**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему «Формування системи управління якістю послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0730-ба-з

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Христич І. О.

Керівник: доцент бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

Богданов С.М.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування

і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

доктор наук державного управління, професор

Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2021

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Христич Ірина Олександрівна \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Формування системи управління якістю послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС»» \_\_\_\_\_\_\_

керівник роботиБогданов С. М. доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент \_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства. Інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «ЮЛІС»

3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «ЮЛІС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) 7 таблиці 10 рисунків 6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  консультанта | Підпис, дата | |
| завдання видав | завдання  прийняв |
| 1 | Богданов С. М. |  |  |
| 2 | Богданов С. М. |  |  |
| 3 | Богданов С. М. |  |  |

7. Дата видачі завдання 20.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання  етапів роботи | Примітка |
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.04.2021 |  |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.04.2021 |  |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 30.04.21-16.05.21 |  |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.05.20-23.05.21 |  |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.05.20-27.05.21 |  |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.05.20-25.06.21 |  |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.06.20-29.08.21 |  |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.20-06.09.21 |  |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.20-14.09.21 |  |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.20-29.10.21 |  |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.20-02.11.21 |  |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2021 |  |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.20-22.11.21 |  |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.11.2021 |  |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2021 |  |

Студент І. О. Христич

( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи С. М. Богданов

(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер С. В. Маркова

(підпис ) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 61 с., 7 табл., 10 рис., 50 дж.

Об’єкт дослідження – ТОВ «ЮЛІС».

Предметом дослідження є процес формування системи управління якістю послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, економіко-статистичний експертних оцінок, аналітичний, метод порівняння переваг, метод розстановки пріоритетів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення та аналіз процесу системи управління якістю послуг на прикладі медичного центру ТОВ «ЮЛІС», аналіз факторів впливу на якість медичних послуг закладу, вивчення методів вдосконалення системи управління якістю обслуговування у медичному центрі та розробка шляхів її забезпечення та підвищення.

Специфікою даного дослідження є вирішення наступних основних завдань:

- визначені сутність та різновиди контролю в системі менеджменту; здійснено аналіз сутності категорії якість в системі надання медичних послуг;

- надані основні критерії оцінки якості медичних послуг;

- охарактеризовано медичний центр ТОВ «ЮЛІС»;

- проаналізовано організаційне забезпечення якості надання послуг медичним центром ТОВ «ЮЛІС»;

- досліджено сучасний стан якості надання послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС»;

- віднайдені перспективні шляхи вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС»;

- визначені бустери вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС».

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є система контролю та формування якості послуг в медичному центрі ТОВ «ЮЛІС».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи та способи формування системи управління якістю послуг у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» як умови вдосконалення якості медичних послуг та обслуговування.

МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР, ПОСЛУГА, ЯКІСТЬ ПОСЛУГ, СИСТЕМА ЯКОСТІ, АКРЕДИТАЦІЯ ЯК СПОСІБ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ, ПАЦІЄНТ, ЦІНА ПОСЛУГИ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ, ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ABSTRACT

Qualification work of the master: 61 pp., 7 tables, 10 figures, 50 s.

The object of research is ULIS LLC.

The subject of the research is the process of forming the quality management system of the medical center of ULIS LLC.

Research methods - descriptive, comparative, economic and statistical expert assessments, analytical, the method of comparing preferences, the method of prioritization.

The purpose of the master's qualification work is to study and analyze the process of quality management system on the example of the medical center LLC "ULIS", analysis of factors influencing the quality of medical services, study methods to improve the quality management system in the medical center and develop ways to ensure and improve.

The specificity of this study is to solve the following main tasks:

- defined the nature and types of control in the management system; the analysis of the essence of the category of quality in the system of medical services was carried out;

- the main criteria for assessing the quality of medical services are provided;

- the medical center of ULIS LLC was characterized;

- organizational support for the quality of services provided by the medical center of ULIS LLC was analyzed;

- the current state of quality of services provided by the medical center of ULIS LLC was studied;

- promising ways to improve the quality management system of medical services of ULIS LLC were found;

- Boosters of improvement of the quality management system of medical services of ULIS LLC have been identified.

Object of study. The object of research is the system of control and formation of quality of services in the medical center of LLC "ULIS".

Subject of study. The subject of research is theoretical and practical approaches and methods of forming a quality management system in the medical center of LLC "ULIS" as a condition for improving the quality of medical services and services.

MEDICAL CENTER, SERVICES, QUALITY OF SERVICE, QUALITY SYSTEM ACCREDITATION AS A WAY TO CONTROL QUALITY OF MEDICAL SERVICES, PATIENTS AND THE PRICE OF SERVICES, IMPROVE SERVICE QUALITY, THE FORMATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

ЗМІСТ

[ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2](#_Toc89932151)

[ВСТУП 7](#_Toc89932152)

[РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ 10](#_Toc89932153)

[1.1 Контроль як функція менеджменту: сутність та різновиди 10](#_Toc89932154)

[1.2 Теоретичні основи аналізу якості надання медичних послуг 12](#_Toc89932155)

[1.3 Критерії оцінки якості медичних послуг 14](#_Toc89932156)

[РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «ЮЛІС» 18](#_Toc89932157)

[2.1 Загальна характеристика медичного центру ТОВ «ЮЛІС» 18](#_Toc89932158)

[2.2 Організаційне забезпечення якості надання послуг медичним центром ТОВ «ЮЛІС» 24](#_Toc89932159)

[2.3 Сучасний стан якості надання послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС» 31](#_Toc89932160)

[РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «ЮЛІС» 46](#_Toc89932161)

[3.1 Можливості для реалізації та вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС» 46](#_Toc89932162)

[3.2 Бустери вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС» 51](#_Toc89932163)

[ВИСНОВКИ 53](#_Toc89932164)

[ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 56](#_Toc89932165)

[ДОДАТОК А 61](#_Toc89932166)

# ВСТУП

Світова пандемія захворювання на COVID19 у 2020-2021 роках підкреслила недоліки системи охорони здоров’я у всьому світі, Україна не стала винятком. Указом Президента України №369\2021 [1] Міністерство з охорони здоров’я розпочало розробляти стратегію розвитку системи охорони здоров’я до 2030 року. Реформа у сфері охорони здоров’я передбачає, що реорганізації піддалися як державні, так і приватні заклади. Завдяки тому, що державні заклади потребували великих грошових витрат на відновлення, якими держава була їх не в змозі забезпечити водночас, це послужило поштовхом для швидкого розвитку приватної медицини. Боротьба за пацієнта задає швидкий темп і як наслідок потребує формування та постійного вдосконалення системи управління якістю послуг, професійного росту працівників з медичною освітою та без неї, динамічного розширення спектра послуг, щоб задовольнити всі потреби пацієнта у одному закладі, новітніх технологій, маркетингових досліджень для розуміння ринку, злагодженої роботи колективу, але варто пам’ятати що задоволеність пацієнтів закладом - це найголовніша мета та найкраща реклама, яку не придбати за будь – які гроші.

Питання про підвищення якості надання послуг у сфері охорони здоров’я понад актуальне, забезпечення якості це основа національної політики у сфері охорони здоров’я [2], за останній роки її досліджували провідні вчені О. Г. Нікітіна, О. П. Данильчук, В. В. Касянчук, О. М. Бергілевич, О. І. Сміянова та інші у своїх наукових працях. Вони порушували такі важливі теми: удосконалення системи контролю за якістю медичних послуг, підвищення якості надання медичних послуг, впровадження системи управління якістю за ISO 9001 тощо. Проте, додаткового дослідження вимагає визначення перспективних шляхів формування СУЯ послуг медичних установ в умовах наслідків короновірусу.

Головна мета полягає у пошуках реальних шляхів поліпшення якості обслуговування та формування системи управління якістю послуг як спосіб вдосконалення керуванням якістю медичної допомоги.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність та різновиди контролю в системі менеджменту;

- здійснити аналіз сутності категорії якість в системі надання медичних послуг;

- надати основні критерії оцінки якості медичних послуг;

- охарактеризувати медичний центр ТОВ «ЮЛІС»;

- проаналізувати організаційне забезпечення якості надання послуг медичним центром ТОВ «ЮЛІС»;

- дослідити сучасний стан якості надання послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС»;

- віднайти перспективні шляхи вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС»;

- визначити бустери вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС».

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є система контролю та формування якості послуг в організації в медичному центрі ТОВ «ЮЛІС».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні та практичні складові контролю якості як умови формування системи управління якістю послуг в медичному центрі ТОВ «ЮЛІС».

Методи дослідження. З метою розв’язання поставлених завдань використовуються різноманітні методи від загальнонаукових до спеціальних. Зокрема, такі як соціологічні (опитування), експертні (внутрішній контроль), метод аналізу діяльності медичного центру, системного аналізу (питання формування якості послуг) тощо.

Кваліфікаційна робота магістра ґрунтується на результатах досліджень провідних зарубіжних та вітчизняних науковців, нормативно-правової бази України, міжнародних стандартів ISO 9000, належної медичної практики GSP розробленою ВООЗ, практичних матеріалів досліджуваній організації.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

## Контроль як функція менеджменту: сутність та різновиди

Контроль це одна з універсальних функцій менеджменту, яка відповідає за вимірювання, дослідження, тестування і перевірку однієї або кількох характеристик продукції або послуги та співставлення результатів з встановленими вимогами для визначення досягнутого рівня відповідності по кожній характеристиці.

Контроль якості - складова частина управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до якості.

Контроль як складова процесу управління медичним центром виконує функцію забезпечення головної мети – надання якісної медичної допомоги пацієнтам та регламентується наказом МОЗ України від 28.09.2012 №752 «Про порядок контролю якості медичної допомоги» регламентуються всі етапи контролю медичної допомоги, цей наказ поступово відображає всі види і форми контролю якості, його організаційні структури, зокрема самоконтроль та самооцінку, що є дуже важливим на етапі вдосконалення [3].

Виділяють три основні види контролю: попередній контроль, поточний та заключний. Вони розрізняються як за часом, так і за змістом. Попередній контроль це підготовка комплексу організаційних та матеріально-технічних заходів спрямованих на виконання встановлених цілей. Поточний контроль відбувається в процесі проведення робіт та корегується після перших результатів в площині поставлених цілей. Заключний контроль повинен бути здатним порівнювати отримані результати с очікуваними. Зворотній зв'язок фігурує на 2 та 3 етапах контролю, він допомагає при поточному контролювати процес, при заключному незамінний за для оцінки результатів.

Різновиди контролю:

* активний, пов'язаний із процесом реалізації рішень або виконанням інших функцій;
* пасивний, не пов'язаний із процесом реалізації рішень або виконанням інших функцій;
* загальний охоплює всі основні сфери діяльності;
* спеціальний охоплює певні сфери об'єкта;
* зовнішній це контроль з боку державних та інших контролюючих органів;
* внутрішній навпаки здійснює контроль з середини закладу;
* самоконтроль, контроль особистий, кожен сам себе контролює (рис. 1.1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Різновиди контролю | | | |
|  |  |  |  |
| Активний | Пасивний | Зовнішній | Внутрішній |
|  |  |  |  |
|  | Спеціальний | Загальний |  |
|  |  |  |  |
|  | Самоконтроль | |  |

Рис. 1.1 Різновиди контролю [4]

Будь-який вид контролю повинен відображати: вірогідність, актуальність, достовірність, об’єктивність, мати акцент на усунення помилок. Простота контролю є запорукою його ефективності, найпростіші методи економічні та не вимагають більших зусиль. Щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, взаємодіючих із системою і реалізуючи її.

Контроль як функція управління передбачає:

* збір даних про фактичні характеристики якості медичних послуг на основі їх моніторингу за визначеними критеріями;
* аналіз причин відхилень;
* використання аналітичної інформації для підтримки прийняття управлінських рішень з вдосконалення якості медичних послуг.

Таким чином відбувається зворотній зв’язок в системі управління якістю. Зворотній зв’язок є ланкою допомоги для корегування управлінського процесу, його відсутність призводить до зниження ефективності управління. Принцип зворотного зв’язку покладений в основу контролю якості медичної допомоги, який є одною із провідних функцій управління [5].

Контроль – це процес досягнення організацією намічених цілей. Всі функції керування пов’язані с контролем: планування, мотивація, створення організаційних структур. Контроль потрібен для виявлення проблем раніше, ніж вони будуть мати серйозні наслідки для організації.

## Теоретичні основи аналізу якості надання медичних послуг

Аналіз ефективності управління це поступовий процес оцінювання роботи організації на всіх етапах керування. Дуже важливу роль виконують складові управління. Розглянемо їх.

Послуга- це дія або вчинок, що дає користь, допомогу іншому.

Медична послуга – це послуга, що надається закладом охорони здоров’я, фізичною особою підприємцем, яка зареєстрована та одержала в установленому законом порядку ліцензію на впровадження господарчої діяльності з медичної практики [6].

Моніторинг - систематичний процес збору інформації щодо результативності клінічної або неклінічної діяльності, роботи або систем. Моніторинг може бути періодичним або безперервним. Він також може застосовуватись відносно конкретних проблемних питань або для перевірки ключових частин роботи.

Оцінка якості медичної допомоги - визначення відповідності наданої медичної допомоги встановленим на даний час стандартам, очікуванням і потребам окремих пацієнтів і груп населення.

Результативність - ступінь, в якому медичні втручання (враховуючи сучасний рівень знань) поліпшують здоров'я в звичайних практичних умовах.

Цілі в сфері якості - те, чого прагнуть, або до чого прямують у сфері якості.

Якість медичного обслуговування - це обслуговування, при якому ресурси складаються таким чином, щоб з максимальною ефективністю і безпечністю задовольняти медико-санітарні потреби тих, хто найбільш усього потребує допомоги, проводити профілактику і лікування без непотрібних витрат і відповідно до вимог найвищого рівня [7].

Якість медичних послуг залежить від багатьох факторів. Окрім зовнішніх факторів, на які медичні заклади не мають істотного впливу (платник, система охорони здоров’я), важливу роль відіграють і внутрішні фактори. Це включає високоякісне мислення керівництва та працівників, засноване на філософії професійної якості організацій охорони здоров’я, суб’єктивне мислення про пацієнта та гідні умови праці, що сприяють наданню високоякісних послуг.

Всі вищеперераховані значення мають велике значення для аналізу ефективності управління, за умови їх впровадження в систему оцінки якості медичного центру [8].

Для оцінки управління потрібно розуміти та використовувати складові якості – показники. Показники якості повинні охоплювати результати та якість лікування у таких ключових аспектах як безпека, результати та якість процесу.

Правильно використані показники якості можуть бути застосовані для порівняння варіантів надання таких медичних послуг у різних сферах та для оцінки рівня цих послуг відповідно до національних стандартів. Показники можуть бути основою для оцінки існуючої практики та відправною точкою для вдосконалення допомоги пацієнтам. Показники якості медичної допомоги є потужним інструментом підвищення якості медичного обслуговування та медичного обслуговування:

* перед оцінкою якості та надійності методології та вихідних даних, що використовуються при розрахунку показників, слід зробити порівняння та аналіз, далі зробити подальші висновки;
* більшість показників відображають результати випадкових процесів; коливання значень показника при невеликій кількості спостережень можуть бути значними, але не демонструють реальних відмінностей; не завжди можливо забезпечити однорідність наборів порівняних пацієнтів тощо. Тому для аналізу значень показників не слід використовувати відповідний статистичний апарат та методології;
* показники слід готувати систематично, а докази в науковій літературі поєднувати за згодою клінічних експертів;
* показники повинні гармонійно інтегруватися в національну систему стандартизації охорони здоров’я. Структурні та технологічні показники повинні узгоджуватися із затвердженими клінічними настановами та національними стандартами, що дозволяють вимірювати та контролювати процеси застосування стандартів та досягнення відповідних критеріїв охорони здоров'я.

Моніторинг якості управління повинен бути безперервним. Щоб працювати з існуючими недоліками в системі якості медичної допомоги або послуг, які надає медичний центр, потрібно постійно перевіряти наскільки якісно працюють на всіх етапах працівники та наскільки задовольняються потреби пацієнтів у розрізі послуг, які представляє медичний центр [9].

Лише при умові постійного підвищення якості послуг та якості сервісу можна досягти достатнього рівня та бути конкурентоспроможними на ринку послуг, який постійно розвивається та реформується.

## Критерії оцінки якості медичних послуг

Для кількісної оцінки якості наданих медичних послуг необхідно сформулювати найважливіші критерії та визначити їх вагу в загальній оцінці.

Всі критерії поділяються на п’ять груп залежно від подібності та орієнтації.

* Професійні критерії - визначають здатність лікаря (медичного персоналу, що проводить лікування) надавати адекватну медичну допомогу та підтверджувати її рівень. Кількісну оцінку цієї групи повинні проводити експерти у цій галузі. Таку оцінку проводять завідуючий хірургією та медичний директор, які мають потрібну кваліфікацію. Згідно стандартам МОЗ, кожен заклад повинен проводити оцінку якості кожен місяць, кожен квартал, кожен рік.
* Критерії доступності медичних послуг - група, яка характеризує легкість і простоту «доступу» до пацієнтів для отримання необхідних медичних послуг. Оцінка цих критеріїв повинна проводитися персоналом медичного закладу [10].
* Критерії обслуговування - критерії, що визначають рівень допомоги пацієнту. Оцінку цих критеріїв повинні надавати самі пацієнти, коли вони отримують безпосередню медичну допомогу або безпосередньо після цього. Критерієм оцінки є заповнювання анонімних анкет, які надаються після відвідування медичного центру.
* Комунікативні критерії - як правило, аспекти ознайомлення з медичним закладом, обрані методи лікування, спілкування медичного персоналу тощо. Ці критерії оцінюються пацієнтами. Кожен хто бажає, може на сайті центру залишити свій відгук. Також, повну інформацію про медичний центр, його послуги, спеціалістів, які в ньому працюють, можна отримати на сайті.
* Критерії престижності медичного закладу - критерії, що формують імідж закладу, рівень визнання серед інших закладів подібного профілю є свідченням новизни та сучасності лікарні (поліклініки). Він визначається працівниками медичного закладу, оскільки вони мають лише зазначену інформацію.

У списку різні групи мають певну кількість критеріїв. У разі потреби спеціальні вимоги та аспекти діяльності медичного закладу можуть бути збільшені або зменшені з урахуванням особливостей певних видів медичної допомоги. Вони можуть застосовуватися комплексно або вибірково для оцінки якості медичних послуг [11].

Досягнення максимального ступеня об’єктивності контролю стає можливим за умови, коли його проведення розробляється та затверджується керівником медичного закладу на базі критеріїв та індикаторів якості. Критерії якості повинні охоплювати усі складові якості і відображати головні риси на шляху досягнення запланованих цілей з надання якісної медичної допомоги (таб. 1.1), вони деталізуються для кожного відділення, структурного підрозділу, співробітника, відповідно до типу або обсягу медичної допомоги. Вони потребують чіткого визначення Положеннями та посадовими інструкціями.

Таблиця 1.1 - Критерії якості медичної допомоги [13]

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненти якості | Приклади критеріїв якості |
| Спрямованість на пацієнта | Дотримуються права пацієнта згідно з законодавством; Проводяться постійні соціальні опитування, які мають на меті виявити очікування, потреби, незадоволення пацієнтів |
| Результативність | Медична допомога надається згідно всіх нормативно-правових документів, локальних протоколів, на основі доказової медицини у всьому світі; Має місце позитивна динаміка негативних наслідків лікування, так званих медичних помилок, які призвели до дефектів; постійно оцінюється задоволеність пацієнтів результатом обслуговування та лікування |
| Безпека | Дотримуються стандарти ліцензування та акредитації за відповідними профілю діяльності закладу охорони здоров’я |
| Доступність | Штатні посади укомплектовані медичними і немедичними працівниками відповідно до нормативів; центр укомплектовано медичним обладнанням та виробами медичного призначення згідно з табелем оснащення матеріально - технічної бази; в закладі наявні та кожен працівник має доступ до документів, згідно яких ним дотримуються вимоги регулюючих документів; встановлена та відбувається взаємодія між структурними підрозділами закладу та іншими установами з питань організації надання медичної допомоги населенню, наприклад якщо установа не оснащена для надання послуг інтенсивної терапії або реанімації |
| Економічна ефективність | Використовується обсяг та види ресурсів відповідно до вимог галузевих медико - технічних документів; тривалість лікувально - діагностичного процесу відповідає діючим нормам |
| Своєчасність | Визначені та дотримуються тривалості очікування: тривалість консультації спеціаліста, тривалість операційного втручання, госпіталізації, результатів лабораторних досліджень та інше |

Складові критеріїв якості медичної допомоги це у першу чергу: спрямованість на пацієнта, результативність, безпека, доступність, ефективність з точки зору економіки, своєчасність [12].

Завдяки критеріям можна сформувати основні показники якості для закладів охорони здоров’я, вони повинні відповідати нормативам, стандартам, інструкціям, положенням, які затверджені МОЗ України, ISO 9000:2015.

Загальними критеріями вдосконалення системи управління якістю за ISO 9001:

* досягти високого рівня якості, втримувати цей рівень, орієнтуватися на сталий розвиток;
* безперервно підвищувати якість поточної та майбутньої діяльності;
* вдовольнити потреби всіх зацікавлених сторін, насамперед пацієнтів;
* відносини у професійній діяльності між керівництвом та працівниками для підтримання та вдосконалення вимог до якості;
* задоволення всіх зацікавлених сторін, вимоги до відповідності та якості;
* перевірити відповідність чинним вимогам [19].

Заклад з охорони здоров’я, будь – якої форми власності, повинен дотримуватися вимог ISO 9000 Міжнародної організації із стандартизації, хоча він не є обов’язковим, але якщо заклад прагне досягти високого рівня обслуговування та якості послуг, наявність сертифікату підтвердить це [32].

Отже, у даному розділі було визначено, що контроль якості як складова управління виконує забезпечення основної мети - надання якісної медичної допомоги. Для того щоб якість була постійно незмінною, тобто залишалася на високому рівні, треба:

* знати та розуміти теоретичні основи аналізу якості медичних послуг;
* розробляти і впроваджувати критерії оцінки якості медичних послуг, порівнювати їх зі стандартами затвердженими Міністерством охорони здоров’я України, Державним експертним центром України, системою управління якістю згідно ISO 9001, належною клінічною практикою GSP, Всесвітньою організацією охорони здоров’я, постійно контролювати і доповнювати їх;
* та якщо вони відрізняються від очікуваних результатів, корегувати, щоб досягнути нашої мети - якісної медичної допомоги.

# РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «ЮЛІС»

## 2.1 Загальна характеристика медичного центру ТОВ «ЮЛІС»

Медичний центр товариства з обмеженою відповідальністю «ЮЛІС» був заснований у 2004 році (медичний центр отримав дозвіл на проведення медичної практики-Ліцензію МОЗ) на базі Запорізької обласної лікарні екстреної та швидкої медичної допомоги (м. Запоріжжя, вул. Перемоги, буд. 80). З самого початку були представлені усього декілька направлень – це урологія, мамографія, клінічна лабораторія та ультразвукова діагностика. Штат працівників дорівнював 20 особам.

У 2008-2016 роках перелік послуг почав динамічно розширюватися: з’явилася операційна, де проводилися унікальні операції у напрямку урології, сосудо-судинної хірургії, гінекології, мамології. Також незабаром на базі відкрили комп’ютерну томографію, магнітно-резонансну томографію, літотрипсію, ангіографію. Штат працівників виріс у три рази, тобто працівників нараховувалось близько 60 осіб. Виникла необхідність у додаткових приміщеннях, з’явилися нові можливості для росту медичного центру [35].

У 2017 році медичний центр переїхав в нове приміщення (м. Запоріжжя, вул. Леоніда Жаботинського, буд. 32), де відкрилася пат гістологічна лабораторія та спеціальність онкології і як наслідок послуга хіміотерапії та онкотермії. Також відкрились такі спеціальності як кардіологія, гінекологія, проктологія, ендокринологія, травматологія, гастроентерологія, анестезіологія.

У 2019 році засновники прийняли рішення про відкриття на базі медичного центру бази з клінічних випробувань (КВ) за спеціальністю «Онкологія». Згідно з вимогами Державного експертного центру (ДЕЦ) Міністерства охорони здоров’я (МОЗ) України, для проведення випробувань потрібно було пройти Акредитацію медичного центру, яка проводиться раз на три роки. Строки попередньої Акредитації було подовжено, медичний центр отримав Першу категорію акредитаційної комісії ДЕЦ МОЗ України.

В цьому ж році у медичному центрі розпочато перше дослідження, за допомогою якого пацієнтки з раком молочної залози мали змогу безоплатно пройти лікування згідно міжнародних клінічних протоколів лікування, які схвалено та затверджено у всіх провідних країнах світу, таких як Сполучені Штати Америки, Германії, Франції, Ізраїлю, Данії, Швеції.

Як наслідок, для проведення клінічних випробувань, згідно вимогам ДЕЦ МОЗ України, є необхідним на базі медичного центру залучення Локальної комісії з питань етики (ЛЕК). Основна мета ЛЕК здійснювати нагляд за дотриманням прав, безпеки, благополуччя досліджуваних пацієнтів (здорових добровольців), етичних та морально-правових аспектів проведення клінічного випробування.

Наприкінці 2021 року на базі медичного центру проводиться 6 клінічних випробувань зі спеціальності «Онкологія»: рак молочної залози (4), колоректальні раки (1) та випробування по солідним пухлинам (1) [36].

За 2021 рік було розпочато 5 випробувань зі спеціальності «Неврологія». Штат медичного центру складає 98 осіб.

Надано організаційно-управлінську характеристику медичного центру.

Повне найменування підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «ЮЛІС», скорочено ТОВ «ЮЛІС». Ліцензія на медичну практику від 15 травня 2004 року, акредитаційний сертифікат від 18 грудня 2019 року до 17 грудня 2022 року.

Юридична адреса: 69035, м. Запоріжжя, вул. Леоніда Жаботинського, буд. 32.

Товариство має у власності відособлене майно, має право здійснювати будь-яку діяльність, не заборонену законодавством.

Засновниками (надалі - учасниками) товариства виступили громадяни України: Денисенко Ігор Олександрович, Михайлов Олександр Володимирович, Стрижаченко Олексій Валентинович. Статутний капітал товариства становить 412 000 (чотириста дванадцять тисяч) грн., сформований за рахунок грошових внесків засновників та розподіляється між ними у наступному порядку:

Денисенко Ігор Олександрович – 205 880 (двісті пять тисяч вісімсот вісімдесят) грн., або 49,97% Статутного капіталу.

Стрижаченко Олексій Валентинович – 205 880 (двісті пять тисяч вісімсот вісімдесят) грн., або 49,97% Статутного капіталу.

Михайлов Олександр Володимирович – 240 (двісті сорок) грн., або 0.06% Статутного капіталу.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають з його зобов'язанням і несуть ризик збитків, що пов’язані з діяльністю суспільства, у межах вартості своїх вкладів у його Статутний капітал.

Меличний центр ТОВ «ЮЛІС» веде бухгалтерський облік і здає фінансову звітність згідно встановленому законодавству України. Відповідальність за організацію, стан і достовірність бухгалтерського обліку у товаристві, своєчасне наданя щорічного звіту та інший фінансової звітності до відповідних органів, несе директор медичного центру ТОВ «ЮЛІС».

Визначення місії та цілей медичного центру ТОВ «ЮЛІС».

Створюється з метою здійснення господарської та комерційної діяльності для реалізації інтересів його учасників на основі отриманого прибутку [37].

Предметом діяльності ТОВ «ЮЛІС» є:

* медичні послуги громадянам та підприємтвам та організаціям;
* медична практика з надання вторинної та інших видів медичної допомоги населенню;
* забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання вторинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку;
* забезпечення в повному обсязі спеціалізованою діагностичною, консультативною, стаціонарною медичною допомогою населення області;
* проведення підвищення професійного рівня лікарів та середнього медичного персоналу на курсах стажування та інформації;

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Директор |  |
|  |  |  |
|  | Головний лікар |  |
|  |  |  |
| Лікувально-профілактичний підрозділ | Допоміжно-діагностичний відділ | Адміністративно-господарчий підрозділ |
|  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-уролога | Клініко-діагностична лабораторія | Реєстратура |
|  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-хірурга |  |  |
|  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-мамолога |  |  |
|  |  |  |
| Кабінет УЗД |  |  |

**Адміністративно-господарський підрозділ\***

ординаторська

кімната молодших спеціалістів з медичною освітою

допоміжні приміщення

реєстратура

Рис. 2.1 Організаційна структура медичного центру ТОВ «ЮЛІС» станом на 2004рік [38]

\*Примітка. Поділ на підрозділи є умовним. Структура визначається наявністю фактичних кабінетів та приміщень.

* розробка методик лікування, діагностики, профілактики та реабілітації різних захворювань;
* проведення науково-дослідницької роботи в галузі медицини;
* забезпечення керівництва і контролю за сучасним рівнем статистичного обліку і звітності діагностичних служб лікувальнопрофілактичних закладів області, достовірністю звітних даних, а також безпосереднє здійснення статистичних досліджень з окремих видів (складання зведених звітів, аналізів показників діяльності закладів, інформаційне забезпечення для управління діагностичною службою та ін.);
* організація робіт по автоматизації медичних технологій;
* придбання, зберігання, перевезення, використання та знищення, наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Директор |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Медичний директор |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Заступник медичного директора з медичних питань |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Лікувально-профілактичний підрозділ | Діагностичне відділення підвищеної радіації | Допоміжно-діагностичний відділ |  | Адмістративно-господарчий підрозділ |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-уролога, літотрипсія | КТ | Патгістологічна лабораторія | Кабінет клінічних випробувань | Реєстратура |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-хірурга | МРТ | Головна медична сестра | ЛЕК | Колл-центр |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-проктолога |  | Денний стаціонар |  | Ординаторська |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-гінеколога |  | Кабінет хіміотерапії та лікаря-хіміотерапевта |  | Кімната для молодшого медичного персоналу |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-ендокринолога |  | Кабінет онкотермії |  | Допоміжні приміщення |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-кардіолога |  | Операційна |  | Відділ кадрів |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-мамолога |  | Палати дл пацієнтів післяопераційні |  | Відділ маркетингу |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-гастроентеролога |  | Конференц зал |  | Бухгалтерія |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет консультативного прийому лікаря-ортопеда |  |  |  | Гардероб |
|  |  |  |  |  |
| Кабінет прийому лікаря-УЗД |  |  |  | Архів |

Рис. 2.2 Організаційна структура медичного центру ТОВ «ЮЛІС» станом на 2021 рік [39]

* організація та впровадження роботи за принципом страхової медицини, співпраця з страховими компаніями;
* укладення договорів з лікарнями і організаціями всіх форм власності по наданню медичної допомоги з метою залучення додаткових коштів;
* здійснення інших видів діяльності у встановленому законом порядку, які відповідають меті його створення і не заборонені чинним законодавством України.

Управлінська структура медичного центру.

Органи управління товариством і контролю за діяльністю товариства є:

* збори учасників,
* голова товариства,
* директор товариства,
* ревізійна комісія товариства [40].

Вищим органом управління ТОВ «ЮЛІС» є збори учасників, в яких беруть участь учасники або призначені ними представники. Останні можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Учасник має право у будь – який час замінити свого представника, повідомивши про це товариство.

Управління поточною діяльністю ТОВ «ЮЛІС»здійснюється виконавчим органом – директором товариства.  Директор ТОВ «ЮЛІС»призначається й звільняється з посади рішенням зборів учасників.

Ревізійна комісія (ревізор) товариства - контролює фінансово-господарську діяльність товариства, складае висновки по річних звітах та балансах. Без висновків ревізійної комісії товариства, Збори Учасникиів не мають права затверджувати фінансову звітність підприємства.

На вимогу будь кого з учасників ТОВ «ЮЛІС»може бути проведено аудиторську перевірку річної фінансової звітності товариства.

Ревізійна комісія ТОВ «ЮЛІС» -  контролює фінансово-господарську діяльність товариства, складає висновки по річних звітах та балансах. Без висновків ревізійної комісії товариства, збори учасникиів не мають права затверджувати фінансову звітність підприємства.

Структура медичного центру динамічно змінювалась відповідно до вимог часу. Так, на рис. 2.1 наведно організаційну структуру центу станом на 2004 рік, а на рис. 2.2 вона показана станом на 2021 р. [41]

Порівняння рис. 2.1 та 2.2 дає нам змогу визначити, що за 17 років медичний центр ТОВ «ЮЛІС» із декількох кабінетів на базі Запорізької обласної лікарні екстреної та швидкої медичної допомоги (2004 рік), які мали 400 квадратних метрів загальної площі, розвинувся до окремої будівлі приватної клініки, яка має загальну площу 1500 квадратних метрів та нараховує три поверхи (2021 рук). Окрім мамології, урології, комп’ютерної томографії та магнітно – резонансної томографії, зараз ми бачимо сучасний діагностично - лікувальний комплекс, який долучився до проведення клінічних випробувань з онкології та неврології разом з провідними фармацевтичними компаніями, які відомі у всьому світі, наприклад: ROCHE, PPD, PFIZER, Astra Zeneca, MCD та інші.

2.2 Організаційне забезпечення якості надання послуг медичним центром ТОВ «ЮЛІС»

Якість медичних послуг ТОВ «ЮЛІС» підтримується на відповідному рівні за рахунок наявного організаційного забезпечення. Складовими організаційного забезпенчення якості медичних послуг ТОВ «ЮЛІС» є:

* структура управління,
* розподіл праці між органами управління і окремими працівниками,
* кваліфікація персоналу,
* маркетингові дослідження, що проводяться згідно плану,
* система контролю якості, та постійний моніторинг на відповідність крітеріям,
* встановлення стратегічних цілей щодо якості послуг та реалізація їх медичним центром.

Проаналізуємо стан складових організаційного забезпечення якості надання послуг ТОВ «ЮЛІС». Розпочнемо з такої складової як персонал.

Система управління персоналом базується на чотирьох підсистемах: інформаційна, соціально-психологічна, фінансова та правова підсистеми.

Інформаційна підсистема призначена для збору, систематизації та аналізу інформації, необхідної для прийняття кадрових управлінських рішень.

Функції управління персоналом між собою ділять керівник ТОВ «ЮЛІС» та відділ кадрів, який веде кадрове діловодство (веде і зберігає трудові книжки, листки з обліку кадрів, трудові договори). Основна частина функцій лягає на керівника ТОВ «ЮЛІС» і лінійних керівників: медичного директора, заступника медичного директора з медичних питань, головного адміністратора, завідуючого патгістологічною лабораторією, головну медичну сестру та ін.

Досвід діяльності ТОВ «ЮЛІС» свідчить, що ефективність діяльності закладу системи охорони здоров’я значною мірою визначається його ресурсним забезпеченням, у першу чергу, кадровим. Саме наявність кадрів, їх кваліфікація та розподіл, мотивація, умови праці, оплата праці, соціальний добробут, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу обумовлюють належний рівень надання медичної допомоги населенню.

Персонал медичного центру ТОВ «ЮЛІС» на 2021 рік становить 98 осіб. Серед них професори, кандидати медичних наук, лікарі вищої категорії, лікарі першої та другої категорії. Професійний стаж лікарів коливається від 36 років до 5 років [38].

Медичний середній персонал ТОВ «ЮЛІС» составляють медичні сестри операціні, маніпуляційні та молодший медичний персонал.

Склад патгістологічної лабораторії нараховує патологоанатомів, цитологів, лаборантів.

Адміністративний склад персоналу ТОВ «ЮЛІС» становлять: директор, медичний директор, заступник медичного директора, головна медична сестра, головний адміністратор, маркетолог, головний бухгалтер, бухгалтер операціоніст, економіст, спеціаліст з кадрів, працівники колл-центру, адміністратори рецепшен.

Здійснено аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ЮЛІС» за 2004 – 2021 рр. (табл. 2.1 – 2.3).

Таблиця 2.1 – Фахівці з вищою медичною освітою у МЦ ТОВ «ЮЛІС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал медичного центру | Роки | Кількість осіб | Вища категорія | Перша категорія | Друга категорія |
| Лікарі | 2004 | 11 | 2 | 3 | 6 |
| 2021 | 51 | 16 | 24 | 11 |
| 2021 рік у % до 2004 року |  | 363% | 700% | 700% | 83% |

Виходячи з даних, представлених у табл. 2.1 можна зробити висновок, що загалом кількість фахівців з вищою медичною освітою, що працюють у ТОВ медичному центрі «ЮЛІС» збільшилась на 363 %., або майже в 4 рази. Одночасно кількість фахівців з вищою категорією збільшилась у 8 разів, а саме з 2 до 16 осіб, відношення у процентах составляє 700% - у 8 разів, схема з фахівцями першої та другої категорії така сама [39].

Таблиця 2.2 – Фахівці з середньою медичною освітою у МЦ ТОВ «ЮЛІС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Середній медичний персонал | Роки | Кількість осіб | Вища категорія | Перша категорія | Друга категорія |
| Медичні сестри | 2004 | 6 | 2 | 1 | 3 |
| 2021 | 20 | 14 | 6 | 0 |
| 2021 рік у % до 2004 року |  | 233% | 600% | 500% | 0% |

Розглянємо динаміку яка наведена у таблиці 2.2 : ми бачимо що починаючи з 2004 та протягом 2021 років, кількість фахівців з середньою медичною освітою медичного центру ТОВ «ЮЛІС» зросла у 5-6 разів, тобто до 500-600%, стосовно фахівців з другою категорією , вони підвищіли свою кваліфікацію відповідно до першої та вищої категорій.

Таблиця 2.3 – Фахівці без медичної освіти у МЦ ТОВ «ЮЛІС»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Адміністративний персонал | Роки | Кількість осіб | Вища | Середня спеціальна |
| Адміністративний персонал | 2004 | 7 | 3 | 4 |
| 2021 | 27 | 9 | 18 |
| 2021 рік у % до 2004 року |  | 285% | 200% | 350% |

Динаміка у таблиці 2.3 щодо адміністративного персоналу медичного центру ТОВ «ЮЛІС»: за період з 2004 по 2021 рік, кількість працівників зросла у 2-3 рази, це у % приблизно 200-350%, певний відсоток персоналу підвищили рівень своєї освіти, тоді як ‘медичний центр потребував спеціалістів для рівня лінійних керівників, тому була потреба у спеціалістах з вищою управлінською освітою.

Організаційне забезпечення якості надання послуг медичним центром ТОВ «ЮЛІС» однією з важливих складових містить маркетингове забезпечення. Компанія займається насамперед:

* дослідженням ринку;
* розробкою та реалізацією на цій основі ринкової ( конкурентної ) стратегії;
* збір інформації - формулювання стратегії [40].

Кожен з цих елементів менеджментом медичного центру ТОВ «ЮЛІС» реалізується за допомогою сукупності маркетингових інструментів:

* збір інформації - формулювання стратегії;
* аналіз ринку - товарна політика;
* спостереження за ринком - цінова політика;
* прогнозування ринку - збутова політика;
* комунікаційна політика.

На відміну від ринків інших послуг, ринок медичних послуг має низку специфічних особливостей, які менеджмент ТОВ «ЮЛІС» повинні враховувати − предметом його діяльності є людина та її здоров’я, а засоби діяльності в медичній галузі відрізняються високим відсотком інтелектуальної складової − певна персоніфікованість процесу надання медичної допомоги, виникає необхідність в особистих контактах виробників і споживачів медичних послуг, а процес взаємодії лікаря і пацієнта відрізняється нестандартністю та індивідуальністю підходів, На ринку медичних послуг спостерігається асиметрія інформації у виробників і споживачів, щодо споживчих якостей цих послуг, а дефіцит інформації та специфічна невідчутність ускладнює процес їх споживання.

Щодо асиметрії інформації на ринку медичних послуг, вона проявляється, з одного боку, в тому, що пацієнт практично не може оцінити кваліфікацію лікаря, якість медичної техніки або ліків, а інформація з цих питань не завжди доступна. З іншого боку, часто історія хвороби не завжди доступна лікарю, що призводить до ускладнень при діагностиці захворювань і необхідності витрат на повторні медичні процедури.

Аналіз ринку медичних послуг в Україні показує, що в його структурі переважають приватні лікарні та діагностичні центри.

За 2019 і першу половину 2020 року, помітного зростання кількості приватних медичних закладів в Україні не відбулося. Обсяг ринку збільшувався в основному за рахунок залучення нових клієнтів і підвищення цін на обслуговування. За результатами аналізу ринку медичних послуг, можна зробити висновок про сильну залежність його подальшого розвитку від динаміки підвищення рівня наявних доходів громадян. Основними точками зростання приватної медицини сьогодні є великі міста з найбільшою середньою зарплатою жителів. Успішний багаторічний досвід західних медичних закладів тому підтвердження. За кордоном приватна медицина це самостійна, автономна галузь, яка має успішний досвід роботи Слід звернути увагу наскільки зросла кількість лікарів, які навчаються та переймають досвід у колег з розвинених країн, таких як Великобританія, Іспанія, Америка, Німеччина, навіть Польща, яка за останні 10 років зробила потужний прорив у приватній медицині. Обладнання та рівень медичної освіти як у провідних закладах Європи, а цінова політика у тричі нижче [2]. Вирушаючи за кордон, слід розуміти, що поряд з усіма вигодами є також і недоліки. Насамперед треба все прорахувати, а потім приймати рішення де саме проходити лікування.

Метою маркетингу медичних послуг ТОВ «ЮЛІС» є сприяння формування в населення мотивації зміцнення здоров’я і відповідного стилю життя, створення іміджу здорової людини, системи здорового способу життя. Постачальник медичних послуг, ТОВ «ЮЛІС», для зміцнення довіри з боку пацієнтів може здійснити такі заходи: підвищити ступінь відчутності свого продукту – не просто описати послугу, а загострити увагу на пов’язаних з нею вигодах, наприклад економію часу, якісну діагностику, гарантії тощо; використовувати рекламні заходи. Людина (медичний персонал ТОВ «ЮЛІС»), яка надає послугу є частиною цієї послуги. А, оскільки пацієнт завжди присутній під час надання йому медичної послуги, то взаємодія постачальника і клієнта є особливим аспектом маркетингу медичних послуг. Для прискорення процесу надання послуг та охоплення більшої кількості пацієнтів медичному закладу ТОВ «ЮЛІС» доцільно: здійснити чітке нормування часу, що відводиться на надання певних послуг, зокрема маніпулятивних (взяття біологічного матеріалу, лабораторні дослідження тощо); збільшити кількість фахівців, які надають послуги. Мінливість якості медичних послуг коливається в широких межах в залежності від їх постачальників, а також від часу, місця надання, обладнання. Якість послуги дуже важко піддається контролю, але можлива за рахунок таких заходів: залучення фахівців з високим рівнем кваліфікації, навчання та розвиток медичного персоналу; здійснювати постійний моніторинг ступеня задоволеності пацієнтів, стимулювати зворотній зв'язок з пацієнтами, оцінювати ступінь лояльності пацієнта до закладу.

Сучасний ринок медичних послуг наголошує на проведенні медичними закладами маркетингових досліджень, це може бути анкетування, інтерв’ю пацієнтів. Здійснимо SWOT-аналіз медичного центру ТОВ «ЮЛІС», та сформуємо матрицю попереднього SWOT-аналізу використовуючи її як інструмент для визначення стратегічних цілей компаній, що працюють у сфері надання медичних послуг та здійснюють процеси управління за допомогою сучасних методів керівництва. SWOT аналіз повинен відображати зовнішні та внутрішні фактори, що мають вплив безпосередньо на роботу медичного закладу. Цей аналіз покаже нам можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони діяльності медичного центру ТОВ «ЮЛІС», його загрози та можливості [41].

Табл. 2.4 Попередня таблиця SWOT-аналіз медичного центру  
ТОВ «ЮЛІС»

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЬНІ СТОРОНИ | МОЖЛИВОСТІ |
| 1. Підвищення кваліфікації кадрів, залучення незалежних експертів, переймання досвіду у провідних кініках світу, участь у конференціях ESMO\*, мітингах клінічних випробувань | 1. Максимізація прибутку, отримуючи дохід незалежно від медичних послуг (наприклад перепродаж медичного обладнання при оновленні). |
| 2. Оновлення медичного обладнання, відповідно до нових послуг. | 2. Співпраця з конкурентами у розрізі надання послуг пат гістологічної лабораторії. |
| 3. Головний пріоритет для пацієнтів: зручне розташування, комфорт і безпека при наданні медичних послуг. | 3. Лояльність клієнтів, в наслідок кропіткої праці на ринку медичних послуг понад 17 років. |
| 4. Контроль за якістю обслуговування та послуг, як наслідок позитивні відгуки пацієнтів. | 4. Створення нових послуг, на додаток до існуючого спектру. |
| 5. Розуміння потреб клієнтів. |  |
| 6. Унікальність якості пропонованих послуг на регіональному ринку. |  |
| СЛАБКІ СТОРОНИ | ЗАГРОЗИ |
| 1. Необхідність підвищувати вартість послуг, в умовах росту цін постачальників. | 1. Конкуренція у галузі яка постійно розвивається. |
| 2. Відсутність належного фінансування маркетингових програм. | 2. Високі відсотки по кредитам, потреба у вдосконаленні і як наслідок фінансові вливання |
| 3. Плинність медичних кадрів. | 3. Підвищена чутливість до економічної ситуації у розрізі медичних послуг |
| 4. Присутність "сімейних коаліцій" на всіх рівнях комунікацій. | 4. Зниження доходів пацієнтів, підвищення вартості послуг медичного центру |
| 5. Часткова відсутність досвіду роботи адміністративного персоналу. | 5. Нестабільність економічного становища в Україні, |
| 6. Відсутність навчальних заходів для адміністративного персоналу. | 6. Реформа Міністерства охорони здоров’я, повна відсутність підтримки з боку уряду, |

Проаналізуємо запропоновану SWOT-таблицю 2.4. Виходячи з даних, наведений в ній, можна зробити висновок, що ТОВ «ЮЛІС» характеризує високий професіоналізм кадрів, що гарантує задоволеність пацієнтів, розуміння їх потреб, можливість розширити спектр послуг медичного центру, чому сприяє своєчасна закупівля відповідного нового сучасного обладнання. Зручне розташування у центрі міста Запоріжжя забезпечує клієнтів можливістю швидко дістатися до медичного центру та вчасно отримати відповідну медичну допомогу. Зазначене формує лояльність пацієнтів до ТОВ «ЮЛІС», з одночасною клієнт орієнтованістю компанії щодо своїх клієнтів та турботою про них. Вміння керівництвом закладу підкреслити переваги клініки, звернути на них увагу, наголосити на унікальності свого послуги, залучитись до плідної співпраці з потенційними конкурентами, зробити слабкі сторони – своїми перевагами, все це підвищує конкурентоздатність медичного центру, призводить до стабільного розвитку та гарантує постійний прибуток.

Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності медичного закладу ТОВ «ЮЛІС». Необхідно спрямувати зусилля на утримання пацієнтів які вже прийшли, а також тих, хто прийде вперше та вжити заходів що до утримання фахівців, пропонування кращих умов роботи. Для розвитку внутрішнього маркетингу медичного центру ТОВ «ЮЛІС» слід запозичити найкращий світовий досвід, який орієнтований на споживача та на персонал медичного закладу. Для приватних медичних закладів настав час рішучих дій у сфері клієнт орієнтованості, аби залишитися конкурентноздатними в умовах значних змін правил та умов надання медичних послуг на українському ринку.

Взагалі взаємодія між структурними підрозділами центру ТОВ «ЮЛІС» є основою при формуванні системи управління якістю послуг медичного центру. Гідним уваги у цьому питанні є все, від моменту коли пацієнт перетинає межу входу у медичний центр та навіть коли він його залишає.

## 2.3 Сучасний стан якості надання послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС»

Згідно Положенню про медичний центр ТОВ «ЮЛІС», а саме п. 2.2 «Завданням медичного центру є надання оплатних медичних послуг (допомоги) відповідно до отриманої ліцензії за заявленими спеціальностями». Послуги, які представляє медичний центр ТОВ «ЮЛІС» різноманітні. Для виконання поставлених завдань центр забезпечує виконання наступних функцій:

* надання пацієнтам висококваліфікованої амбулаторно-поліклінічної допомоги різним віковим категорія населення (прийом в центрі ведеться тільки для повнолітніх осіб, якім виповнилося 18 років);
* надання пацієнтам лабораторної діагностики: пат гістологічні дослідження;
* надання пацієнтам послуги по забору аналізів (крові, сечі та ін.), медичний центр не розробляє їх, а співпрацює з іншими лабораторіями, лідерами в цій галузі;
* надання консультативної, діагностичної та лікувальної допомоги пацієнтам;
* рання діагностика захворювань і своєчасне їхнє лікування із застосуванням новітніх методик (онкотермія), лікарських засобів (КВ), матеріалів і обладнання;
* проведення планових (за попереднім записом) профілактичних оглядів пацієнтів, які раніше проходили лікування в медичному центрі, з одночасним лікуванням патології, що виявляється;
* здійснення комплексних заходів з використанням сучасних медичних засобів, матеріалів і обладнання для профілактики, діагностики та лікування;
* надання якісної та своєчасної спеціалізованої медичної допомоги відповідно до затверджених інструкцій, методик та діючих клінічних протоколів;
* надання своєчасної невідкладної медичної допомоги (послуг) в повному обсязі пацієнтам, що звернулися до медичного центру;
* впровадження сучасних методів діагностики і лікування, нової медичної техніки та устаткування;
* аналіз захворюваності, розробка заходів щодо її зниження, усунення причин, які сприяють виникненню захворювань;
* проведення онкологічних консиліумів для вирішення складних питань, потребуючих наради лікарів профільних спеціальностей, високої кваліфікації у галузі онкології, які аналізують всі наявні дані пацієнта, на їх основі вибираючи найбільш оптимальну тактику ведення або проводячи корекцію вже існуючого лікування.

Середня ціна на консультаційну послугу медичного центра ТОВ «ЮЛІС» складає приблизно 300 грн. Якщо зосередитись на консультаційних послугах, то ціна коливатиметься від 200 до 600 грн. Наприклад один лікар-гінеколог приймає за рік приблизно 800 пацієнток, у медичному центрі на теперішній час працюють три гінеколога, інтервал прийму коливається від 15 до 30 хвилин. Лікар онколог-мамолог за 1 день прийому може прийняти від 10 до 15 хворих, інтервал прийому теж може відрізнятися. На разі зараз, у центрі працюють 5 лікарів онкологів- мамологів, двоє із них кандидати медичних наук, один професор. Консультація лікаря-уролога, який проводить прийом сумісно с наданням послуги УЗД, може мати тривалість від 20 до 40 хвилин. Ціна за таку послугу буде ціна консультації плюс ціна за послугу УЗД: 580 грн.

Медичний центр ТОВ «ЮЛІС» розробляє програми лояльності для своїх пацієнтів. Існує гнучка система знижок для незахищених шарів населення: пенсіонерів, інвалідів, ветеранів бойових дій АТО, Афганістана, ліквідаторам Чорнобиля та дітям, віком від 0 до 18 років (для дітей мається на увазі послуги МРТ, КТ) [42].

За останній місяць (вересень) до медичного центру прийшло на прийом приблизно 1300 пацієнтів, треба наголосити що зараз потік пацієнтів пішов на спад, тому що у місті запроваджений локдаун, пов’язаний із поширенням захворювання на COVID19. Медичний центр з початку карантину вжив всіх можливих заходів, щоб захистити пацієнтів та персонал центру. В серпні медичний центр відвідало 1193 пацієнта**.** Об'єм доходів за 2020 рік складає приблизно 324 000 тис. грн.

Діагностика сучасного стану якості надання медичних послуг ТОВ «ЮЛІС здійснюється під час реалізації акредитаційної експертизи. Акредитація є важливою складовою управління якістю послуг закладів системи МОЗ України, до яких відноситься ТОВ «ЮЛІС». Акредитація – це офіційне визнання наявності у закладі охорони здоров’я умов для якісного, своєчасного, певного рівня медичного обслуговування населення, дотримання ним стандартів у сфері охорони здоров’я, відповідності медичних працівників єдиним кваліфікаційним вимогам [8].

ТОВ «ЮЛІС» раз на три роки проходить перевірку, наразі зараз акредитація це добровільний вибір, на відміну від 2017-2019 роках. За результатами акредитації заклад може отримати три категорії: другу, першу або вищу. Для того, щоб проводити клінічні дослідження у медичному центрі, наявність сертифікату акредитації обов’язкова, це вимагають спонсори клінічних досліджень, як доказ того, що медичний заклад відповідає державним стандартам, надає якісні медичні послуги та має висококваліфікований медичний персонал. У ході перевірки, яка триває три місяці, незалежна комісія перевіряє всі структури закладу охорони здоров’я. Стандарти акредитації затверджує МОЗ України. Регулюється проходження акредитації Постановою КМУ №1216 від 17.12.2012 року. Акредитаційна комісія має у складі представників високої кваліфікації, які поступово перевіряють кожний структурний відділ, розглянемо детальніше структури медичного закладу ТОВ «ЮЛІС» які підлягають перевірці.

1. Тека «Управління закладом охорони здоров’я»: включає в себе документи стосовно управління медичним закладом, починаючи з ліцензії медичної практики, акредитації, наказів про створення медичного закладу, копії Статуту підприємства, Положення про медичний центр, відомості про Медичного директора, структури закладу, копія штатного розкладу, щорічні плани діяльності закладу, правила трудового розпорядку, колективний договір, стандарти роботи медичних сестер, протоколи засідань Медичної Ради, журнали реєстрації кореспонденції, нормативно – правові акти які стосуються цієї теми.
2. Тека «Управління кадрами»: особові справи працівників, ведення та облік руху трудових книжок, реєстрація наказів з кадрових питань, посадові інструкції, накази про кадрове діловодство, нормативно – правові акти які стосуються цієї теми.
3. Тека «Управління структурними підрозділами»: локальні протоколи медичної допомоги, накази, положення стосовно структурних підрозділів, табеля матеріально – технічного оснащення підрозділів, аналіз роботи, плани та графіки підвищення кваліфікації лікарів, медичних сестер, протоколи нарад, журнал заявок на закупівлю обладнання, облік інфекційних захворювань, протоколи дій при невідкладних станах, ВІЛ, маршрут скерування пацієнтів, нормативно – правові акти які стосуються цієї теми.
4. Тека «Права, обов’язки та безпека пацієнтів»: плани проведення занять стосовно правил дотримання етики, збереження конфіденційної інформації, інструкції щодо оформлення або видачі медичної документації, інформованої згоди пацієнта, забезпечення прав пацієнта, правила перебування у закладі, накази про створення комісії з розгляду скарг пацієнта, вивчення летальних випадків, нагляду за побічними реакціями, порядок дій медичного персоналу у вищеперерахованих випадках, оформлення куточку споживача, нормативно – правові акти які стосуються цієї теми.
5. Тека «Медико – інформаційна служба», порядок інформаційного забезпечення медичного центру, схема руху інформації, обліково – статистичні форми (№17, №20), нормативно – правові акти які стосуються цієї теми.
6. Тека «Метрологічне забезпечення»: наказ про метрологічне забезпечення, перелік засобів вимірювальної техніки (ЗВТ), перелік ЗВТ яка підлягає перевірці, нормативно – правові акти які стосуються цієї теми.
7. «Будівлі та споруди медичного центру»: наказ, положення про експлуатацію будівель та споруд, акт перевірки стану будівель, журнал заявок на ремонт, список капітальних робіт які вже відбулися, журнал заявок на капітальні роботи, нормативно – правові акти які стосуються цієї теми.
8. Тека «Санітарно-епідеміологічний благополуччя медичного центру»: наказ про організацію роботи з внутрішньо лікарняними інфекціями, план заходів з інфекційного контролю та профілактики, облік інфекційних захворювань у медичному закладі, форма 058\о про дії, на випадок інфекційного захворювання, акти перевірок санітарного - епідеміологічного режиму, розрахунки потреби у миючих та дезінфікуючих заходів, наказ про організацію навчання.
9. Тека «Охорона праці медичного центру»: наказ про затвердження інструкцій, створення комісії з перевірки знань з охорони праці, інструкції щодо обладнання та працівників.
10. Тека «Якість лікувально - профілактичної допомоги»: протоколи нарад по оперативного контролю за роботою підрозділів, анкета про якість медичних послуг, результати аналізу медичних послуг, накази про систему контролю якості медичної допомоги, положення по систему контролю якості, критерії оцінки роботи лікаря, карти експертної оцінки роботи лікаря, журнал контролю якості, положення про медичну раду, аналіз якості медичної допомоги, протоколи Медичної ради.
11. Тека «Організація роботи з ліками, реєстр лікарських засобів»: нормативно – правові документи, наказ про організацію роботи з лікарськими засобами, про вдосконалення роботи з лікарськими засобами (ЛЗ), про карантин, копія посадової інструкції відповідальної медичної сестри, порядок приймання, зберігання та списання ліків та медичних виробів, алгоритм роботи уповноваженої особи, протокол нарад щодо ознайомлення з інструкціями про застосування ЛЗ, акти перевірки умов зберігання ліків та медичних виробів, перелік обладнання щодо для контролю за зберіганням ЛЗ, інструкція з ведення обліку ЛЗ та медичних виробів, журнали реєстру ЛЗ, реєстрації контролю температури та вологості приміщення, контролю температурного режиму холодильника.

Одним із важливих пунктів акредитації є перевірка надання якості лікувально-профілактичної допомоги у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС», одним із способів незалежної перевірки є анонімні анкети, які може заповнити пацієнт, що бажає висловити свою думку з приводу якості обслуговування та надання медичної допомоги. Анкети, що заповнюють пацієнти за весь період між акредитаціями, дають можливість менеджменту ТОВ «ЮЛІС» оцінити рівень задоволеністю закладом, якістю обслуговування, роботою лікарів тощо. Анонімність анкети дає можливість розраховувати на репрезентативність даних. Такі опитування легко організувати в умовах діджиталізації, із застосуванням сучасних засобів збору, накопичення та обробки отримуваної інформації. Через це менеджмент ТОВ «ЮЛІС» може допомогти сприянню оперативної організації зворотного зв’язку та підвищити якість запропонованих послуг.

Проаналізуємо результати анкетування, проведенного серед пацієнтів медичного центру ТОВ «ЮЛІС» у 2018-2021 рр. Анкета, яка застосовувалась під час дослідження наведена у додатку А.

У анкетуванні взяли участь 3021 пацієнта, що становить 80% від загальної кількості відвідувачів медичного центру. Анкета складалась з 7 основних питань, які спрямовані на виявлення якості пропонованих компанією послуг.

Аналізуючи перше питання анкети: «Чи вдалося вам записатися на прийом при першому зверненні до медичного центру ТОВ «ЮЛІС»?» (рис.2.1). Було з’ясовано, що, успішно записатись з першого разу вдалося у 2018 році 80% опитуваних, в 2019 році - 89%, у 2020 році цей показник нараховує 91% (це пояснюється пандемією COVID19, що знайшло відображення у статистиці – кількість відвідувань ТОВ «ЮЛІС» мала негативну динаміку. Цей тренд, за попередніми даними, продовжується й у 2021 році).

Виходячи з даних, наданих експертами, рівень зареєстрованих відвідувань ТОВ «ЮЛІС» у 2021р. зріс близько на 15% порівняно з 2020 роком. У попередні роки рівень відвідувань центру мав позитивну динаміку, яка забезпечувала середньорічні темпи зростання зареєстрованих візитів близько 10%.

Рис. 2.1 Структура успішних реєстрацій з першої спроби відвідувачів ТОВ «ЮЛІС» за 2018-2021 рр., % [40]

Аналізуючи наступне запитання анкети: «Скільки часу пройшло з моменту звернення до центру за отриманням медичної допомоги у потрібного лікаря до призначеного часу прийому?» необхідно зазначити наступне. Виходячи з даних, наданих для аналізу, інтервал з моменту звернення у медичний центр до призначеного часу прийому коливається від 30 хвилин до 3 днів, це безпосередньо залежить від графіку роботи спеціалістів у медичному центрі. Однак, працівники колл-центру та рецепшен ТОВ «ЮЛІС» завжди шукають можливість для оптимізації цього показнику, записуючи пацієнта на потрібний день та час коли це зручно і для пацієнта і для фахівця. Як зазначалося вище медичний центр ТОВ «ЮЛІС» спеціалізується на вторинній, третинній медичний допомозі, тож пацієнти не звертаються за невідкладною допомогою, яку требі оказувати терміново.

Отже, найбільша кількість пацієнтів очікують прийому 1 день (цей показник становить близько 48%), 3 дні прийому очікують близько 25% хворих, 1 час - 15%, до 30 хвилин становить проміжок між зверненням та прийомом фахівця для 10% клієнтів. Виходячи з даних, наведених на рис. 2.2, можна зробити висновок, що більшість пацієнтів, які звертаються за медичною допомогою до центру ТОВ «ЮЛІС» отримують її доволі швидко, впродовж одного дня, за умови що для консультації або для діагностики потрібен певний день, час (менструальний цикл у жінок наприклад або підготовка, прийом контрасту, необхідність дієти або час доби).

Рис. 2.2 Інтервал від звернення до відвідування серед пацієнтів ТОВ «ЮЛІС» за 2018-2021 рр., % [41]

Наступне запитання анкети: «Наскільки легко вдалося записатися до лікаря (при зверненні по телефону, при особистому відвідуванні медичного центру, за допомогою Інтернету, в режимі он-лайн, за допомогою лікаря)?» дало змогу з’ясувати, що 41% пацієнтів записались на прийом до медичного центру за допомогою телефону, 26% по Інтернету, 23% відвідали медичний центр особисто, на рецепшен, 10% пацієнтів записав на прийом безпосередньо їх лікар.

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.3, зазначимо, що лідируючі позиції займають способи запису на прийом за допомогою телефону та Інтернету, як найлегші та безпечні, в умовах пандемії на COVID 19, ця тенденція зберігається з початку карантинних обмежень. У 2019-2020 роках це особливо помітно, але за рахунок розширення спектру послуг та репутації, яку медичний центр ТОВ «ЮЛІС» заробив собі з 2004 року, постійні та нові пацієнти звертаються за медичною допомогою.

Рис. 2.3 Способи запису на прийом ТОВ «ЮЛІС» за 2018-2021 рр., % [42]

Аналізуючи динаміку на рис. 2.4, де наведено дані про відповіді відвідувачів на запитання «Скільки часу ви провели у черзі на прийом?», можна зробити наступний висновок: максимальна кількість пацієнтів (61%) у черзі на прийом до медичного центру ТОВ «ЮЛІС» очікують 5-10 хвилин, ще 18% пацієнтів очікують прийому близько 30 хвилин, 45 хвилин - 11% пацієнтів, 1 час очікування мають близько 7-8% клієнтів ТОВ «ЮЛІС».

При записі на прийом до деяких спеціалістів, співробітники колл-центру ТОВ «ЮЛІС» попереджають, що термін очікування може збільшитися, тому що окрім процедури, у деяких випадках потрібно зробити додаткову діагностику. Наприклад: коли пацієнт завітає до уролога на процедуру літотрипсії (дробіння каменів у нирках), необхідно додатково провести ультразвукову діагностику, безпосередньо перед даною процедурою. Отже, спостерігаються досить позитивні показники термінів очікування прийому у ТОВ «ЮЛІС», що загалом становить 61%, тобто переважна більшість пацієнтів потрапляє на прийом до лікарів медичного центру ТОВ «ЮЛІС» вчасно.

Рис. 2.4 Показник часу очікування в черзі клієнтами   
ТОВ «ЮЛІС» за 2018-2021 рр., % [42]

Проаналізуємо ступінь задоволеності клієнтів ТОВ «ЮЛІС» умовами, під час очікування прийому. Це питання «Чи задоволені умовами очікування прийому (наявність вільних місць очікування, туалету, питної води, свіжістю та чистотою приміщення)?». Більше 70 % пацієнтів, очікують прийому у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» у комфортних умовах, це підтверджує високий відсоток серед опитуваних (рис. 2.5), 20 % пацієнтів оцінили умови медичного закладу як «дуже гарні».

При формуванні та вдосконаленні якості обслуговування ТОВ «ЮЛІС», умови знаходження пацієнтів у медичному закладі, мають велике значення для створення позитивної оцінки роботи центру в цілому. Одним з аспектів, які характеризують якість обслуговування є дотримання відповідних санітарно-епідеміологічних умов. Зазначимо, що медичний персонал ТОВ «ЮЛІС» дотримується попереджає розповсюдження інфекційних захворювань, особливо це актуально зараз, у період пандемії на COVID 19.

Рис. 2.5 Рівень задоволеності умовами очікування прийому у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» за 2018-2021 рр., % [41]

Розглянемо динаміку очікування госпіталізації згідно запитанню: «Скільки часу (за необхідності) ви очікували на необхідну госпіталізацію?». Для підготовки операційного блоку потрібно від декількох годин до декількох днів, в залежності від графіку оперативних втручань, які заплановані у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» та підготовки пацієнту, а також необхідності проведення додаткових передопераційних/діагностичних обстежень, забору аналізів тощо.

Відтермінування операції не завжди залежить від операційної медичного закладу. Згідно даних, наведених на рис. 2.6 – 44 % пацієнтів, очікують у операції близько 3 днів, 26% пацієнтів доводиться чекати 1 місяць. Наприклад, коли дата операції залежить від дня менструального циклу або від інших особливостей передопераційної підготовки, або у щільному робочому графіку пацієнта потрібно знайти час для проведення планової операції (яка не характеризується терміновістю) та реабілітації після неї. До речі, на реабілітацію, у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» відводиться декілька днів, щоб максимально скоротити термін госпіталізації, але за необхідності пацієнти залишаються під наглядом досвідченого медичного персоналу потрібну кількість днів.

Рис. 2.6 Середні терміни очікування на госпіталізацію у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» за 2018-2021 рр., % [40]

Проаналізуємо питання: «Оцініть роботу медичного персоналу центру ТОВ «ЮЛІС», яке узагальнює ступінь задоволеності пацієнтів клініки. При цьому враховуються наступні критерії:

* професіоналізм та компетенція лікаря;
* акуратність та комунікабельність медичної сестри;
* ввічливість та уважність адміністратора на рецепшен;
* компетентність та лояльність співробітника колл-центру.

Згідно даних, наведених на рис. 2.7, динаміка ступеню задоволеності пацієнтів якістю обслуговування та медичних послуг, що надається центром ТОВ «ЮЛІС» є позитивною. Так, 81% пацієнтів вважають «відмінним» рівень обслуговування адміністраторами на рецепшен, 69% позитивних відгуків належать лікарям, 31% - медичним сестрам, 18% працівникам колл-центра. Отже, можна зробити висновок, що більшість пацієнтів медичного центру ТОВ «ЮЛІС» оцінюють якість медичних послуг та якість обслуговування на високому рівні, цей інтегрований показник становить близько 70%.

Рис. 2.7 Ступінь задоволеності якістю обслуговування та послугами медичного центру ТОВ «ЮЛІС» за 2018-2021 р., % [42]

Дослідження вдосконалення якості за допомогою анкетування, це важливий інструмент її забезпечення. Обробка результатів анонімного опитування допоможе вибрати правильну тактику, для того, щоб тримати на високому рівні якість медичних послуг та обслуговування.

Тож, у даному розділі було детально проаналізовано 7 критеріїв якості надання медичних послуг у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС». Загальна більшість опитуваних, оцінили рівень роботи медичного центру як високий. Акредитаційна комісія у 2020 році визнала медичний центр ТОВ «ЮЛІС» як такий, що дотримується державних стандартів надання медичних послуг.

Отже, можна зробити наступні висновки, що формування системи управління якістю медичних послуг залежить від кількості визначальних факторів, а саме:

1. наявності затвердженого алгоритму контролю якості у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС»;
2. дотримання та забезпечення норм інфекційного контролю та санітарно-епідеміологічного режиму медичного закладу;
3. знання правил охорони праці, періодичне проведення лекцій з метою оновлення нормативно-правових актів та інформації щодо цієї теми, дотримання техніки безпеки на робочому місті;
4. професійний підхід до управління кадрами, створення та контроль списків працівників, які повинні підвищити кваліфікації, категорії, навчатися на курсах, проводити тренінги, переймати досвід іноземних закладів;
5. оформлення та ведення медичної документації, згідно затверджених стандартів МОЗ України, щорічна здавання форм звітності до відповідних органів, які ведуть статистичних облік;
6. лікування, яке відповідає затвердженим локальним протоколам лікування у світі, стандартам якості медичної допомоги;
7. дотримання правил збереження медичного обладнання, вчасно замовляти метрологічні повірки; періодично проводити діагностику;
8. постійно контролювати компетентність медичного персоналу щодо знань нормативів, санітарних норм роботи, посадових інструкцій, положень структурних закладів та медичного центру в цілому;
9. здійснювати моніторинг якості медичних послуг за допомогою анкетування, опрацьовувати та вдосконалювати результати.

# РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «ЮЛІС»

## 3.1 Можливості для реалізації та вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС»

Проаналізуємо перспективні можливості для реалізації та вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС». Одним з таких напрямків вважаємо: формування системи управління якістю послуг ТОВ «ЮЛІС» шляхом створення терапевтичного відділення. У зв’язку з поширенням захворювання COVID19 у 2020-2021 роках серед населення, стала в нагоді необхідність відкриття в медичному центрі напрямку «Сімейна медицина», тобто створення кабінету лікаря-терапевта.

Організація терапевтичного відділення у ТОВ «ЮЛІС» має задовольнити потребу пацієнтів, у відвідуванні спеціаліста лікаря-терапевта та для забезпечення підвищення якості пропонованих послуг.

Зробимо аналіз даної пропозиції докладніше: на даному етапі у ТОВ «ЮЛІС» пацієнти, які мають підозру на захворювання COVID19, проходять діагностику за допомогою послуги комп’ютерного томографа (КТ), вимірюють сатурацію, також вони мають змогу зробити у лабораторних умовах медичного центру ПЛР тест на захворювання або здати кров на аналіз. При позитивних результатах вищеперерахованих діагностик, наступним кроком згідно локальних протоколів лікування є відвідування лікаря-терапевта. Тому відкриття терапевтичного відділення це ще один крок до вдосконалення якості медичних послуг.

Згідно статистиці ВОЗ найчастіше хворіють на COVID19 пацієнти віком від 40 до 80 років, за останніми даними (період осені 2021 року) захворювання на COVID19 серед дітей та підлітків значно виросло, але групою ризику являються пацієнти старше 50 років.

Тож, медичний центр ТОВ «ЮЛІС» має необхідність в залученні фахівця-терапевта в умовах пандемії, що сприяє розширенню сфер його діяльності, дозволяє сформувати лояльність та турботу відвідувачів, підтримує на достатньому рівні статус центру надання медичної допомоги високої якості. Крім того, це забезпечить збільшення потоку нових пацієнтів в умовах жорсткої конкретності на ринку медичних послуг та збільшить прибутковість компанії.

Насамперед медичному центру ТОВ «ЮЛІС» потрібно знайти в медичному центрі приміщення, яке відповідає вимогам, тобто має достатню площу, зручне розташування на першому поверсі, тому що там розташовані КТ та лабораторія.

З огляду на всі вимоги було прийняте рішення, зробити кабінет лікаря-терапевта на першому поверсі, біля службового входу, тому що розповсюдження захворювання COVID19 має свої обмеження. Є певні вимоги стосовно обстеження пацієнтів з підозрою на захворювання COVID19: одна із них, це окремий вхід до медичного центру, який не становить загрозу зараження інших пацієнтів та персоналу клініки.

Медичний центр у 2017 році переїхав в нове приміщення, під час переїзду було зроблено капітальний ремонт, тому потреби у відновлюваному ремонті або будівельних роботах на зараз немає. Згідно протоколу є необхідність у розширенні матеріально-технічної бази: закупівля меблі, устаткування\ обладнання, а також вирішити питання маршруту пацієнтів, маркетингової компанії, рекламних проспектах, тощо.

Крім того, необхідно розмістити у Інтернет мережі інформацію щодо вакансії лікаря-терапевта, бажано з досвідом роботи. Для цього медичному центру ТОВ «ЮЛІС» потрібно ввести у штатний розпис зміни - нову штатну одиницю, проінформувати підрозділи Колл-центру та рецепшен про нову послугу, розрахувати вартість прийому та оновити прайс-лист медичного центру.

Перевіримо критерії ефективності поставлених цілей запропонованого проекту за системою SMART:

* S Конкретність (specific): відкриття терапевтичного відділення у зв’язку професійною необхідністю;
* M Вимірність (measurable): кількість пацієнтів, які потребують допомоги, сукупна вартість наданих послуг;
* A Досяжність (achievable): вимірний зрозумілий термін для виконання проекту;
* R Вигідність (rewarding): 100%;
* T Тимчасові рамки (time bound): відкриття терапевтичного відділення та сдача в експлуатацію до середини лютого 2022 року.

Для реалізації нового проекту неохідно зробити наступні кроки:

* подати документи до Міністерства охорони здоров'я про внесення змін до ліцензійної справи які подавалися к заяві для отримання ліцензії впровадження медичної практики;
* розмістити на сайті WORK.UA вакансію лікаря-терапевта;
* закупити обладнання, технічного оснащення кабінету лікаря;
* внести зміни в нормативних документах центру: Положенні про медичний центр, організаційній структурі, штатному розкладі, створення відповідних наказів, тощо;
* проінформувати відділ маркетингу про нову послугу, з метою створення рекламної компації, друк проспектів, оновлення інформації на сайті медичного центру, куточку споживача;
* розрахувати рентабельності, вартість послуги, собівартість послуги, очікуваний прибуток, оновлення прайсу, тощо;
* проінформовати підрозділи про відкриття терапевтичного відділення у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС»;
* поставити на баланс підприємства нове оснащення, оновити графіки повірки медичного обладнання;
* підготувати нове відділення безпосередньо до роботи у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС».

Узагальнимо етапи реалізації проекту відкриття терапевтичного відділення у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» з термінами їх виконання та виконавцями у табл. 3.1.

Табл. 3.1 Етапи реалізації проекту відкриття терапевтичного відділення у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Етап | Вид діяльності | Термін | Відповідальний |
| Підготовчий | Зміни в Ліцензії | 1 місяць | Смірнов Ю.М. |
| Розміщення вакансії | 1 місяць | Михальчук І І. |
| Направлення до відділу маркетингу, реклама | 1 місяць | Пакета І.Г. |
| Основний | Закупівля обладнання, меблів | 2 неділі | Михальчук І. І. |
| Зміни у документах центру, маршрут пацієнтів | 2 неділі | Михальчук І.І., Смірнов Ю.М., Христич І.О. |
| Розрахунки бухгалтерські | 2 неділі | Бабич В.В., Живолуп І.М. |
| Завершальний | Поінформованість підрозділів | 1 неділя | Христич І.О. |

Реалізація проекту відкриття терапевтичного відділення у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС» передбачає витрати, наведені у табл.3.2.

Серед витрат, запланованих на реалізацію проекту найбільшими є витрати на рекламні біг-борди (2 шт.\1 міс.), закупівлю оргтехніки та замовлення меблів.

Проаналізувавши критерії ефективності за системою SMART, розглянули етапи реалізації, склавши план матеріально-технічного забезпечення, робимо наступні висновки: з метою вдосконалення якості обслуговування та формуванням спектру послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС», у зв’язку з поширенням захворювання COVID19 серед населення, стала в нагоді необхідність відкриття в центрі напрямку «Сімейна медицина» (організація кабінету лікаря-терапевта).

Табл. 3.2 Матеріально-технічне забезпечення терапевтичного відділення у медичному центрі ТОВ «ЮЛІС»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Найменування статей щодо витрат | Розрахунок суми витрат |
| 1 | Розміщення вакансії | 650,00 |
| 2 | Оновлення сайту центру | 2700,00 |
| 3 | Рекламні проспекти (друк) | 5000,00 |
| 4 | Рекламні біг-борди (2 шт.\1 міс.) | 12000,00 |
| 5 | Закупівля оргтехніки | 12000,00 |
| 6 | Замовлення меблів\стільців | 10000,00 |
| 7 | Розроблення\виготовлення вказівників | 3000,00 |
| 8 | Оплата праці | 10000,00 |
| 9 | Нарахування ЄСВ 22% | 220,00 |
| 10 | РАЗОМ: | 55570,00 |

Таким чином, медичний центр ТОВ «ЮЛІС» має на меті задовольнити потребу пацієнтів медичного центру, у попиті на консультацію лікаря-терапевта. Відкриття кабінету терапевта та сдача в експлуатацію планується приблизно до середини лютого 2022 року.

Згідно прогнозів експертів, очікуваними результатами (кількісними та якісними) є:

* якісна допомога пацієнтам лікарем-терапевтом високої кваліфікації;
* кількість звернень до лікаря: 10-12 пацієнтів в день, 6 робочих днів – близбко 50 пацієнтів на тиджень, на місяць – 200 пацієнтів;
* вартість прийому – 300 гривень;
* валовий дохід: 60000 грн. на місяць;
* сукупні додаткові послуги (тест, аналізи, КТ) та відповідні доходи – планований показник - 800-1000 грн. на добу - 100000 грн. на місяць;
* планований відсоток, що ТОВ «ЮЛІС» отримає від фарм-компаній за просування ліків – 30000-50000 на місяць;

Виходячи з запланованих доходів та витрат разрахуємо термін окупності проекту. Він становитиме – 2,5 місяці.

Отже, одним з напрямків підвищення якості пропонованих послуг ТОВ «ЮЛІС» є адаптація то потреб споживачів шляхом створення нових послуг. Формування та вдосконалення системи управління якістю послуг на будь якому підприємстві це безперервний процес, в якому задіяні всі підрозділи закладу. Це дисципліна, послідовність, організаційність, моніторинг, результативність, відповідальність та чуйність по відношенню до відвідувачів.

## 3.2 Бустери вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС»

Найбільш важливим та фундаментальним чинником є, безумовно, наявність висококваліфікованого персоналу, тому що він створює імідж вашої медичної установи. Для того, щоб медичний центр була успішною, необхідно залучити досвідчених лікарів, а також розвивати стратегію управління медичного центру ТОВ «ЮЛІС». Успішний лікар, це перш за все, наявність високого рівня кваліфікації, досвіду роботи, клієнтської бази. Наявність та підтримка вашої власної бази вказує на попит цього лікаря як фахівця. Отже, без пацієнтів він обов'язково не залишиться.

Інший важливий фактор при відкритті медичного центру є його місцезнаходження. Він повинен мати гарну прохідність, зручні вхідні сайти та місце для паркування. Бажано, щоб клінічна будівля не знаходилася в центрі міста, достатньо, щоб вона була розташована на першій лінії вулиці.

Третім терміном успішного медичного бізнесу є наявність сучасного, високоякісного обладнання. Якщо всі ці моменти об'єднуються в єдине ціле, додаючи якість управління до цього, то в цьому випадку медичний центр в більшості випадків стає успішним. Як і в будь-якій галузі, перша проблема при відкритті медичного бізнесу може бути фінансування. Вектор розробки їх бізнесу та профіль медичного центру повинні бути визначені з самого початку. Важливо зрозуміти, як заклад буде розташований на медичному ринку - це буде, багатопрофільний, високо спеціалізований медичний центр або центр, який забезпечує діагностичні послуги.

Наступне ускладнення може виникнути, наприклад коли потрібно вибирати між покупкою приміщення або його орендою. Тут є маса нюансів: відкриття медичного центру в орендованому приміщенні дешевше, але в цьому випадку є можливість отримати додаткові ризики. Справа в тому, що відкриття медичного закладу супроводжується такими обов’язковими процедурами, як отримання ліцензії на медичну практику, перевірка акредитаційної комісії Міністерства охорони здоров’я України. Необхідно також пам'ятати, що ремонт у придбаних приміщеннях повинен підкорятися певним санітарним правилам та стандартам, оскільки не будь-яке приміщення підходить для розташування там медичного закладу. Інший ризик пов'язаний з власником орендованої кімнати. Навіть після висновку договору оренди він може або відкликати кімнату, або вирішити використовувати її самостійно. Якщо приміщення необхідно терміново звільнити, підприємець може нести додаткові збитки. Гірше, так чи інакше, накопичена база даних пацієнтів втрачається. Переміщення та нове відкриття займуть певний час. У новому місці, процес ліцензування, навіть після ремонту, може зайняти принаймні два місяці, в середньому три місяці. Навіть у орендованих приміщеннях необхідно зробити додаткові інвестиції, а власник приміщень не є гарантом до дотримання всіх угод.

# ВИСНОВКИ

Дане кваліфікаційне дослідження є закінченим та таким, що досягло встановленої мети.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішено основні завдання:

1. Визначено сутність та різновиди контролю в системі менеджменту: контроль це одна з універсальних функцій менеджменту, яка відповідає за вимірювання, дослідження, тестування і перевірку однієї або кількох характеристик продукції або послуги та співставлення результатів з встановленими вимогами для визначення досягнутого рівня відповідності по кожній характеристиці.

Різновиди контролю:

* активний, пов'язаний із процесом реалізації рішень або виконанням інших функцій;
* пасивний, не пов'язаний із процесом реалізації рішень або виконанням інших функцій;
* загальний охоплює всі основні сфери діяльності;
* спеціальний охоплює певні сфери об'єкта;
* зовнішній це контроль з боку державних та інших контролюючих органів;
* внутрішній навпаки здійснює контроль з середини закладу;
* самоконтроль, контроль особистий, кожен сам себе контролює.

1. Здійснено аналіз сутності категорії якість в системі надання медичних послуг: якість медичного обслуговування - це обслуговування, при якому ресурси складаються таким чином, щоб з максимальною ефективністю і безпечністю задовольняти медико-санітарні потреби тих, хто найбільш усього потребує допомоги, проводити профілактику і лікування без непотрібних витрат і відповідно до вимог найвищого рівня.
2. Надано основні критерії оцінки якості медичних послуг:

* Професійні критерії - визначають здатність лікаря (медичного персоналу, що проводить лікування) надавати адекватну медичну допомогу та підтверджувати її рівень. Кількісну оцінку цієї групи повинні проводити експерти у цій галузі. Таку оцінку проводять завідуючий хірургією та медичний директор, які мають потрібну кваліфікацію. Згідно стандартам МОЗ, кожен заклад повинен проводити оцінку якості кожен місяць, кожен квартал, кожен рік.
* Критерії доступності медичних послуг - група, яка характеризує легкість і простоту «доступу» до пацієнтів для отримання необхідних медичних послуг. Оцінка цих критеріїв повинна проводитися персоналом медичного закладу.
* Критерії обслуговування - критерії, що визначають рівень допомоги пацієнту. Оцінку цих критеріїв повинні надавати самі пацієнти, коли вони отримують безпосередню медичну допомогу або безпосередньо після цього. Критерієм оцінки є заповнювання анонімних анкет, які надаються після відвідування медичного центру.
* Комунікативні критерії - як правило, аспекти ознайомлення з медичним закладом, обрані методи лікування, спілкування медичного персоналу тощо. Ці критерії оцінюються пацієнтами. Кожен хто бажає, може на сайті центру залишити свій відгук. Також, повну інформацію про медичний центр, його послуги, спеціалістів, які в ньому працюють, можна отримати на сайті.
* Критерії престижності медичного закладу - критерії, що формують імідж закладу, рівень визнання серед інших закладів подібного профілю є свідченням новизни та сучасності лікарні (поліклініки). Він визначається працівниками медичного закладу, оскільки вони мають лише зазначену інформацію.

1. Надали характеристику медичному центру ТОВ «ЮЛІС»: визначили предмет діяльності, перелічили послуги, зробили аналіз організаційної структури.
2. Проаналізували організаційне забезпечення якості надання послуг медичним центром ТОВ «ЮЛІС»:

* структура управління,
* розподіл праці між органами управління і окремими працівниками,
* кваліфікація персоналу,
* маркетингові дослідження, що проводяться згідно плану,
* система контролю якості, та постійний моніторинг на відповідність крітеріям,
* встановлення стратегічних цілей щодо якості послуг та реалізація їх медичним центром.

6. Дослідили сучасний стан якості надання послуг медичного центру ТОВ «ЮЛІС»: акредитація МОЗ, аналіз контролю якості надання послуг за допомогою анкетування тощо.

7. Віднайшли перспективні шляхи вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС»: формування системи управління якістю послуг ТОВ «ЮЛІС» шляхом створення терапевтичного відділення.

8. Визначили бустери вдосконалення системи управління якістю медичних послуг ТОВ «ЮЛІС»: високопрофесійний персонал, місце розташування медичного центру, наявність сучасного медичного обладнання, питання форми власності приміщення.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про затвердження Концепції управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров’я в Україні на період до 2030 року : Наказ МОЗ України від 01.08.2021. № 454. URL: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ dn\_20110801\_454.html. (дата звернення: 11.11.2021)
2. Якість медичної допомоги: вимоги українського законодавства // Практика управління медичним закладом. 2021. № 1 (спецвипуск). С. 11–29.
3. Знаменська Т. К. Концептуальні підходи до забезпечення якості та безпеки медичної допомоги новонародженим. *Перинатология и педиатрия*. 2021. № 4 (56). С. 5–10.
4. Кельжанова М. К., Косыбаева К. К., Турсынбекова Н. К. Анализ и совершенствование системы качества медицинской помощи. *Молодой ученый*. 2020. № 10. С. 77–80.
5. *Індикатори якості медичної допомоги та їх роль в управлінні охороною здоров’я* / В. М. Богомаз, Є. Л. Горох, О. М. Ліщишина та ін. // Укр. мед. часопис. 2020. № 1 (75) І–ІІ. С. 12.
6. Дьяченко В. Г. Программа ЗдравРеформ. *Отчет по гранту «Экспертиза качества медицинской помощи».* 2016. 60 с.
7. Agarwal R. A *Guideline for Quality Accreditation in Hospitals*. 2019, May 19. URL: [http://www.qualitydigest.com/inside/twitteed/guidelinequalityaccr editationhospitals.html](http://www.qualitydigest.com/inside/twitteed/guidelinequalityaccr%20editationhospitals.html). (дата звернення: 11.11.2021).
8. *Про управління якістю медичної допомоги* : Наказ МОЗ України від 24.02.2010 р. № 163. URL: <http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20100224_163.html>. . (дата звернення: 11.11.2021).
9. Берназ-Лукавецька О. Медичні послуги в Україні. URL: <https://juristblog.com.ua/medichni-poslugi.html> (дата звернення: 11.11.2021).
10. Богомаз В.М. Оцінка якості медичної допомоги в системі добровільного медичного страхування . *Український медичний часопис* . № 1 (51). І/II 2016. С. 104-109.
11. Бондар Т. Л. Внутрішній контроль якості продукції та витрат на її забезпечення . *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 92-98/
12. Внутрішній контроль якості URL: <http://www.auditco.com.ua/internalquality-control> (дата звернення: 11.11.2021).
13. Вороненко Ю. В., Гойда Н. Г., Горачук В. В. Самооцінювання як складова підготовки системи управління якістю медичної допомоги закладу охорони здоров‘я до сертифікації на відповідність ДСТУ ISO 9001:2009. Український медичний часопис. 2014. № 2. С. 36 - 39.
14. Всемирная организация здравоохранения. Доклад о состоянии здравоохранения в мире. Финансирование систем здравоохранения: путь к всеобщему охвату населения медико-санитарной помощью URL: http://www.who.int/ whr/2010/ru/index.html) (дата звернення: 11.11.2021).
15. Горачук В., Карета О. Досвід проектування та реалізації процесів управління в системі якості медичної допомоги. *Зб. наук. праць співробітників НМАПО імені П. Л. Шупика*. Київ, 2014. Вип. 33. Кн. 1. С. 385- 392
16. ГорачукВ.В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров’я. Монографія. В.В. Горачук . Вінниця: ПП Балюк І.Б., 2012. 87с.
17. Гришин В.В., Кисельов А.А., Кардашев В.Л. Контроль якості подання медичної допомоги у умовах медичного страхування провідних країн світу. Минск, 2019., 62с.
18. Дяченка В. Г., Капітоненко Н.А., Пудовкіна Н.А., Потилицина Л.К. Система контролю за якістю медичної допомоги. *Медичне страхування*. 2016 , № 1-2 (13-14).
19. Желюк Т.Л. Аудит і оцінювання управлінської діяльності: навч. посібник. Тернопіль. КРОК.2015. 252с
20. Заков О.Л. Сучасні підходи до визначення змісту поняття «Якість медичної допомоги». *Охорона здоров’я України* . 2017. № 3–4. C. 54–59.
21. Звіт ВООЗ та Світового банку щодо ефективності трансформації охорони здоров’я. URL: <https://www.umj.com.ua/article/170478/zvit-vooz-tasvitovogo-banku-shhodo-efektivnosti-transformatsiyi-ohoroni-zdorov-ya> (дата звернення: 11.11.2021)
22. Калашнік, І.І. Контроль та управління якістю продукції на промислових підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 1. С.53-57.
23. Кондратенко Т. Медичні послуги: хто замовляє, той і платить. URL: <https://ibuhgalter.net/material/416/9005> (дата звернення: 11.11.2021)
24. 17. Конти Т. Самооценка в организациях. Минск: РИА Стандарты и качество, 2020. 328 с
25. Лісовська Л.С. Вплив контролю якості продукції на її конкурентоспроможність. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/ 9165/1/17.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/%209165/1/17.pdf) (дата звернення: 11.11.2021)
26. ЛІЦЕНЗІЙНІУМОВИ впровадження господарської діяльності з медичної практики. Постанова КМУ від 02.03.2016р. № 285 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF> (дата звернення: 11.11.2021)
27. Лехан В. Зюков О. Застосування принципів доказового менеджменту для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості медичної допомоги . Україна. *Здоров‘я нації*. 2019. № 1- 2. С. 71 - 73
28. Лехан В. М. Вплив запровадження системи менеджменту якості згідно зі стандартами серії ISO на якість медичних втручань у стаціонарі Україна. *Здоров‘я нації*. 2018. № 4. С. 78 – 83.
29. Лехан В.М., Слабкий. Г.О. Стратегія розвитку системи охорони здоров’я: український вимір URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/11795> (дата звернення: 11.11.2021).
30. Методика розробки та впровадження медичних стандартів медичної допомоги на засадах доказової медицини. Наказ Міністерства охорони здоров’я України 28.09.2012 № 751. URL: <https://dec.gov.ua/wpcontent/uploads/2019/11/751metodyka.pdf> (дата звернення: 11.11.2021)
31. Методичні рекомендації щодо порядку проведення аудиту стану надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.08.2012..№ 637. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення: 11.11.2021)
32. Методичні рекомендації з організації клінічного управління ризиками та безпеки медичної допомоги в закладах охорони здоров‘я». Київ, 2018. 23 с.
33. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров’я: навчальний посібник. Київ : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.
34. Москаленко В. Актуальні проблеми здоров’я та охорони здоров’я у III тисячолітті. URL: <http://amnu.gov.ua/aktualni-problemy-zdorov-ya-ta-ohoronyzdorov-ya-u-iii-tysyacholitti/> (дата звернення: 11.11.2021)
35. Москаленко В. Ф., Галієнко Л. І., Грузєва Т. С. Удосконалення якості медичної допомоги як передумова реалізації права на здоров‘я та його охорону. *Східноєвропейський журнал громадського здоров‘я. Спеціальний випуск*. 2018. С. 75 -77.
36. Офіційний сайт ТОВ «ЮЛІС» URL: http://www.ulis.zp.ua/ (дата звернення: 11.11.2021)
37. Про фахівців URL: http://www.ulis.zp.ua/o-meditsinskom-tsentre/nashi-spetsialisty (дата звернення: 11.11.2021)
38. Корисна інформація про ТОВ «ЮЛІС» URL: http://www.ulis.zp.ua/patsientam/poleznaya-informatsiya (дата звернення: 11.11.2021)
39. Перелік послуг ТОВ «ЮЛІС» URL: <http://www.ulis.zp.ua/uslugi-i-tseny/mammografiya> (дата звернення: 11.11.2021)
40. Звітність ТОВ «ЮЛІС» за 2020 рік URL: http://www.ulis.zp.ua/uslugi-i-tseny/iya2020 (дата звернення: 11.11.2021)
41. Звітність ТОВ «Юліс» за 2 квартал 2021 рік URL: http://www.ulis.zp.ua/uslugi-i-tseny/iy32021a (дата звернення: 11.11.2021)
42. Квартальна звітність ТОВ «Юліс» за 3 квартал 2021 рік URL: http://www.ulis.zp.ua/uslugi-i-tseny/iy32021a (дата звернення: 11.11.2021)

# ДОДАТОК А

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ   
МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «ЮЛІС»

1. Чи вдалося вам записатися на прийом при першому зверненні до медичного центру ТОВ «ЮЛІС»?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Скільки часу пройшло з моменту звернення до медичного центру за отриманням медичної допомоги у потрібного лікаря до призначеного часу прийому?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Наскільки легко вдалося записатися до лікаря (при зверненні по телефону, при особистому відвідуванні медичного центру, за допомогою інтернету, в режимі он-лайн, за допомогою лікаря)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.Скільки часу ви провели у черзі на прийом ?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Чи задоволені умовами очікування прийому (наявність вільних місць очікування, туалету, питної води, свіжістю та чистотою приміщення)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Якщо вам доводилося викликати дільничного лікаря додому, чи ви отримували необхідну консультацію?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Скільки часу за необхідності ви очікували необхідну госпіталізацію?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Скільки часу пройшло від призначення до проходження призначених діагностичних досліджень та від проходження до отримання результатів?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцініть роботу медичного персоналу центру ТОВ «ЮЛІС» за 5-ти бальною шкалою, а саме:

* ввічливість та уважність лікаря\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_балов
* ввічливість та уважність медичної сестри\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_балов
* пояснення лікарем призначених досліджень\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_балов
* проведення досліджень та призначеного лікування\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_балов

виявлення лікарем зміни стану пацієнта з урахуванням скарг на біль та нездужання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_балов