відповідними стандартами
медичної допомоги і клінічними
протоколами, який розробляється для
конкретного типу закладу охорони
здоров'я, його підрозділу.

Аудит медичної документації – вивчення медичної документації закладу охорони здоров'я або його відділень для визначення ступеня відповідності реальної клінічної практики і її результатів заздалегідь встановленим стандартам і нормам. Критерієм аудиту медичної документації є якість ведення медичної документації (заповнення медичних документів: змістовне та хронологічне).

Друга група – аудит процесу – включає такі види: клінічний аудит, технологічний аудит, організаційно-методичний аудит, аудит ефективності впровадження медичних технологій та обладнання.

Завданням технологічного аудиту є забезпечення своєчасності та послідовності надання медичної допомоги. Тобто цей вид аудиту передбачає оцінку часової та етапної відповідності процесу надання медичної допомоги. Критеріальною базою технологічного аудиту можуть бути показники локальних клінічних протоколів, результати хронометражу етапів надання медичної допомоги і тривалості перевірки періодів, кращі нормативи медичної практики закладів охорони здоров'я, які встановлені експертним шляхом.

Організаційно-методичний аудит передбачає оцінку сукупності управлінських технологій на предмет їх організаційної раціональності. Критеріальною базою організаційно-методичного аудиту виступає організаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я, дотримання виконавчої дисципліни, комп'ютеризація, використання інформаційно-комунікаційних технологій.

**Аудит ефективності впровадження
медичних технологій передбачає аналіз
показників використання медичних
технологій за критеріями ефективності
діяльності закладу охорони здоров'я.**

Третя група – аудит результату – включає такі види: аудит задоволеності пацієнтів та медичних працівників, аудит стану здоров'я пацієнта, аудит стану здоров'я населення.

Думка пацієнтів та медичних працівників є основою порівняння при проведенні аудиту задоволеності пацієнтів та медичних працівників. Для виявлення думки пацієнтів та медичних працівників проводять опитування.

Аудит стану здоров'я пацієнта
проводиться за медичною документацією.
Аналіз медичної документації дозволяють
оцінити якість медичної допомоги за
фактичними даними, наведеними в
документах первинного обліку.
Критеріальною базою аудиту стану
здоров'я населення є статистичні звіти.
Огляди статистичних звітів надають
можливість перевіряти показники,
виводити динамічні ряди з метою
дослідження рівня якості наданої медичної
допомоги.

Клінічний аудит є процесом поліпшення якості медичної допомоги за допомогою систематичного контролю наданої медичної допомоги з використанням чітко сформульованих критеріїв або протокольних індикаторів і з подальшим внесенням змін. Критеріальною базою клінічного аудиту є локальні клінічні протоколи, які визначають обов'язкові дії з профілактики, діагностики і лікування на основі доказової медицини.

Процес внутрішнього аудиту складається з таких етапів:

- планування або підготовка;**
- аудит;**
- впровадження змін;**
- моніторинг та оцінка впроваджень.**

Етап підготовки до аудиту передбачає: вибір теми, мети та завдань аудиту; створення необхідних структур (моно - або мультидисциплінарних команд); навчання персоналу та залучення споживачів до цього процесу.

В даний час бенчмаркінг є одним з визнаних в світі методів підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації. Він входить до числа найпопулярніших інструментів управління, так як має низку незаперечних переваг.

BENCHMARKING

Бенчмаркінг - це метод об'єктивного систематичного зіставлення власної діяльності з роботою компаній-лідерів з'ясування причини неефективності бізнесу партнерів, організація відповідних дій для поліпшення власних показників та їх реалізація.

Бенчмаркінг (від англ. benchmark - «початок відліку») - це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших більш успішних фірм. Термін вперше у цьому значенні був використаний у 1979 р. компанією «Ксерокс» у проекті «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з японськими.

Можливість застосування бенчмаркінгу для управління організацією полягає в тому, що виробничі, маркетингові і інші функції стають більш керованими і результативними, коли організація системно досліджує і впроваджує кращі організаційні підходи, методи і конкурентні переваги передових організацій.

Головним принципом бенчмаркінгу є контроль конкурентів та орієнтація на кращий досвід.



Метою використання бенчмаркінгу є підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі.

Предметом бенчмаркінгу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечення безпеки.

Види бенчмаркінгу:

1. ***Внутрішній*** бенчмаркінг, що являє собою бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.
2. ***Конкурентний*** бенчмаркінг припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств конкурентів.

Види бенчмаркінгу:

3. **Функціональний** бенчмаркінг – порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі.
4. Бенчмаркінг процесу **спрямований на зміну** визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристики яких є адекватними в аналогічних процесах.

Принципи бенчмаркінгу:

1. Взаємність.

Бенчмаркінг є діяльністю, яка заснована на співпраці, взамоузгодженості й обміні даними, яка забезпечує «виграшну» ситуацію для обох сторін. Проте така співпраця має бути наперед узгодженою. Спочатку необхідно узгодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії адекватної поведінки інших учасників.

Принципи бенчмаркінгу:

2. Аналогія.

Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Будь-який процес може бути дослідженим та оціненим. Аналогія процесів і встановлення критеріїв відбору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

Принципи бенчмаркінгу:

3. Вимірювання.

Бенчмаркінг – це співставлення характеристик, декількох підприємств.

Метою є встановлення відмінності в характеристиках і можливість подальшого їх удосконалення.

Найважливішим завданням вважається визначення ключових характеристик процесу, що дає змогу їх удосконаленню на основі вивчення процесу.

Принципи бенчмаркінгу:

4. Достовірність.

Бенчмаркінг повинен проводитись на основі достовірності даних, розширеного аналізу і детального вивчення процесу.

Етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу.

На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виокремлюються та досліджуються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

Етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві:

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу.

Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім або внутрішнім; провести пошук підприємств, які є еталонними; встановити контакти з цими підприємствами; сформулювати критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

Етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві:

3. Пошук інформації.

Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинна, так і вторинна інформація. Отримана інформація, повинна бути всебічно перевірена.

Етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві:

4. Аналіз.

Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат.

Етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві:

5. Впровадження.

Необхідно розробити план упровадження, процедури контролю; оцінювати й аналізувати процес упровадження для досягнення найвищої ефективності.

В медичних закладах процес бенчмаркінгу доцільно доповнювати ще одним етапом, який передує етапу пошуку організацій-партнерів - це самооцінка або внутрішній аудит. В рамках даного етапу відбувається виявлення реальних «проблемних точок» у діяльності свого закладу, на вирішенні яких в подальшому буде зосереджена вся увага.



Ефект бенчмаркінгу:

- дає змогу ставити і вирішувати важкі, але досяжні завдання;**
- дає змогу здійснити великомасштабні поліпшення;**
- забезпечує більш оперативний і менш ризикований підхід до здійснення важких завдань;**
- забезпечує підприємству конкурентні переваги;**
- створює культуру безперервного вдосконалення;**
- зменшує витрати на процес підвищення результативності діяльності підприємства.**

Існує п'ять типів передачі передових медичних практик



1. За змістом медичної практики, яку переносять:

- Просте копіювання.**
- Адаптація до нових умов.**
- Поліпшення скопійованої практики.**
- Конструювання ідеального зразка.**



2. За величиною витрат:

- Без витрат.**
- Відносно невеликі витрати.**
- Серйозне додаткове інвестування.**



3. За швидкістю отримання ефекту (лікувального або економічного):

- Від декількох днів до трьох місяців.**
- Від трьох місяців до півроку.**
- Від півроку до року.**
- Більше одного року.**
- Відкладений ефект.**



4. За масштабом очікуваного економічного ефекту:

- Незначний економічний ефект.**
- Суттєвий економічний ефект.**
- Значний економічний ефект.**



5. За складністю реалізації:

- Нескладний в реалізації, можна відразу застосовувати.**
- З боку керівництва ЛПУ потрібне видання спеціального наказу або розпорядження.**
- З боку керівництва ЛПУ потрібна зміна інструкцій, регламентів.**
- Зміна в бізнес-процесах.**
- Введення нових нормативів, стандартів.**



Об'єкти госпітального бенчмаркінгу

Кінцеві результати ЛПЗ в сфері надання медичних послуг - більш високі кінцеві показники, розширення продуктової лінійки ЛПЗ (поява нових послуг медичного та немедичного характеру), нові технічні рішення (наприклад, електронна реєстратура або запис на прийом, що здійснюється через інтернет-сайт ЛПЗ).

Процеси (збут, удосконалена логістика пацієнтів, управління лікарськими запасами, організація харчування пацієнтів, прибирання приміщень і т.д.).

Операції (виробництво, зберігання, транспортування, утилізація витратних матеріалів, складання графіка відпусток, обробка вхідних і вихідних документів.).

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!