

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**Удосконалення системи управління якістю в
медичних закладах з використанням міжнародних
стандартів якості в організації охорони здоров'я**

за спеціальністю 073 Менеджмент
(ОП Організація і управління охороною здоров'я)

Студента *гр. УЗ.мз-31*

Олешко О. М.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Олешко О.М.

Науковий керівник: _____ *к.е.н., доц. Матвєєва Ю.А.*

Суми 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
допускається” затвердження теми

„До _____ захисту
завідувач кафедри
І.І. Рекуненко

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
за спеціальністю 073 Менеджмент
(ОП Організація і управління охороною здоров’я)
студенту групи УЗ.мз-31

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління якістю в медичних закладах з використанням міжнародних стандартів якості в організації охорони здоров’я» затверджена наказом по СумДУ № No 1210-VI від 25.11. 2024р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 03.12.2024

3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю в медичних закладах на основі міжнародних стандартів, зокрема на прикладі ПП «ФЛОРІС-С».

4. Об’єкт дослідження: система управління лікувально-профілактичним закладом.

5. Предмет дослідження: виступають особливості, проблеми та шляхи вдосконалення системи управління якістю в ЛПЗ України.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: внутрішніх офіційних документах медичного центру ФЛОРІС (МСУЯ 04-8.7.1 контроль невідповідної послуги; МСУЯ 05-7.1.2 Підбір і підготовка персоналу; МСУЯ 06-9.3 Відповідальність, аналізування з боку керівництва; МСУЯ 07-6.1 Порядок управління ризиками; НЯ-01-20 Загальна настанова з якості; Організаційна структура медичного центру ФЛОРІС); результатів опитування стосовно якості обізнаності громадян у сфері ліцензування та сертифікації медичних закладів, БД Scopus та інструментарію VOSviewer 1.6.16, даних Google trend аналізу та статистичних даних Центру громадського здоров’я МОЗ України, фахових наукових статей, Інтернет джерел та підручників.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи систем управління якістю в галузі охорони здоров'я	24.09.2024-24.10.2024
II	Аналіз поточного стану системи управління якістю у ПП «ФЛОРІС-С»	11.11.2024-17.11.2024
III	Шляхи вдосконалення системи управління якістю в медичних закладах на прикладі ПП «ФЛОРІС-С»	18.11.2024-03.12.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити основні концепції та принципи систем управління якістю в галузі охорони здоров'я; розглянути поняття та значення системи управління якістю в медичних установах; визначити ключові міжнародні стандарти, що застосовуються в охороні здоров'я (ISO 9001, ISO 13485, ISO 15189 тощо); описати принципи та функції СУЯ, зокрема орієнтацію на пацієнта, процесний підхід, постійне вдосконалення та залучення персоналу.

У розділі 2 студент має провести аналіз існуючої системи управління якістю в ПП «ФЛОРІС-С» з точки зору відповідності міжнародним стандартам; оцінити наявні процеси і процедури в системі управління якістю ПП «ФЛОРІС-С».

У розділі 3 студент повинен розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю в ПП «ФЛОРІС-С» з урахуванням сучасних вимог і стандартів.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

Ю. А. Матвєєва
(підпис)

Завдання до виконання одержав

Олешко О. М.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджуються теоретичні основи та практичні аспекти впровадження систем управління якістю в галузі охорони здоров'я. Розглянуто основні поняття та значення систем управління якістю в медичних установах, а також проаналізовано ключові міжнародні стандарти якості, що застосовуються в галузі охорони здоров'я, зокрема ISO 9001, ISO 13485 та інші. Особлива увага приділяється перевагам та викликам, з якими стикаються медичні заклади під час впровадження систем управління якістю, а також впливу таких систем на поліпшення якості надання медичних послуг.

Проаналізовано поточний стан системи управління якістю в ПП «ФЛОРИС-С». Оцінено відповідність існуючої системи управління якістю міжнародним стандартам, а також розглянуто вплив сертифікації на діяльність підприємства. Окремо досліджено вплив стандартів якості на різні сфери діяльності ПП «ФЛОРИС-С», зокрема на підвищення ефективності та результативності надання медичних послуг.

Розглядаються шляхи вдосконалення системи управління якістю в медичних закладах на прикладі ПП «ФЛОРИС-С». Особливу увагу приділено дослідженню впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів, а також оцінці ефективності запропонованих заходів і перспектив розвитку компанії в контексті постійного вдосконалення її системи управління якістю.

Робота спрямована на теоретичне та практичне дослідження систем управління якістю в медичних установах, а також на визначення можливостей їх вдосконалення для підвищення ефективності роботи медичних закладів та покращення якості наданих послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	9
1.1. Поняття та значення систем управління якістю в галузі охорони здоров'я	9
1.2. Огляд міжнародних стандартів якості для медичних установ.....	17
1.3. Переваги та виклики впровадження систем управління якістю в медичних закладах.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПП «ФЛОРІС-С».....	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «ФЛОРІС-С».....	27
2.2. Оцінка системи управління якістю та відповідність міжнародним стандартам.....	31
2.3. Обґрунтування впливу стандартів якості на сфери діяльності ПП «ФЛОРІС-С».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ НА ПРИКЛАДІ ПП «ФЛОРІС-С».....	35
3.1. Дослідження рівня впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів в медичній галузі.....	35
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку	37
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку.....	40
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Впровадження міжнародних стандартів якості у медичній сфері є надзвичайно важливим для забезпечення високого рівня безпеки, ефективності та якості медичних послуг. Такі стандарти сприяють уніфікації підходів до надання медичної допомоги, оптимізації управлінських процесів та підвищенню довіри з боку пацієнтів. Водночас, для глибокого розуміння впливу цих стандартів та визначення тенденцій і прогалин у дослідженнях з управління якістю в медичній галузі важливо провести комплексний бібліометричний аналіз. Використання бази даних Scopus для такого аналізу дозволяє виявити ключові напрями досліджень, провідні наукові установи та провідних фахівців у цій сфері, що допомагає формувати обґрунтовані підходи до подальших досліджень і впровадження якісних стандартів у практику охорони здоров'я [1].

Сучасна система охорони здоров'я потребує постійного вдосконалення, що обумовлено зростанням вимог пацієнтів до якості медичних послуг, динамічним розвитком медичних технологій та необхідністю ефективного управління ресурсами. Удосконалення системи управління якістю в медичних закладах є одним із ключових завдань, спрямованих на підвищення ефективності, безпеки та доступності медичної допомоги. Впровадження міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001 та критерії Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), забезпечує інтеграцію найкращих практик у систему управління медичними установами. Такі підходи дозволяють оптимізувати процеси, забезпечувати прозорість діяльності, сприяти підвищенню довіри пацієнтів та міжнародного визнання.

Сфера охорони здоров'я потребує постійного вдосконалення, оскільки відповідає на зростаючі очікування клієнтів медичних закладів, що є однією з головних проблем глобального рівня. Для забезпечення якісної медичної допомоги важливо дотримуватися всіх нормативних стандартів з максимальною точністю. У цьому процесі ключову роль відіграє система управління якістю, яка

сприяє ефективній організації повсякденних процесів у медичних закладах та допомагає досягати високих стандартів якості.

Серед наукових робіт зарубіжних дослідників, присвячених цій тематиці, варто виокремити праці В. Демінга [2, 3], А. Донабедьяна [4], С. Вагнера [5, 6], І. Хірото [7], С. Шоу [8], М. Різі [9], та інших.

Серед вітчизняних науковців, які досліджують впровадження системи управління якістю в медичних закладах України, варто відзначити роботи С. Дубінського [10] та В. Горачука [11], М. Пасмора [12] та Ю. Вороненка, В. Касянчука [13] та інших. Особливу увагу привертають дослідження О. Білошицької та К. Черниш [14], які аналізують системи управління якістю у закладах охорони здоров'я на прикладах країн Західної Європи та світу. У роботі М. Шкільняка [15] розглядається розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг. Окремо слід виділити дослідження О. Мартинюк та Н. Курдибанської [16], у якому здійснено детальний аналіз впровадження системи управління якістю в медичних закладах України. Ця робота охоплює нормативно-правову базу процесу та висвітлює переваги запровадження таких систем для українських медичних установ.

Ці дослідження стали основою для аналізу теоретичних і практичних підходів до розбудови системи управління якістю в галузі охорони здоров'я, їх адаптації та впровадження в умовах сучасної України. Попри значний внесок як зарубіжних, так і українських науковців у цю сферу, питання впровадження системи управління якістю в медичних закладах досі залишається недостатньо вивченим та потребує подальшого дослідження.

Кваліфікаційна робота викладена на 45 сторінках, 3 таблиці, 9 рисунків, 22 використаних джерела.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю в медичних закладах на основі міжнародних стандартів, зокрема на прикладі ПП «ФЛОРІС-С».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити поняття та значення систем управління якістю в галузі охорони здоров'я;
- проаналізувати поточний стан системи управління якістю у ПП «ФЛОРІС-С»;
- визначити ступінь впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів;
- вивчити зарубіжний досвід впровадження системи управління якістю в медичних установах;
- розробити рекомендації щодо впровадження міжнародних стандартів якості.

Предметом дослідження виступають особливості, проблеми та шляхи вдосконалення системи управління якістю в ЛПЗ України

Об'єктом дослідження є система управління лікувально-профілактичним закладом.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в проведенні всебічного аналізу процесу впровадження системи управління якістю в лікувально-профілактичних медичних закладах. У роботі ідентифіковано основні проблеми, з якими стикаються вітчизняні медичні установи, та запропоновано можливі шляхи їх подолання.

Апробація роботи. Основні положення, висновки і результати магістерської роботи опубліковані у тезах доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання. Роботу виконано у рамках НДР «Визначення остеокондуктивних та остеоіндуктивних властивостей полімернано-гідроксиапатитних біодеградуючих скафолдів», № 0122U000770.

Практичну значимість роботи підтверджує акт про впровадження у діяльність ПП «ФЛОРІС-С».

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, ПАЦІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, EFQM, NHS, ISO, JCI, СТАНДАРТИЗАЦІЯ, СЕРТИФІКАЦІЯ, ІНДЕКС ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ, ІНДЕКС ДОВІРИ, СЕРТИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1 Поняття та значення систем управління якістю в галузі охорони здоров'я

Система управління якістю в лікувально профілактичних медичних закладах є ключовою складовою забезпечення якості в сфері охорони здоров'я, особливо актуальною для України в умовах реформування національної системи охорони здоров'я. Управління якістю в охороні здоров'я є широким поняттям. Спочатку воно розглядалося як інструктаж для медичного персоналу щодо виконання їхніх обов'язків. Однак сучасний підхід акцентує увагу на управлінні процесом надання медичної допомоги. Це передбачає спостереження за організаційними функціями як сукупністю процедур і процесів, які можна аналізувати як окремо, так і в їхньому взаємозв'язку. Незважаючи на появу різних моделей, основою оцінки якості залишається концепція тріади — структура, процес, результат, запропонована Аведісом Донабедіаном, яка зберігає свою актуальність і сьогодні [3].

Управління якістю надання медичних послуг стало надзвичайно актуальною потребою, особливо в контексті нового визначення якості, яке включає задоволення пацієнтів як ключовий результат медичного обслуговування. Якість надання послуг пацієнтам є критично важливим аспектом. Традиційний підхід до контролю якості був спрямований на виявлення недоліків, тоді як сучасна концепція орієнтується на їхнє попередження, безперервне вдосконалення процесів і створення системи, орієнтованої на результати, з урахуванням потреб пацієнтів. У зв'язку з цим нагально постає потреба у зміні підходу до забезпечення якості медичної допомоги [9].

Це питання має вирішуватися на найвищому рівні влади з метою активізації процесів вирішення питань забезпечення якості. На даний момент більше уваги приділяється якості в медичній галузі, тоді як такі суміжні сфери, як стоматологія

та догляд за хворими, залишаються менш охопленими, особливо в контексті країн, що розвиваються [17].

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) не надає однозначного визначення якості медичної допомоги, але рекомендує оцінювати її через сукупність кількох ключових показників:

- ефективність – співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими клінічними результатами;
- економічність – відповідність витрат ресурсів встановленій нормативній вартості;
- адекватність – узгодженість між наданою медичною допомогою та необхідною (стандартною), яка включає використання доказових технологій, своєчасність надання, доступність і достатність обсягу медичних послуг [19].

Якість – це система цінностей, що сприймається по-різному залежно від точки зору. Її розглядають як прагнення до досконалості, усунення недоліків у догляді за пацієнтами чи відповідність встановленим вимогам, тобто відсутність дефектів. Точне визначення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я (НСО) залишається неоднозначним. Воно охоплює більше, ніж традиційне уявлення про "клінічну якість", включаючи також технічні аспекти. Якість змісту медичної допомоги визначається очікуваннями медичних працівників, тоді як якість надання послуг ґрунтується на задоволеності пацієнтів, їхніх очікуваннях і залежить від рівня освіти та міжособистісних взаємин [18].

Термін «якість» має різноманітні визначення, які варіюються від традиційних до стратегічних. Американський національний інститут стандартів (ANSI) та Американське товариство якості (ASQ) трактують якість як сукупність характеристик і властивостей догляду чи послуг, що визначають їх здатність задовольняти певні потреби. Едвардс Демінг, засновник концепції загального управління якістю (TQM), охарактеризував якість як стратегію, орієнтовану на задоволення потреб клієнта, що стало найширше визнаним підходом у світі.

Водночас Джозеф М. Джуран, ще один провідний експерт у цій сфері, визначив якість як відповідність встановленим вимогам.

У 1988 році А. Донабедіан запропонував оцінювати якість за трьома ключовими аспектами: якість структури (організаційно-технічна якість ресурсів, включаючи будівлі, споруди, обладнання, матеріали та персонал); якість процесу (технології, профілактичні заходи, діагностика, лікування, дотримання стандартів); якість результату (досягнення встановлених клінічних показників і їхнє співвідношення з економічними результатами), що також охоплює аспект "внутрішнього клієнта" в організації [4].

Джозеф М. Джуран у 1974 році запропонував перехід від інспекційного контролю якості до управління якістю, який базується на трьох ключових процесах, що складають «тріаду якості» Джурана:

- планування якості – визначення потенційних клієнтів і способів задоволення їхніх потреб;
- контроль якості – забезпечення стабільності основного процесу та його відповідності встановленим стандартам;
- поліпшення якості – оптимізація, вдосконалення процесів та їх адаптація до змін.

Джозеф М. Джуран також розробив концепцію «спіралі якості», яка підкреслює важливість міжфункціональної взаємодії для забезпечення якості. Перехід від традиційного контролю до інтегрованого підходу, що включає планування, контроль та вдосконалення, став основою формування індустріальної моделі управління якістю [20].

Федерація національних організацій зі стандартизації визначила ключові поняття та принципи менеджменту якості. Згідно зі стандартом ISO 9000:2015, якість описується як «ступінь відповідності сукупності властивих характеристик об'єкта встановленим вимогам». Стандарт ISO 9001:2015 передбачає застосування таких інструментів, як:

- аналіз і розуміння середовища організації;
- розробка політики та цілей у сфері якості;

- планування заходів для безперервного покращення;
- проведення внутрішніх аудитів і запобіжних дій;
- управління ризиками та знаннями;
- забезпечення компетентності та підвищення обізнаності співробітників.

Ці інструменти дозволяють медичним закладам ефективно підтримувати високий рівень якості надання медичних послуг [71].

Професор К. Ісікава у своїй книзі «Японські методи управління якістю продукції» (1988) зазначає, що управління якістю починається з якісної підготовки персоналу і завершується нею. Ключову роль у впровадженні індустріальної моделі управління якістю в медичних закладах відіграє вище керівництво, зокрема головний лікар. Він виступає лідером і демонструє відданість системі управління якістю, формує стратегію розвитку, цінності організації та мотивує співробітників до досягнення цілей у сфері якості. Сьогодні індустріальна модель управління якістю залишається найбільш актуальною і широко застосовуваною у світовій практиці [22].

Управління якістю в охороні здоров'я зазнає трансформації, зміщуючи акцент із виявлення помилок і дефектів на досягнення ідеального досвіду пацієнта. Філіп Кросбі підкреслює важливість профілактичного підходу до забезпечення якості, який має перевагу над оцінкою вже наявних помилок.

Дослідження свідчать, що значна кількість смертей у лікарнях спричинена лікарською недбалістю та внутрішньолікарняними інфекціями. Багатьох із цих випадків можна уникнути шляхом впровадження ефективних програм забезпечення якості, що дозволяють запобігати таким проблемам.

Конструкція системи є важливою, але сама по собі недостатня для ефективного управління охороною здоров'я. Високоякісна клінічна допомога залежить від оптимального використання ресурсів для досягнення високих стандартів клінічної якості. Концепція «Шість сигм» спрямована на досягнення майже нульового рівня дефектів у процесах. Хоча жодна модель управління якістю не визнана універсально найкращою, будь-який підхід може бути

ефективним за умови, що топ-менеджмент і команда демонструють відданість і прагнення до забезпечення високої якості.

С. Тілінгхаста в свою чергу вважає, індустріальна модель управління якістю має чотири ключові характеристики:

- орієнтація на безперервне підвищення якості – постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності;
- управління якістю базується на управлінні процесами – зосередження уваги на оптимізації процесів задля досягнення кращих результатів;
- тотальне управління якістю враховує принципи корпоративної культури;
- інтеграція принципів якості у цінності та поведінку організації;
- відмова від зовнішнього контролю на користь самоконтролю – надання виконавцям відповідальності за якість їхньої роботи [23].

Задоволеність пацієнтів є одним із ключових результатів програм забезпечення якості, що передбачає надання допомоги, орієнтованої на пацієнта, з дотриманням встановлених стандартів і ефективних протоколів. Інститут медицини визначає догляд, орієнтований на пацієнта, як підхід, що поважає індивідуальні переваги, потреби та цінності пацієнта, гарантуючи, що саме цінності пацієнта є основою для ухвалення клінічних рішень. Додатковим підходом є спільне прийняття рішень, за якого клініцисти та пацієнти разом ухвалюють рішення, спираючись на найкращі доступні докази [24].

Система управління якістю в лікувально-профілактичному медичному закладі – це не просто данина моді, а підтвердження відповідності вимогам нормативно-правових актів і можливість гарантувати якість продукції, яка задовольнить потреби споживачів. Система управління якістю також надає можливість задовольнити потреби інших зацікавлених сторін, таких як постачальники та аутсорсери. Впровадження системи управління якістю впливає на ефективність діяльності організації охорони здоров'я тим чином:

- задоволення потреб споживача зміцнює довіру до медичного закладу, що призводить до збільшення кількості клієнтів і продажів послуг;

- задоволення потреб організації сприяє дотриманню нормативних вимог і забезпечує найбільш ефективне використання витрат і ресурсів для постачання продуктів і послуг, що сприяє розширенню, зростанню та прибутковості.

Система управління якістю формалізує набір операційних процесів, яким дотримуються по всій організації. Це означає, що під час передачі допомоги в інше відділення не виникають незнайомі процедури, а також зменшується бюрократія під час отримання інформації. В ефективності, яку забезпечує система управління якістю, також може допомогти організації заощадити гроші. Дослідження показують, що лікарні повинні покращити управління якістю, щоб стати економічно ефективнішими [73].

Стандарт ДСТУ ISO 9000:2007 декларує систему управління якістю як систему для спрямування та контролювання діяльності організації щодо забезпечення якості. Таким чином, систему управління якістю медичних послуг слід розглядати як складову загальної системи управління якістю, яка охоплює всі аспекти діяльності закладу. У ISO 9001:2015 зазначено, що організації повинні використовувати підхід, заснований на процесах PDCA (планування, виконання, перевірка, коригування) та ризикоорієнтованим мисленням. Це є концептуально новим підходом до системи управління якістю, який відображає ідеологію цього стандарту. Ідеологія міжнародного стандарту ISO 9001:2015 базується на трьох основних концептуальних положеннях:

- планування – визначення цілей і процесів, необхідних для досягнення результатів, що відповідають вимогам споживачів і регуляторним вимогам.
- виконання – реалізація плану, включаючи процеси, ресурси та методи, які необхідні для досягнення встановлених цілей.
- оцінка та коригування – постійне відстеження процесів, оцінка ефективності, коригування та вдосконалення системи управління для покращення результатів і задоволення потреб зацікавлених сторін.

Ці положення створюють основу для досягнення високого рівня якості медичних послуг, орієнтуючи організації на системний підхід до управління якістю та забезпечення стійкого поліпшення [26].

Американські дослідники В. Шухарт та Е. Демінг є розробниками циклу PDCA. Аббревіатура PDCA розшифровується так: P – планування, D – виконання, C – перевірка, A – дія. Цей цикл широко відомий як модель безперервного вдосконалення процесів. Його застосування в різних сферах діяльності сприяє ефективному управлінню системами та є одним із найпопулярніших методів підвищення якості. PDCA є універсальним інструментом для управління процесами та системами, який дозволяє ефективно впроваджувати та підтримувати системи управління якістю (СУЯ) на основі окремих систем [2].

Методологію PDCA можна пояснити так:

P – планування передбачає визначення цілей, процесів та ресурсів, необхідних для досягнення результатів, які відповідають вимогам споживачів та організаційній політиці. Основні питання цього етапу – "Що робити?" і "Як це зробити?". На цьому етапі аналізуються можливості організації, формуються плани для вирішення виявлених проблем, а також визначаються необхідні зміни. Особливу увагу приділяють оцінці ризиків та виявленню можливостей, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів.

D – Do (Виконання): цей етап передбачає реалізацію запланованих заходів або впровадження процесів із подальшим контролем їх виконання. Під час виконання проводиться реалізація рішень, спрямованих на усунення раніше виявлених проблем, і забезпечується дотримання запланованого порядку дій.

C – Check (Перевірка): цей етап включає моніторинг і вимірювання процесів, продуктів або послуг відповідно до встановлених цілей і політики організації. Проводиться аналіз отриманих результатів, формулюються висновки щодо їх відповідності запланованим цілям, а також готується звіт про результати моніторингу та вимірювань. Крім того, забезпечується інформування керівництва про стан виконання процесів та досягнуті результати.

А – Act (Дія): цей етап полягає у впровадженні заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації та постійне вдосконалення процесів. Приймаються рішення на основі висновків попереднього етапу, і якщо зміни не вирішують поставлені завдання, цикл повторюється із внесенням коректив у план для підвищення ефективності процедур.

Цикл управління процесом PDCA є основою для постійного вдосконалення. Методологія передбачає мислення, орієнтоване на оцінку ризиків на кожному етапі. За концепцією PDCA, управління організацією зводиться до безперервного вдосконалення, що включає зміну цілей, планів та формування нових заходів для їх реалізації. Ця методологія універсальна та може застосовуватися до будь-яких процесів [2].

Міжнародні стандарти є важливим джерелом інформації, оскільки вони містять норми та правила, основані на сучасних досягненнях у різних галузях техніки, передових технологіях і практичному досвіді. Стандарти ISO серії 9000:2008 орієнтовані на концепцію TQM (Total Quality Management) – одну з найефективніших систем управління якістю, яка об'єднує гуманітарні та організаційно-технічні аспекти у своїх восьми принципах.

Українські дослідники О. Мартинюк та Н. Курдибанська зазначають, що процеси системи управління якістю, адаптовані до медичних закладів відповідно до міжнародних стандартів, можна поділити на чотири основні групи:

- процеси, пов'язані з відповідальністю керівництва у сфері якості;
- процеси управління ресурсами, необхідними для забезпечення лікувально-діагностичного процесу;
- процеси надання медичної допомоги, включаючи профілактичні, лікувальні, діагностичні, реабілітаційні заходи та догляд за хворими;
- процеси моніторингу, вимірювання, оцінки, аналізу та вдосконалення діяльності у кожному напрямі.

Варто відзначити, що ці групи процесів у певній мірі реалізуються на кожному рівні управління: на рівні керівника закладу, його заступників,

керівників структурних підрозділів, а також безпосередніх виконавців, які працюють на рівні самоуправління [15].

Отже, за умов повноцінного впровадження система управління якістю може дати істотний ефект для лікувально профілактичних закладів, а також є конкретизованою перспективою для медичної сфери України в цілому. За рахунок реалізації основних канонів, таких як: орієнтація на пацієнта, лідерство, активна позиція кожного, контроль процесів та аналіз проблемних ланок, а також системний підхід до управління в цілому.

1.2 Огляд міжнародних стандартів якості для медичних установ

Починаючи з 1990-х років, зацікавлені категорії контролю, а також населення багатьох країн світу посилюють тиск на лікарні, вимагаючи підвищення підзвітності, прозорості та забезпечення рівного доступу до медичних послуг. У відповідь на це уряди багатьох країн світу активно заохочують впровадження систем управління якістю та проведення зовнішнього оцінювання у сфері охорони здоров'я.

Можна виділити чотири основні моделі та національні підходи до зовнішнього оцінювання якості управління в медичних закладах.

1. Європейський фонд управління якістю (EFQM), що базується в Брюсселі, Бельгія. Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) розробив модель досконалості, яка використовується як інструмент самооцінки медичних організацій для визначення рівня управління якістю. Ця модель зосереджена на аналізі причинно-наслідкових зв'язків між ключовими аспектами управління. Основні характеристики моделі:

- Самооцінка: модель дозволяє організаціям проводити внутрішній аналіз для виявлення сильних сторін та сфер для покращення;

- задоволеність зацікавлених сторін: EFQM акцентує увагу на задоволенні потреб як пацієнтів, так і працівників, що впливає на загальну ефективність діяльності організації;
- постійне вдосконалення, а саме організації заохочуються до участі в заходах, спрямованих на вдосконалення процесів і підвищення якості.

Принципи моделі Донабедяна: EFQM спирається на три ключові складові:

- структура (ресурси, інфраструктура);
- процеси (методи роботи, підходи до лікування);
- результати (показники ефективності, задоволення пацієнтів).

EFQM активно сприяє впровадженню найкращих практик і підтримує організації у досягненні високих стандартів управління [27].

2. Національна служба охорони здоров'я (НЗОЗ) реалізована у Сполученому Королівстві. Вона контролює якість надання медичної допомоги, що є складним і багатокомпонентним процесом.

Основні аспекти акредитації НЗОЗ:

- пацієнтоорієнтованість. У процесі акредитації пріоритет віддається задоволенню потреб пацієнта та забезпеченню ефективної взаємодії між пацієнтом і системою охорони здоров'я.
- комплексний підхід. Акредитація враховує різноманітні аспекти роботи медичного закладу, включаючи якість послуг, безпеку, доступність та відповідність стандартам.

Ця система сприяє підвищенню довіри до медичних установ, покращенню якості медичних послуг і забезпеченню більш прозорої взаємодії з пацієнтами [28].

3. Міжнародна спільна комісія (Joint Commission International, JCI, США) – це організація, яка розробляє і впроваджує стандарти для забезпечення якості, контролю та безпеки в медичних закладах.

Основні аспекти системи JCI:

- розробка стандартів. JCI створює стандарти, які охоплюють всі аспекти діяльності медичних закладів, зокрема забезпечення якості, управління ресурсами, права пацієнтів і працівників.
- навчання та акредитація. Організація проводить навчання для впровадження своїх стандартів і надає акредитацію медичним закладам у США та за кордоном.
- комплексний підхід до якості. Система JCI досліджує доступ та безперервність догляду: Аналізуються форми організації медичних послуг, забезпечення пацієнтів доступом до необхідної допомоги на всіх етапах.
- процеси роботи та звітність. Оцінюються методи ведення документації, моніторинг процесів і управління якістю.
- управління ресурсами. Особливу увагу приділяють використанню людських та інформаційних ресурсів для досягнення найвищого рівня ефективності.
- дотримання прав. Нагляд за виконанням прав як пацієнтів, так і медичного персоналу.

Отже, отримання акредитації JCI свідчить про високий рівень якості всіх ключових аспектів медичного закладу, його відповідність міжнародним стандартам та зобов'язання забезпечувати безпечні та якісні медичні послуги.

4. Міжнародна організація із стандартизації (ISO) розробила систему управління якістю, яка спочатку була орієнтована на промисловість, але знайшла широке застосування у сфері охорони здоров'я.

Основні аспекти системи ISO у медичних закладах – це стандарти серій ISO 9000, 9001, 9004, а саме:

- ISO 9000: основні принципи управління якістю;
- ISO 9001: вимоги до системи управління якістю, які застосовуються для сертифікації;
- ISO 9004: рекомендації щодо покращення результативності та ефективності управління.

В основі стандартів лежить теорія всезагального менеджменту якості (TQM), яка спрямована на досягнення максимального задоволення потреб споживача.

Стандарти орієнтовані на постійне вдосконалення процесів, результатів і взаємодії з пацієнтами.

Сертифікація медичних закладів відповідно стандартів ISO надає можливість медичним організаціям пройти сертифікацію, яка здійснюється аудитором акредитованих організацій. Сертифікація підтверджує відповідність закладу міжнародним стандартам управління якістю.

Переваги сертифікації ISO для медичних закладів:

- покращення якості послуг;
- підвищення задоволеності пацієнтів;
- оптимізація управлінських та клінічних процесів;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг [6].

Отже, необхідно відмітити, що сертифікація відповідно стандартів ISO є потужним інструментом для підвищення ефективності роботи медичних закладів та забезпечення довіри пацієнтів.

Моделі оцінювання якості в медичних закладах мають спільну основу, але їхні стандарти адаптовані відповідно до національного законодавства, економічних умов, культурних особливостей та запитів суспільства. Хоча ці моделі поділяють загальні принципи й цінності, вони відрізняються рівнем деталізації та основними напрямками фокусування [6]. При цьому, відсутність законодавчих вимог у таких країнах, як Греція, Португалія та Великобританія, призводить до відсутності критеріїв контролю лікарень відповідно конкретних стандартів.

Натомість, в Німеччині, Франції та Австрії на законодавчому рівні введені вимоги щодо проведення внутрішньої та/або зовнішньої оцінки медичних послуг, що робить оцінювання обов'язковим елементом діяльності лікарень.

Самооцінка медичних закладів за моделлю EFQM широко застосовується у таких країнах, як Фінляндія, Люксембург, Нідерланди, Угорщина, а також у деяких регіонах Іспанії та Італії.

Отже, прийняття певної моделі оцінювання залежить не лише від її відповідності потребам лікарень, але й від правових та організаційних умов, у яких функціонує система охорони здоров'я конкретної країни. Таким чином, кожна країна формує свій підхід до оцінки, враховуючи національний контекст і специфічні потреби галузі.

Варто зазначити, що уряди країн ЄС активно підтримували впровадження систем управління якістю з метою підвищення економічної ефективності охорони здоров'я. Це стимулювало міжнародну медичну спільноту до визнання важливості стандартизації медичної діяльності та адаптації промислового підходу до медичної сфери.

Основні стандарти у сфері охорони здоров'я:

- **GCP (Good Clinical Practice)** – стандарт, який встановлює етичні вимоги та правила щодо розробки, управління, ведення документації та звітності в клінічній практиці.
- **GMP (Good Manufacturing Practice)** – належна виробнича практика, спрямована на забезпечення якості та безпеки у виробництві лікарських засобів.
- **GLP (Good Laboratory Practice)** – належна лабораторна практика, що забезпечує стандартизацію лабораторних досліджень для досягнення їхньої точності та відповідності міжнародним нормам [6].

Ці стандарти були розроблені для уніфікації процедур та підвищення якості медичних послуг, сприяючи прозорості, безпеці та ефективності в системах охорони здоров'я.

Міжнародна організація стандартизації ISO, заснована у 1946 році, розробила серію стандартів ISO 9000 для систем управління якістю. Україна приєдналася до ISO у 1993 році. З 2000 року в Україні активно впроваджуються нові версії стандартів ISO 9000, які гармонізовані з міжнародними вимогами [13].

Адже можна сказати, що стандарт ISO 9001 став де-факто міжнародним еталоном для систем управління якістю. Його широке застосування у різних сферах зробило його одним з найвпливовіших нормативних документів сучасності.

Отже, підсумовуючи вищезазначене можна сформулювати наступні висновки:

1. Система управління якістю в медичному закладі – це комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення постійного покращення якості медичної допомоги, задоволення потреб пацієнтів та відповідність законодавчим і нормативним вимогам. Вона охоплює всі аспекти діяльності закладу, від планування та надання послуг до оцінки результатів та впровадження коригувальних дій.
2. На сьогодні, в залежності від континенту, світова практика відокремлює чотири основні моделі управління якістю в медичних закладах:
 - EFQM – Європейський фонд управління якістю – (Бельгія);
 - NHS – National Health Service – (Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії);
 - ISO – Міжнародна організація із стандартизації – (Швейцарія);
 - JCI – Joint Commission International – (Сполучені штати Америки).

1.3. Переваги та виклики впровадження систем управління якістю в медичних закладах

Впровадження міжнародних стандартів якості у медичній сфері є надзвичайно важливим для забезпечення високого рівня безпеки, ефективності та якості медичних послуг. Такі стандарти сприяють уніфікації підходів до надання медичної допомоги, оптимізації управлінських процесів та підвищенню довіри з боку пацієнтів. Водночас, для глибокого розуміння впливу цих стандартів та визначення тенденцій і прогалин у дослідженнях з управління якістю в медичній галузі важливо провести комплексний бібліометричний

аналіз. Використання бази даних Scopus для такого аналізу дозволяє виявити ключові напрями досліджень, провідні наукові установи та провідних фахівців у цій сфері, що допомагає формувати обґрунтовані підходи до подальших досліджень і впровадження якісних стандартів у практику охорони здоров'я.

Таким чином, нами був проведений бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в галузі охорони здоров'я за ключовими термінами *healthcare AND management AND standards*. В базі даних Scopus за даними пошуковими термінами міститься всього 26 269 наукових документів.

Динаміку кількості наукових публікацій з 2000 по 2024 рр. репрезентовано на рисунку 1.1, який демонструє загальну тенденцію до зростання.

У період з 2000 до 2017 року спостерігається стійке зростання кількості наукових публікацій, що досягає максимуму в 1677 робіт у 2017 році. Після цього відзначається період спаду та коливань у 2018–2023 роках. У 2024 році фіксується значне зростання кількості публікацій до 1498, що вказує на відновлення інтересу до досліджуваної тематики.

Загальна кількість праць та їх динаміка відображають актуальність обраної тематики дослідження.

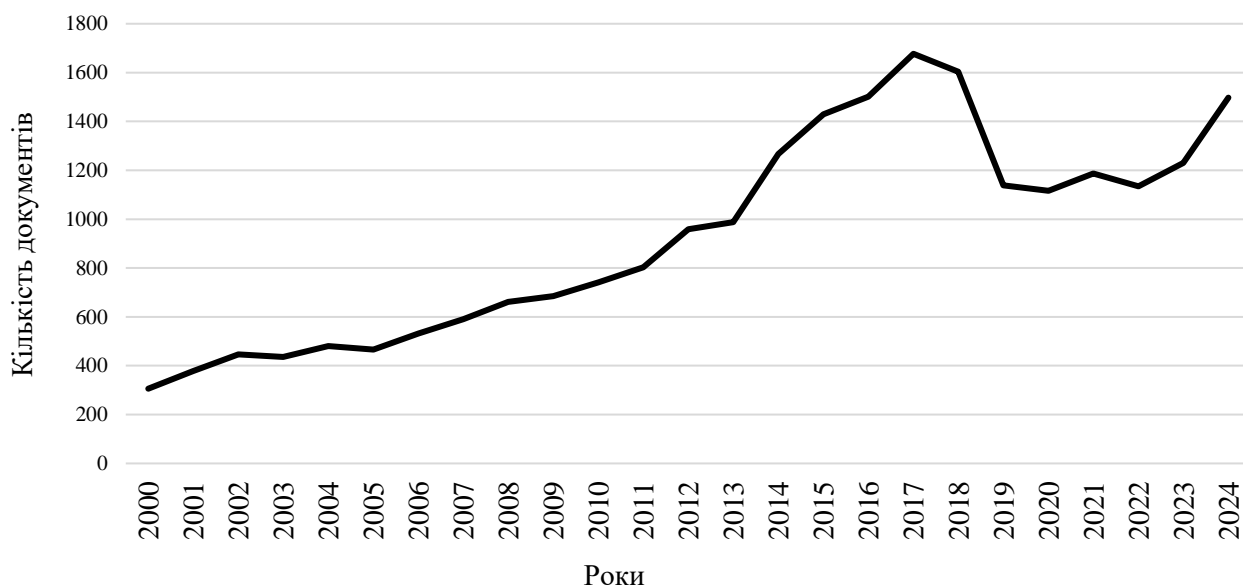


Рисунок 1.1 – Динаміка публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами *healthcare AND management AND standards* за період з 2000 по 2024 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [19]

Аналіз кількості публікацій за ключовими словами "healthcare AND management AND standards" демонструє домінування медичних дисциплін, (20195 публікацій) та сестринської справи (3787), що вказує на високий інтерес до стандартів якості у цих сферах, рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Публікації у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards у розрізі галузей

Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [19]

Інші галузі, такі як інформатика, інженерія, соціальні науки, також демонструють зацікавленість, підкреслюючи міждисциплінарний характер досліджень у сфері медичного управління та стандартів.

Аналіз публікацій за ключовими словами "healthcare AND management AND standards" у розрізі країн показує, що найбільше досліджень проведено у США (7931), Великій Британії (3632), Австралії (1518) та Канаді (1474), рис. 1.3.

Європейські країни, такі як Італія, Німеччина, Нідерланди, Іспанія та Франція, також виявляють значний інтерес до цієї тематики. Україна, з 44 публікаціями, посідає 64-те місце, що свідчить про потребу посилення досліджень у цій сфері, необхідно активізувати наукові дослідження з питань стандартів та управління в охороні здоров'я для інтеграції з міжнародним досвідом.

До провідних закладів освіти, що приділяють особливу увагу тематиці дослідження належать: Університет Торонто, Гарвардська медична школа, Королівський коледж Лондона, Сіднейський університет, Лондонський університетський коледж, Імперський коледж Лондона, Медичний центр ВА, Оксфордський університет, Університет Монаш.

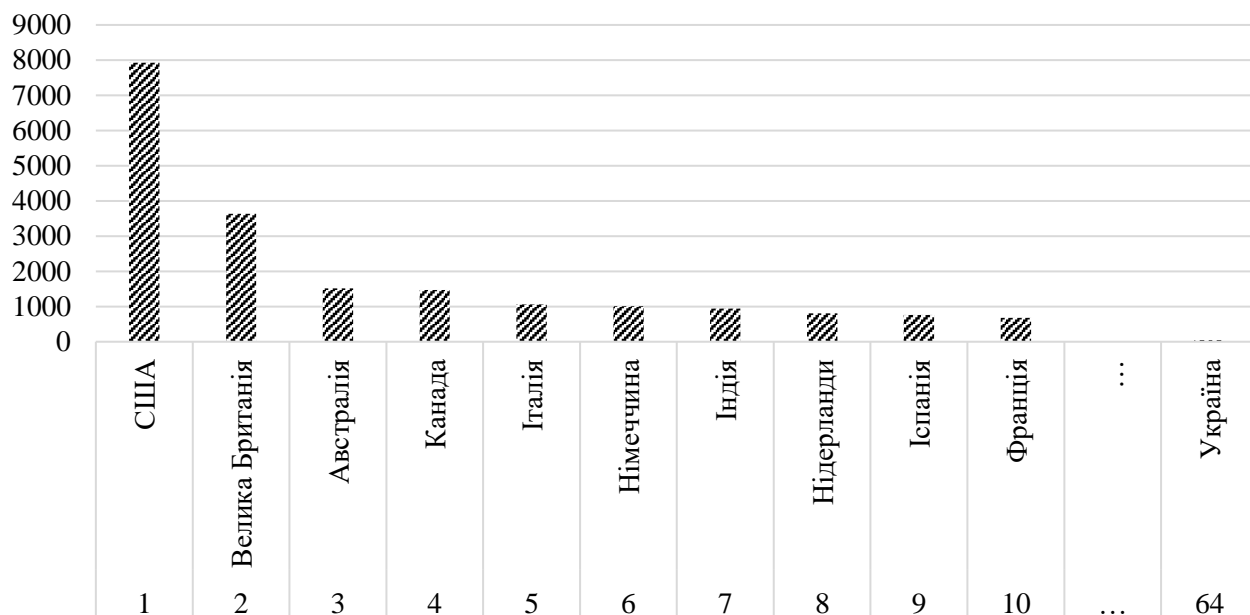


Рисунок 3 – Рівень публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards у розрізі країн

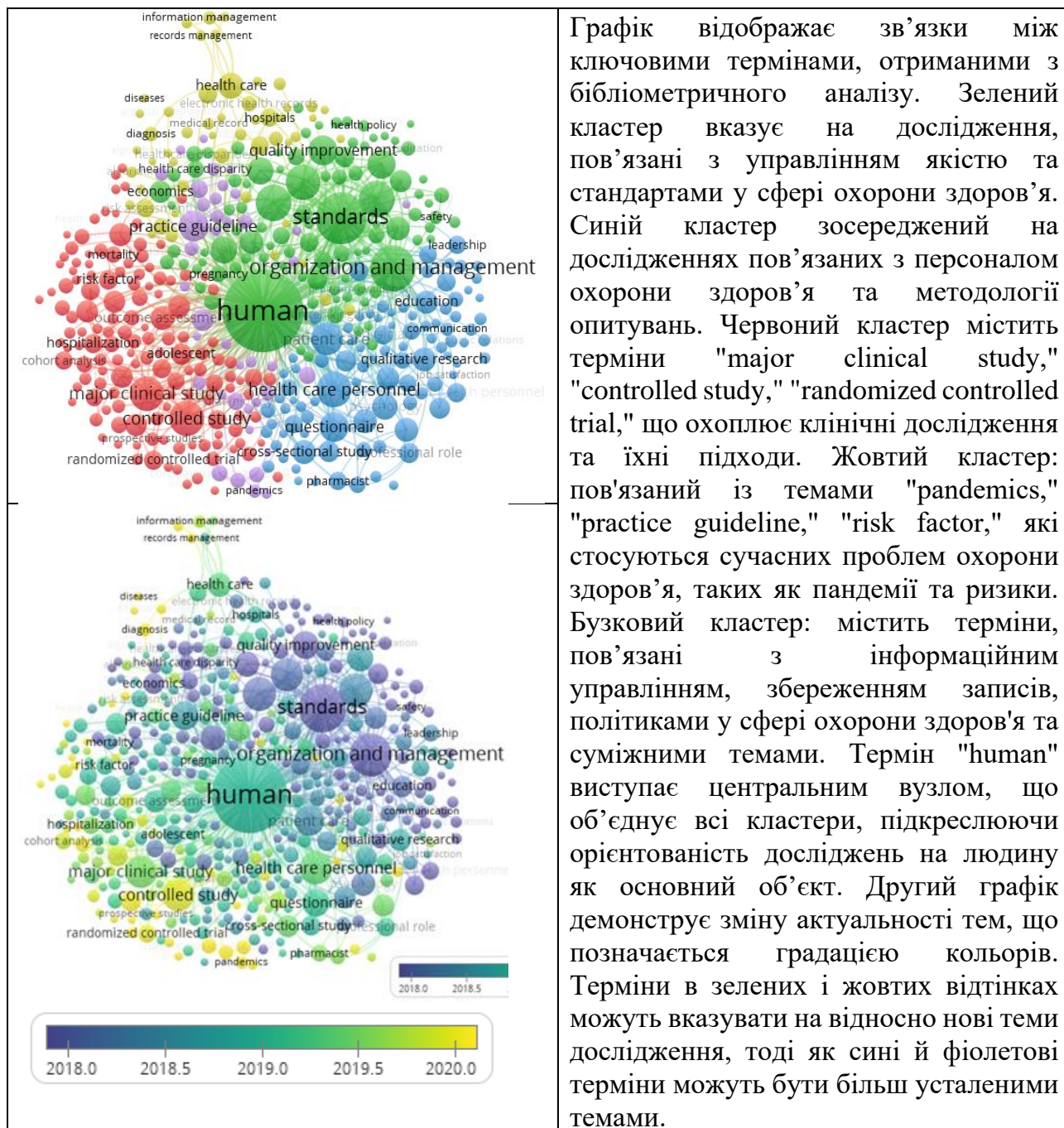
Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [19]

Серед закладів, що здійснюють фінансування досліджень у сфері охорони здоров'я, виділяються Національні інститути здоров'я, Міністерство охорони здоров'я та соціальних служб США, Європейська комісія, Національний інститут досліджень охорони здоров'я, Національний інститут досліджень у сфері охорони здоров'я та догляду, Канадський інститут досліджень охорони здоров'я, Національна рада з охорони здоров'я та медичних досліджень, Науково-медична рада, Агентство досліджень і якості охорони здоров'я та Дослідження та інновації Великобританії.

Бібліометричний аналіз, виконаний за допомогою VOSviewer 1.6.16, дозволив ідентифікувати п'ять основних кластерів, опис яких наведено в

таблиці 1.1. Кожен кластер відповідає певній тематичній групі, яка показує зв'язки між ключовими термінами в дослідженнях.

Таблиця 1.1 – Мережевий графік, виконаний за допомогою VOSviewer 1.6.16



Кластеризація ключових термінів виявила п'ять основних тематичних напрямів досліджень у сфері стандартів та управління в охороні здоров'я.

Це дозволяє ідентифікувати основні наукові напрями, ключові теми та тенденції, що сприяють ефективнішому плануванню подальших досліджень у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПП «ФЛОРИС-С»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «ФЛОРИС-С»

Рівень довіри до медичних установ на основі використання стандартів якості нами досліджено на прикладі ПП «ФЛОРИС-С».

ПП «ФЛОРИС-С» – це приватне підприємство, основним видом діяльності є 86.10 Діяльність лікарняних закладів, зареєстроване 06.03.2007.

ПП «ФЛОРИС-С» надає послуги стосовно:

- діяльності лікарняних закладів;
- загальної медичної практики;
- спеціалізованої медичної практики;
- іншої діяльності у сфері охорони здоров'я.

Медичний центр Флорис працює з 1998 року, зарекомендував себе як надійний центр з надання якісних медичних послуг, який працює за міжнародними стандартами.

Флорис має всі необхідні дозволи, сертифікати, атестати, а також ліцензію про медичну діяльності, видану Міністерством охорони здоров'я України. Клініко-діагностична лабораторія атестована на право виконання лабораторних досліджень.

Особлива увага приділяється правилам підготовки пацієнтів (попередні консультації, інформаційне забезпечення). Максимальний доступ до інформації про підготовку до досліджень у вільному доступі: на сайті, на інформаційних стендах.

Організаційна структура управління якого репрезентована на плакаті. Структура має лінійно-функціональний тип, рис. 2.1.

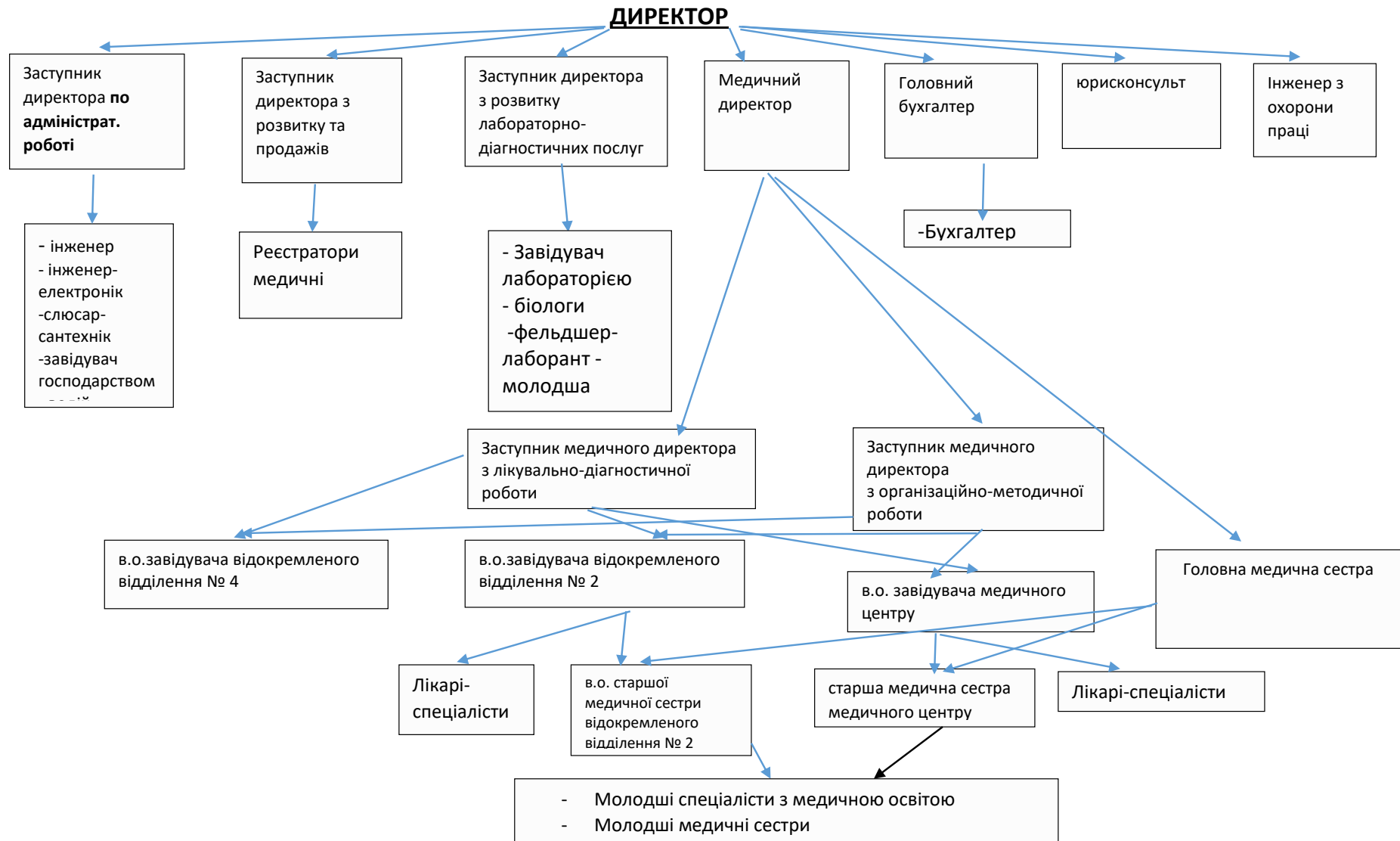


Рисунок 2.1 – Органіграма ПП «ФЛОРИС-С»

Основні фінансові показники ПП «ФЛОРІС-С» репрезентовано на рис. 2.1 за 2020 – 2023 рр.

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність ПП «ФЛОРІС-С» за даними [20]

	2023	2022	2020
Дохід	30 836 200	21 837 500	27 181 600
Чистий прибуток	1 069 200	-1 913 800	3 001 300
Активи	13 643 000	14 909 100	23 466 400
Зобов'язання	1 592 100	1 548 400	18 448 000
Кількість працівників	113	122	-

У період 2020 – 2023 рр. спостерігається зростання доходу з 27 181 600 грн у 2020 році до 30 836 200 грн у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку доходів ПП «ФЛОРІС-С», навіть незважаючи на можливі труднощі, зокрема через пандемію COVID-19 та її економічні наслідки.

Чистий прибуток за 2023 рік становить 1 069 200 грн, що є відновленням після збитковості 2022 року (–1 913 800 грн). Це можна пояснити такими факторами: високі витрати на медичне обладнання та ліцензування; управління витратами; збільшення попиту на медичні послуги, зокрема в умовах постпандемічного періоду, могло сприяти зростанню доходу та покращенню фінансових результатів.

Кількість працівників зменшилася з 122 осіб у 2022 році до 113 осіб у 2023 році. Це може бути наслідком оптимізації штату, економічними умовами.

Фінансові показники ПП «ФЛОРІС-С» за 2023 рік свідчать про позитивні зміни порівняно з попередніми роками, зокрема щодо доходу та чистого прибутку. Збільшення доходу може бути результатом відновлення попиту на медичні послуги та розширення спектру послуг. Підприємство досягло покращення фінансових результатів завдяки ефективному управлінню витратами та зниженню боргового навантаження. Проте зменшення активів і кількості працівників вказує на можливу потребу в додаткових інвестиціях або

оптимізації бізнес-процесів для забезпечення подальшого зростання і стабільності підприємства.

За останніми звітними даними ПП «ФЛОРІС-С» брало участь у 3 тендерах, що свідчить про активну участь у конкурсах на надання медичних послуг.

У 2024 році обсяг продажів збільшився до 36 480 грн, порівняно з 20 000 грн у 2023 році та значно зменшився від 600 000 грн у 2021 році. Це свідчить про зниження обсягів продажів у 2023–2024 роках порівняно з 2021 роком.

Щодо продажів на тендерах, необхідно зазначити, що топ-3 замовниками визначено: Комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» – 600 000 грн.; Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка – 36 480 грн.; Північно-Східна філія УДЦР – 20 000 грн.

Якість наших послуг – запорука задоволеності споживачів, процвітання ПП «ФЛОРІС-С» і основа добробуту всього колективу.

Постійне підвищення якості наданих медичних послуг досягається:

1. Впровадженням і підтримкою відповідності системи менеджменту якості (СМЯ) вимогам споживачів, а також постійним підвищенням її результативності.
2. Високим рівнем професійної компетентності персоналу та розумінням кожним співробітником своєї персональної відповідальності за якість наданих послуг.
3. Безперервним підвищенням професійної компетентності співробітників, що представляє згуртовану команду висококваліфікованих професіоналів.
4. Постійним підвищенням результативності системи менеджменту якості.
5. Вдосконаленням методологічної та матеріально-технічної бази.

Керівництво ПП «ФЛОРІС-С» прагне до забезпечення високої якості, підтверджуючи зобов'язаннями: застосовувати принципи менеджменту якості для підвищення ефективності діяльності підприємства; розробляти та досягати цілі в сфері якості; виділяти необхідні ресурси для реалізації цілей та покращення результативності системи менеджменту якості (СМЯ); регулярно оцінювати політику в області якості на її відповідність вимогам.

2.2. Оцінка системи управління якістю та відповідність міжнародним стандартам

На підприємстві розроблена та впроваджена система управління якістю. Система управління якістю, яку впроваджено у закладі, ґрунтується на процесному підході. На рисунку 2.2 зображена схема, яка ілюструє зв'язок між процесами та показує, що замовник відіграє важливу роль у визначенні вхідних потреб, які стосуються рівня якості послуг, що надаються з врахуванням нормативно-правових актів в рамках діючого стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

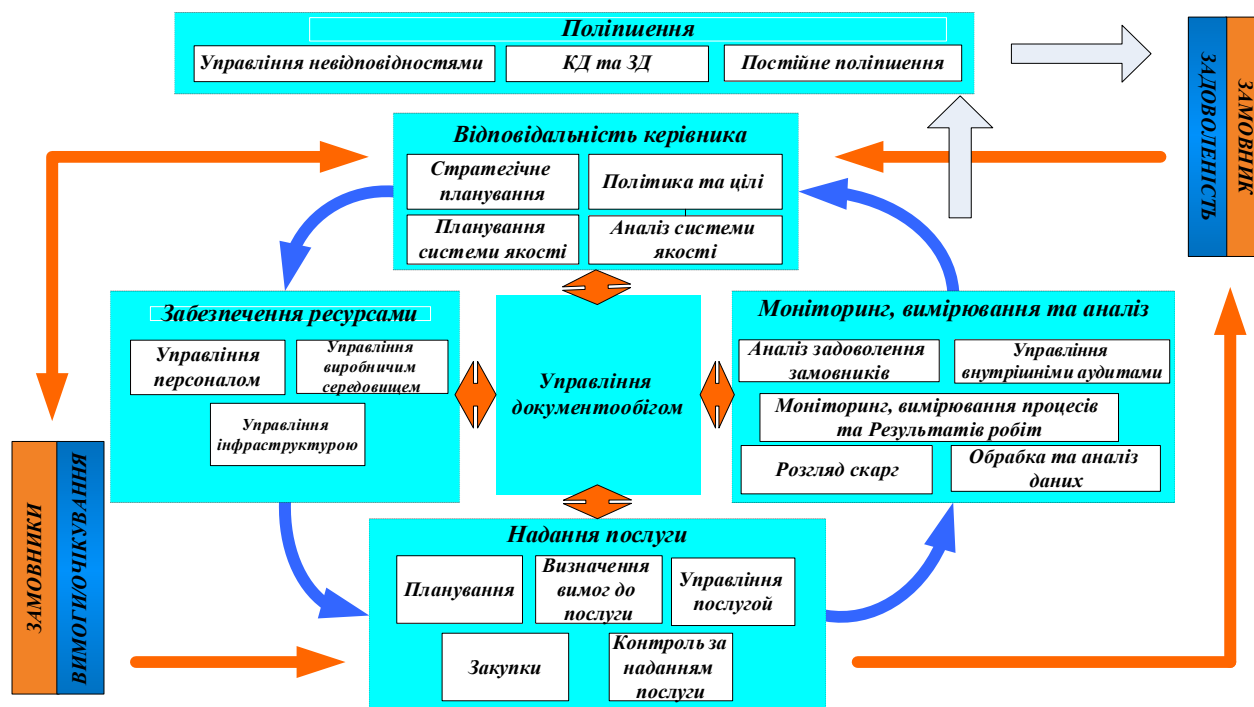


Рисунок 2.3 – Модель системи якості, в основу якої покладено процес.

Джерело: НЯ-01-20 Загальна настанова з якості ПП «ФЛОРІС-С»

Перевагою процесного підходу є здійснення контролю над зв'язками та взаємодією окремих процесів у межах системи процесів.

Процесний підхід визначає (встановлює):

- необхідність розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей;

- вимірюваність результатів функціонування процесу та його ефективність;
- постійне поліпшення процесів на основі об'єктивних результатів вимірювань.

Керівництво здійснює безпосередній контроль за системою управління якістю у структурних підрозділах згідно з посадовими інструкціями та штатним розписом (згідно МСУЯ 06 -9.3 «Відповідальність, аналізування з боку керівництва»). Керівництво несе відповідальність за організацію контролю якості послуг.

Відповідаючи перед споживачами за якість послуг, найвище керівництво ПП «ФЛОРІС-С» визначає політику підприємства в сфері якості та намічає відповідні цілі.

В інтересах досягнення цілей в сфері якості, найвище керівництво зобов'язане:

- роз'яснити персоналу важливість прогнозування та виконання запитів споживачів, а також дотримання законодавчих актів і нормативних документів;
- забезпечувати заклад ресурсами;
- вживати заходів, що формують в робітничому середовищі якісну працю та її мотивацію та сприяють залученню персоналу в процеси реалізації політики закладу у сфері якості;
- систематично аналізувати стан та відповідність СМЯ закладу до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 з використанням ризик-орієнтованого мислення з ціллю постійного її удосконалювання.

Інформування за допомогою наочної агітації здійснюється для доведення персоналу ПП «ФЛОРІС-С»; вимог СМЯ, проблем і цілей підприємства в сфері якості, організації збору пропозицій по удосконалюванню СМЯ закладу. Наочна агітація здійснюється шляхом її розміщення в найбільш відвідуваних місцях.

У закладі розроблена та актуалізована Настанова з якості. Настанова з якості є основним системним документом щодо якості, який описує систему управління якістю згідно з вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

Для оцінки якості надання послуг здійснюється дослідження задоволеності замовників рівнем наданих послуг.

Способи дослідження задоволеності замовника визначені наступні:

- анкетування замовників,
- аналізування скарг та претензій замовників.

Результатами дослідження є:

- рішення та розпорядження, які мають на меті покращити роботу;
- рішення та розпорядження щодо поліпшення компетентності персоналу;
- зміни, що мають на меті вдосконалення процесів надання послуг;
- зміни, що мають на меті вдосконалення організаційної структури.

Результати дослідження рівня задоволеності замовників аналізуються і використовуються для поліпшення якості надання послуг.

Заклад постійно поліпшує результативність системи управління якістю, застосовуючи Політику та визначаючи цілі у сфері якості, використовуючи результати аудитів, аналіз даних, проводячи коригувальні та запобіжні дії і аналізування з боку керівництва.

2.3. Обґрунтування впливу стандартів якості на сфери діяльності ПП «ФЛОРІС-С»

ДСТУ ISO 9001:2015 впливає на кілька важливих сфер діяльності організацій:

Лояльність клієнтів – впровадження системи управління якістю сприяє підвищенню рівня задоволення клієнтів завдяки стандартизованим процесам, що забезпечують стабільність та передбачуваність наданих послуг або товарів.

Ефективність процесів – система сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню витрат і покращенню ресурсозбереження, що підвищує ефективність організації.

Конкуренентоспроможність – сертифікація за ISO 9001 допомагає організаціям продемонструвати високий рівень якості та надійності, що дає їм перевагу на ринку.

Покращення управління ризиками – ISO 9001 дозволяє ефективно управляти ризиками, знижуючи ймовірність помилок і дефектів у процесах.

Вплив на фінансовий аспект діяльності організації, зокрема на прибутковість. Впровадження цієї системи управління якістю сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат за рахунок:

Оптимізації процесів – стандартизація процедур дозволяє зменшити помилки, скоротити витрати на виправлення дефектів та підвищити загальну продуктивність.

Зниження витрат на сировину та ресурси – ефективне використання ресурсів та оптимізація виробничих процесів сприяє зниженню відходів та втрат, що позитивно впливає на фінансовий результат.

Покращення якості послуг і товарів – це забезпечує задоволення клієнтів, знижує рівень рекламацій і повернень, що сприяє збереженню та розширенню клієнтської бази та збільшенню продажів.

Підвищення конкурентоспроможності – організація, яка має сертифікацію ISO 9001, може отримати перевагу на ринку, що дозволяє залучити більше клієнтів і укласти більш вигідні контракти, що також збільшує прибуток.

Доступ до нових ринків – сертифікація може бути вимогою для виходу на нові ринки або для співпраці з великими партнерами, що збільшує потенціал для доходу.

Стандарти, такі як ISO 9001, передбачають постійне навчання та розвиток персоналу, що забезпечує кваліфіковане обслуговування пацієнтів та ефективне управління. Підвищення рівня кваліфікації медичних працівників і адміністративного персоналу, що сприяє зниженню ризиків помилок, поліпшенню обслуговування та управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ НА ПРИКЛАДІ ПП «ФЛОРІС-С»

3.1. Дослідження рівня впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів в медичній галузі

З метою визначення ступеню впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів нами було проведено анкетування за допомогою Google форми. Результати опитування наведено на рис. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.

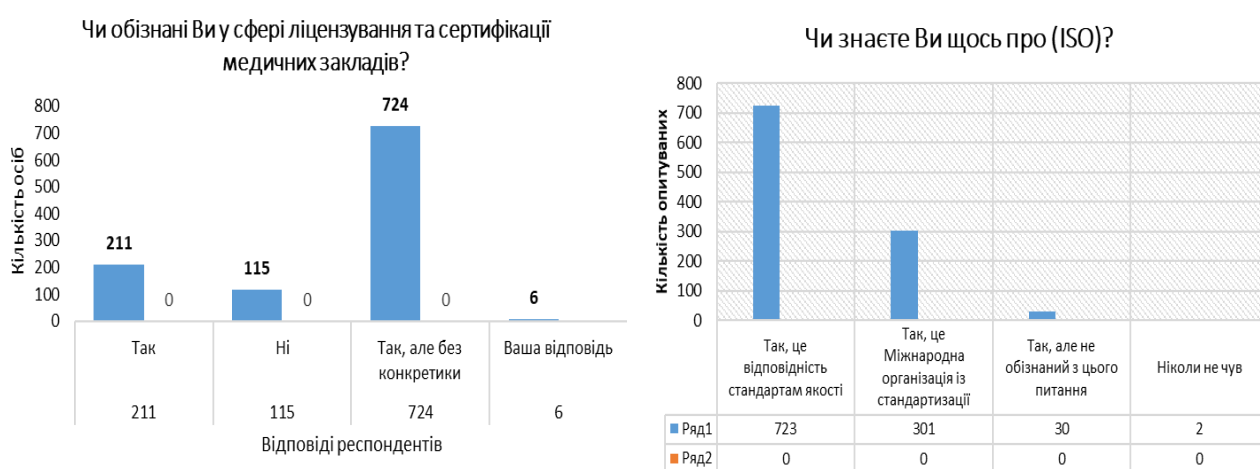


Рисунок 3.1 – Дослідження рівня обізнаності громадян у сфері сертифікації.

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного анкетування

В опитуванні прийняло участь 1056 респондентів. Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки: громадяни в основному обізнані Ви у сфері ліцензування та сертифікації медичних закладів; найпопулярнішим серед громадськості є ISO, рис. 3.2.

Більшість респондентів вважають, що удосконалення системи управління якістю в медичних закладах з використанням міжнародних стандартів якості є обов'язковим, рис. 3.3.

Про які моделі управління якістю в медичних закладах Ви знаєте або чули раніше?

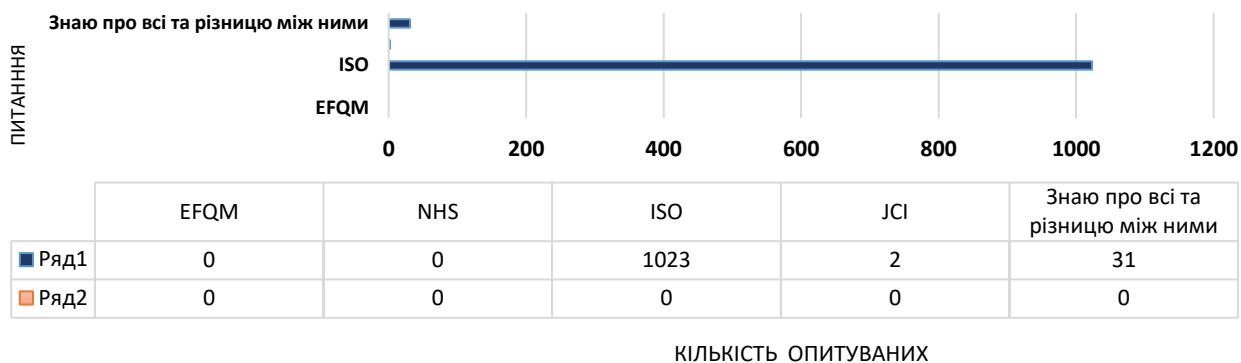


Рисунок 3.2 – Визначення рівня відомості сертифікатів серед громадян.

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного анкетування

Як Ви вважаєте, удосконалення системи управління якістю в медичних закладах з використанням міжнародних стандартів якості є обов'язковим?

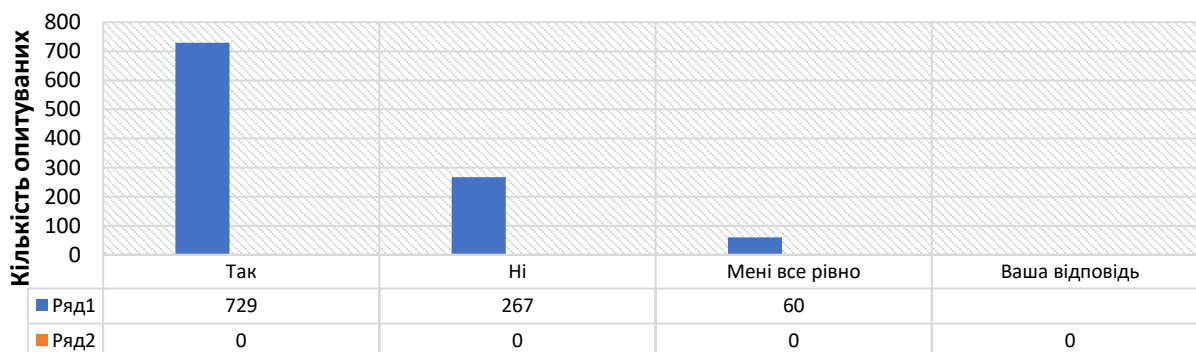
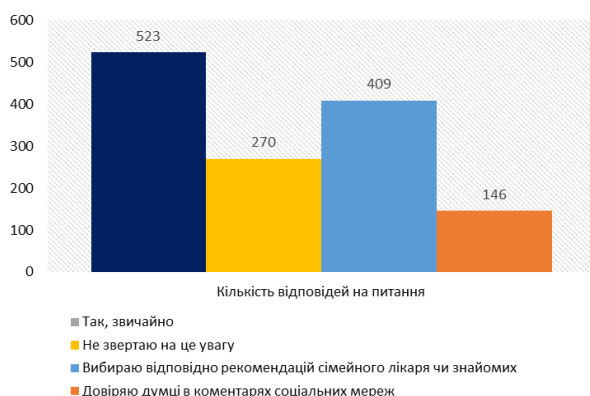


Рисунок 3.3 – Визначення рівня відомості сертифікатів серед громадян.

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного анкетування

Чи віддасте Ви перевагу медичним закладам з наявною системою управління якістю при виборі лікувально-профілактичного закладу перед зверненням?



Як Ви вважаєте, чи впливає наявність Сертифікату відповідності системи управління якістю стандартам на реальний рівень обслуговування та точність лабораторних досліджень в медичних закладах?



Рисунок 3.4 – Визначення рівня впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного анкетування

Також більшість респондентів надають перевагу медичним закладам з наявною системою управління якістю при виборі лікувально-профілактичного закладу перед зверненням або обирають відповідно рекомендацій сімейного лікаря чи знайомих. На 832 респондента впливає наявність Сертифікату відповідності системи управління якістю стандартам на реальний рівень обслуговування та точність лабораторних досліджень в медичних закладах. Таким чином результати опитування, в якому взяли участь 1056 респондентів, свідчать про високу обізнаність громадян у сфері ліцензування та сертифікації медичних закладів, зокрема щодо важливості впровадження міжнародних стандартів якості.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку

На практиці було встановлено наявність впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів на прикладі ПП «ФЛОРІС-С», рис. 3.5. Так, після поширення інформації про наявність сертифікату на підприємстві кількість звернень збільшилася на 30 %.

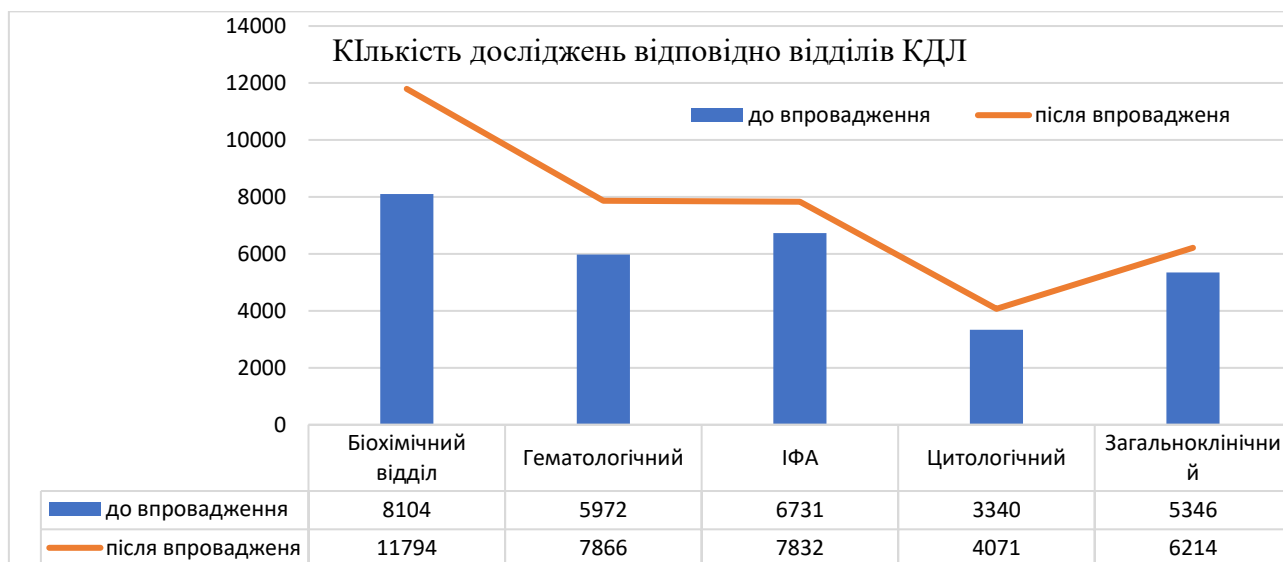


Рисунок 3.5 – Визначення рівня впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів ПП «ФЛОРІС-С»

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного анкетування

Оскільки довіра клієнтів є ключовим фактором для стабільного розвитку підприємства, цей результат вказує на необхідність подальшого просування сертифікації як інструменту для залучення нових клієнтів, зміцнення репутації та покращення фінансових показників.

Для дослідження рівня впливу сертифікованих послуг на рівень лояльності клієнтів в медичній галузі можна використовувати кілька підходів та критеріїв, що дозволяють оцінити якості послуг, їх сертифікацію та вплив на задоволеність і лояльність клієнтів [21].

Індекс лояльності клієнтів (Customer Loyalty Index, CLI) - це комплексний індекс, що дозволяє оцінити лояльність клієнтів на основі декількох показників: задоволення послугами, ймовірність повторних звернень і рекомендацій. 3.1

$$CLI = (SatisfactionIndex \times 0.4) + (RetentionIndex \times 0.3) + (RecommendationIndex \times 0.3) \quad (3.1)$$

де:

Satisfaction Index – рівень задоволення клієнтів послугами (можна виміряти через анкетування або опитування).

Retention Index – ймовірність того, що клієнт знову звернеться до закладу (можна оцінити через повторне звернення або тривалість взаємодії).

Recommendation Index – ймовірність того, що клієнт порекомендує послугу іншим (можна виміряти через опитування або аналіз відгуків).

Коефіцієнт задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT) – це показник дозволяє оцінити, як сертифікація послуг впливає на загальне задоволення пацієнтів, формула 3.2:

$$CSAT = \left(\frac{\sum \text{кількість позитивних відгуків}}{\text{загальна кількість відгуків}} \right) \times 100 \quad (3.2)$$

Оцінюється задоволеність клієнтів після надання сертифікованих послуг. Позитивні відгуки можуть бути визначені через оцінки на рівні «відмінно» та «добре».

Індекс довіри (Trust Index) це – показник вимірює довіру клієнтів до медичних послуг, що надаються. Сертифікація може значно підвищити рівень довіри до послуг, що відобразатиметься в підвищенні цього індексу, формула 3.3:

$$T_{rust} I_{ndex} = \left(\frac{\sum \text{відсоток пацієнтів, які довіряють послугі}}{\text{загальна кількість респондентів}} \right) \times 100 \quad (3.3)$$

Визначається через опитування та запитання до клієнтів щодо їхньої довіри до якості послуг, сертифікованих за міжнародними стандартами.

Індекс клієнтської лояльності (Customer Loyalty Rate) - індекс можна використовувати для визначення змін у лояльності клієнтів до медичного закладу після введення сертифікації.

$$L_{oyalty} R_{ate} = \left(\frac{\text{кількість постійних клієнтів після сертифікації}}{\text{загальна кількість клієнтів}} \right) \times 100 \quad (3.4)$$

Оцінка змін у кількості постійних клієнтів до та після введення сертифікації.

Аналіз кореляції між сертифікацією послуг і рівнем лояльності

Можна провести статистичний аналіз для визначення, чи є значуща кореляція між впровадженням сертифікації та рівнем лояльності пацієнтів. Для цього можна використовувати коефіцієнт кореляції Пірсона (r), де:

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \sum (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (3.5)$$

X_i – значення рівня сертифікації (наприклад, оцінка якості медичних послуг).

Y_i – рівень лояльності (наприклад, NPS або інші оцінки лояльності).

Необхідно зазначити, що для ПП «ФЛОРИС-С» було доцільно порекомендувати провести подібне анкетування пацієнтів до та після впровадження сертифікації для порівняння змін у рівні лояльності,

використовувати багатовимірний аналіз для вивчення впливу різних факторів (сертифікація, якість послуг, ціна, час очікування) на лояльність клієнтів.

Ці формули та критерії дозволять провести глибоке дослідження рівня впливу сертифікації медичних послуг на лояльність пацієнтів, що допоможе визначити ефективність таких заходів для медичних установ.

3.3. Рекомендації щодо впровадження міжнародних стандартів якості

З метою удосконалення діяльності підприємства нами проаналізовано зарубіжний досвід стандартизації та запропоновано реалізувати акредитацію за стандартам ISO 17025 для ПП «ФЛОРИС-С».

Розглянемо кейси різних країн з впровадження стандартів якості в медичних установах та отриманням позитивних результатів, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – кейси різних країн з впровадження стандартів якості в медичних установах за даними [20]

№	Установа	Сертифікат	Переваги впровадження
1	Медичний центр «Медицина» (Україна)	Сертифікат відповідності ISO 9001:2015	Впровадження стандартів ISO дозволило систематизувати внутрішні процедури, що підвищило ефективність роботи лікарів та медичного персоналу. Завдяки більш чітко налагодженим процесам, зокрема реєстрації пацієнтів, наданню медичних послуг і контролю якості, рівень задоволеності пацієнтів зріс. Чітке визначення процедур та стандартів обробки медичної інформації знизило кількість медичних помилок.
2	Госпіталь Міжнародного медичного центру (Індія)	Стандарти ISO 9001 для покращення процесів надання медичних послуг, зокрема в операційних і на етапах обробки медичних записів.	Стандарти дозволили покращити час відповіді на запити пацієнтів, впровадити стандартизовані протоколи лікування. Завдяки чітким стандартам з надання медичних послуг і управління якістю, госпіталь отримав сертифікати від міжнародних організацій, що підвищило його авторитет серед пацієнтів та партнерів. Завдяки покращеній якості послуг і високій ефективності організаційних процесів, госпіталь став одним з лідерів на медичному ринку Індії, що забезпечило зростання кількості пацієнтів.
3	Клініка «Медікал Парк» (Туреччина)	Стандарти ISO 9001:2008	Впровадження стандартів якості дозволило оптимізувати робочі процеси, зменшити час на адміністративні завдання, що збільшило час для безпосередньої роботи з пацієнтами. Завдяки стандартизації процедури взаємодії між лікарями і пацієнтами, було значно підвищено рівень довіри та задоволення пацієнтів від лікування. Стандарт ISO 9001 сприяв збільшенню кількості іноземних пацієнтів завдяки довірі до якості медичних послуг, що надаються клінікою.
4	Національний медичний центр	Використовує міжнародні стандарти	Стандарти допомогли оптимізувати процеси в операційних, що зменшило ризик помилок під час

	«Шіба» (Японія)	якості, включаючи ISO 9001	хірургічних втручань. Впровадження ISO 9001 дозволило оптимізувати адміністративні процеси, включаючи прийом пацієнтів, планування лікування, що призвело до зменшення часу очікування на медичні послуги. Використання міжнародних стандартів якості допомогло лікарні здобути міжнародне визнання і сертифікацію від різних медичних організацій.
5	Корпорація «Signa» (США)	ISO 9001 для покращення процесів обробки страхових вимог, надання консультацій і управління здоров'ям.	Використання стандартів дозволило значно скоротити час обробки запитів та покращити рівень задоволення клієнтів. Завдяки систематизації та стандартизації процедур, «Signa» досягла високої ефективності в управлінні здоров'ям своїх клієнтів і підвищила якість наданих медичних послуг.
6	Національна система охорони здоров'я Великої Британії (NHS)	ISO 13485 (Система менеджменту якості для медичних пристроїв) NHS Safety Thermometer (Ініціатива для вимірювання і поліпшення якості надання послуг)	Завдяки застосуванню ISO 13485, система управління якістю медичних пристроїв була оптимізована, що дозволило зменшити кількість дефектів та підвищити ефективність обладнання. Зниження рівня випадків ушкодження пацієнтів: впровадження інструменту NHS Safety Thermometer допомогло знизити показники інфекцій, падінь та інших небажаних подій у лікарнях, покращуючи загальний рівень безпеки пацієнтів.
7	Університетська клініка Шаріте (Німеччина)	ISO 14001 (Система екологічного менеджменту) ISO 45001 (Система управління охороною праці та безпекою)	Завдяки ISO 14001 клініка змогла знизити обсяг медичних відходів та енергоспоживання, що сприяло сталому розвитку та покращенню екологічної ситуації. Впровадження стандарту ISO 45001 дозволило зменшити травматизм серед медичного персоналу, створюючи безпечне середовище для роботи.
8	Багатопрофільна лікарня "Medanta" (Індія)	JCI (Joint Commission International) – Міжнародний стандарт акредитації для медичних закладів ISO 15189 (Медичні лабораторії — Вимоги до якості та компетентності)	Завдяки акредитації JCI лікарня здобула міжнародне визнання, що приваблює пацієнтів з різних країн. Використання ISO 15189 у лабораторіях допомогло значно покращити точність медичних тестів, що підвищило ефективність лікування та зменшило кількість помилок у діагностиці.
9	Клініка «ТЕРА» (Україна)	ISO 9001 (Система менеджменту якості) ISO 27001 (Система управління безпекою інформації)	Стандартизація процесів за допомогою ISO 9001 дозволила підвищити ефективність надання медичних послуг і забезпечити стабільно високу якість обслуговування. Впровадження ISO 27001 дозволило забезпечити конфіденційність та безпеку медичних даних пацієнтів, що є критично важливим у контексті сучасних вимог до кібербезпеки.
10	Університетська лікарня Гельсінкі (Фінляндія)	ISO 9001 (Система менеджменту якості) ISO 14001 (Система екологічного менеджменту)	Впровадження ISO 9001 дозволило оптимізувати процеси лікування та скоротити час на надання медичних послуг, що знизило витрати і підвищило якість обслуговування. Завдяки ISO 14001 лікарня змогла знизити енергоспоживання та скоротити кількість медичних відходів, що сприяло стійкому розвитку установи.
11	Лабораторія «Медлайн» (Україна)	Сертифікація за стандартом ISO 17025	Впровадження ISO 17025 дозволило покращити точність і надійність результатів лабораторних тестів, що є критично важливим для коректної діагностики. Сертифікація ISO 17025 допомогла лабораторії «Медлайн» здобути довіру не тільки в межах України, але й на міжнародному рівні, що дозволило розширити клієнтську базу. Поліпшення операційних процесів: Лабораторія знизила кількість помилок в обробці результатів, а також оптимізувала внутрішні процеси управління, що збільшило ефективність роботи.

Продовження табл. 3.1

12	Національний медичний центр «ТЕРА» (Грузія)	Сертифікація ISO 17025 для лабораторних процесів	ISO 17025 допомогло стандартизувати методи випробувань та забезпечити високий рівень точності результатів, що особливо важливо для пацієнтів з важкими захворюваннями. Лабораторія змогла мінімізувати помилки в результатах тестів завдяки покращеній системі контролю якості та внутрішнього аудиту. Сертифікація відкрила нові можливості для залучення іноземних клієнтів, що дозволило лабораторії розширити географію своїх послуг.
13	Лабораторія «AccuMed» (США)	ISO 17025 для підвищення точності та надійності випробувань і лабораторних досліджень	Впровадження ISO 17025 дозволило лабораторії значно підвищити надійність та точність результатів тестувань, що особливо важливо для фармацевтичних компаній, які проводять клінічні випробування. Оптимізація лабораторних процесів за допомогою стандартів дозволила скоротити час на обробку результатів, що прискорило процес прийняття рішень. Завдяки сертифікації ISO 17025, лабораторія здобула репутацію надійного партнера для міжнародних фармацевтичних компаній.
14	Лабораторія «Лабораторні дослідження» (Канада)	ISO 17025	Завдяки ISO 17025 лабораторія значно підвищила якість своїх клінічних досліджень, що дозволило зменшити кількість помилок у результатах та підвищити точність діагностики. Завдяки чітким стандартам була оптимізована вся система тестування та калібрування, що дозволило зменшити витрати та підвищити швидкість надання результатів. Сертифікація ISO 17025 дозволила лабораторії зайняти провідні позиції на ринку, зокрема серед клінічних дослідників і фармацевтичних компаній.

Використання різноманітних стандартів якості в медичній галузі, таких як ISO 9001, ISO 13485, ISO 15189, ISO 14001, ISO 27001, та JCI, дозволяє медичним закладам значно покращити якість наданих послуг, забезпечити безпеку пацієнтів та медичного персоналу, а також досягти міжнародного визнання. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності, зменшенню витрат і покращенню репутації організацій на глобальному рівні.

У випадку сертифікації за ISO/IEC 17025, що застосовується до лабораторій, організації отримують міжнародне визнання точності і надійності результатів вимірювань, що забезпечує додаткову довіру клієнтів та партнерів, зокрема на ринках США та інших країн. ISO 17025 зосереджений безпосередньо на компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій. Акредитація за ISO 17025 є міжнародно визнаною, що дозволяє лабораторіям брати участь у міжнародних проектах та співпрацювати з іноземними партнерами.

ISO 17025 фокусується на технічних аспектах діяльності лабораторії, що дозволяє підтвердити високий рівень кваліфікації персоналу та ефективність обладнання.

ВИСНОВКИ

Система управління якістю в охороні здоров'я є ключовим інструментом для забезпечення високого рівня медичних послуг, що включає ефективне управління процесами, орієнтацію на потреби пацієнтів та безперервне вдосконалення, що особливо важливо в умовах реформування медичної системи України.

У роботі проведено аналіз основних міжнародних стандартів управління якістю для медичних установ, що дозволяє визначити їх спільні принципи, особливості адаптації до національних умов та важливість для підвищення ефективності медичних послуг у різних країнах. Здійснено бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в охороні здоров'я, що дозволило визначити основні наукові напрямки, тенденції та проблеми, пов'язані з впровадженням міжнародних стандартів якості у медичних закладах. Проведено всебічний аналіз поточного стану системи управління якістю в ПП «ФЛОРИС-С», охарактеризовано основні напрями діяльності підприємства, фінансові показники за 2020-2023 роки та організаційну структуру. Розглянуто ефективність впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, що забезпечує підвищення задоволеності клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дослідження показало позитивний вплив на фінансові результати, зокрема на зростання доходів та відновлення чистого прибутку у 2023 році, а також на покращення якості медичних послуг завдяки постійному вдосконаленню професійної компетентності персоналу та процесів надання послуг. Визначено, що впровадження сертифікації та міжнародних стандартів якості в медичних установах, значно підвищує довіру клієнтів, поліпшує ефективність процесів що в результаті веде до зростання лояльності пацієнтів і підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг та запропоновано провести аналіз кореляції між сертифікацією послуг і рівнем лояльності для ПП «ФЛОРИС-С».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матвеева Ю.А., Олешко О.М., Яшукова Є.В., Бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в галузі охорони здоров'я «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання». , 27 – 28 листопада 2024 року.
2. Deming, W. E., Edwards, D. W. Quality, Productivity, and Competitive Position.
3. Deming W.E. Out of the crisis. Cambriage, 2001. 246 p.
4. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. Milbank Memorial Fund Q. 1966;44(3)(suppl):166-206, Reprinted in Milbank Q. 2005;83(4):691-729.
5. Wagner C. The implementation of quality management systems in hospitals: a comparison between three countries / C Wagner, L Gulacsi, E Takacs, M Outinen // BMC Health Services Research. – Volume 6, Article number. – 50. - 2006.
6. Wagner C, Groenewegen PP, Bakker de DH, Wal van der G: Environmental and organizational determinants of quality management // Quality Management in Health Care. 2001. - № 4. – P 63-76.
7. Hiroto Ito Direction of quality improvement activities of health care organizations in Japan // International Journal for Quality in Health Care. – № 10 (4).- P. 361-363.
8. Shaw C: External assessment of health care // BMJ. – 2001. № 322. – P. 851-854.
9. Rathee M. Quest for quality: pivotal paradigm for healthcare transformation // J IDA North West Delhi Branch. – 2016. - № 3(2). – P. 55–56.
10. Дубінський С.В. Проблеми забезпечення якості послуг в медичній галузі України/ С.В. Дубінський// Європейський вектор економічного розвитку. - 2016. - № 1 (20). - С. 51-59.
11. Вороненко Ю.В., Горачук В.В. Методичні підходи до впровадження стандартизації організаційних технологій у систему управління якістю медичної допомоги / Ю.В. Вороненко, В.В. Гончарук // Український медичний часопис.

12. Пасмор М. С. Система управління якістю у сфері охорони здоров'я як чинник стабілізації та розвитку галузі // Соціальна економіка. - 2017. - №1. - С. 92-95.
13. Касянчук В. В. Впровадження системи управління якістю у лікувально-профілактичних організаціях ISO 9001:2015 / В. В. Касянчук, О. М. Бергілевич, О. І. Сміянова ; за ред. проф. В. А. Сміянова. – Суми : Сумський державний університет, 2019. – 246 с.
14. Юрківська О.В. Сертифікація системи управління якістю закладу охорони здоров'я на відповідність вимогам стандарту ISO 9001. З чого розпочати? / О.В. Юрківська // Новості медицини и фармації. – 2015. – № 15(509). – С. 20–22.
15. Шкільняк М. М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я / М. М. Шкільняк, Н. М. Кривокульська // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. - 2020. - № 2. - С. 22-30.
16. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах // Причорноморські економічні студії. № 6. - 2016. – С. 75–79.
17. Rana V.K., Behera N.S., Nair S.B. QCI - medical laboratory program journey of quality in public medical laboratories”: an experience though program evaluation // J Nat Accred Board Hosp Healthcare Providers. – 2014. – № 1. – P. 7–11.
18. Mandeep Chitkara N., Goel S. Study to evaluate change of attitude toward acceptance of NABH guidelines: an intra-institutional experience // J Nat Accred Board Hosp Healthcare Providers. – 2014. № 1. – P. 52–55.
19. Scopus. URL: <http://surl.li/gsaika>
20. Опендатабот. ПП «ФЛОПІС-С». URL: <https://opendatabot.ua/c/34933234>
21. Craftinnovations. 5 ключових KPI лояльності. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/top-5-customer-loyalty-kpi>
22. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL: <http://surl.li/ismgkx>