

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

МІСЮРОВА-МАЦЮК Ксенія Олександрівна

УДК 336:3:614:2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення управління якістю надання послуг (на прикладі КНП  
«Обласний медичний спеціалізований центр» Житомирської обласної ради)

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Лавриненко Світлана Олександрівна  
кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

Місюрова-Мацюк К. О. Удосконалення управління якістю медичних послуг в умовах КНП «Обласний спеціалізований медичний центр Житомирської обласної ради». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління якістю медичних послуг в умовах досліджуваного медичного закладу. Визначено необхідність удосконалювати управління якістю медичних послуг на основі впровадження інновацій. Запропоновано конкретні заходи, які покращать якість медичних послуг у досліджуваному закладі.

Ключові слова: якість, управління, медичний заклад, медичні послуги, інновації.

## ANNOTATION

Misyurova-Matsyuk K. O. Improving the quality management of medical services in the conditions of the KNP "Regional Specialized Medical Center of the Zhytomyr Regional Council". - Manuscript.

Qualification work for obtaining the qualification "Master" in the specialty 073 "Management" specialization "Health Care Management". - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2022.

In the qualification work, the theoretical and practical aspects of the quality management of medical services in the conditions of the researched medical institution were investigated. The need to improve the quality management of medical services based on the introduction of innovations was determined. Specific measures are proposed that will improve the quality of medical services in the researched institution.

Key words: quality, management, medical institution, medical services, innovation.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ .....	8
1.1. Основні поняття якості медичних послуг .....	8
1.2. Менеджмент якості медичних послуг .....	10
1.3. Інноваційний менеджмент якості в медицині .....	12
Висновки до розділу 1 .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У КНП «ОБЛАСНИЙ МЕДИЧНИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ ЦЕНТР ЖОР» .....	16
2.1. Загально-організаційна характеристика КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» .....	16
2.2. Аналіз фінансового стану КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР .....	18
2.3. Аналіз управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР .....	19
Висновки до розділу 2 .....	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У КНП «ОБЛАСНИЙ МЕДИЧНИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ ЦЕНТР» ЖОР .....	21
3.1. Шляхи удосконалення управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР .....	22
3.2. Маркетингові та інноваційні інструменти управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР .....	23
Висновки до розділу 3 .....	28
ВИСНОВКИ .....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	32
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Трансформація охорони здоров'я стала початком втілення кращих практик поліпшення якості медичних послуг. Якість медичних послуг досить складне багатокomпонентне поняття і об'єднує технічну якість (об'єктивну) та якість з позиції пацієнта (суб'єктивну). На даному етапі все більше схиляються до пацієнто-орієнтованого підходу у визначенні якості медичної послуги (задоволеності пацієнтів, відповідність його очікувань).

Менеджмент якості медичних послуг є однією із найактуальніших питань в управлінні галуззю охорони здоров'я. Для управління якістю медичних закладів використовують метод процесного підходу. Умови сьогодення вимагають нових організаційних та технологічних рішень в галузі охорони здоров'я, що актуалізує менеджмент якості медичних послуг на основі інновацій. Дослідники акцентують увагу на медико-соціальному ефекті впровадження інновацій в медицині. Інноваційний менеджмент у сфері охорони здоров'я значно підвищує рівень якості медичних послуг, скорочує час проведення діагностики, забезпечує ефективне лікування на всіх стадіях, зменшує термін перебування пацієнтів в умовах стаціонарного лікування. Медичні заклади отримують позитивні економічні результати. Високотехнологічні медичні послуги збільшують тривалість та якість життя населення.

Отже, проблема розробки як теоретичних, так і практичних рекомендацій стосовно інноваційного забезпечення системи управління якістю медичних послуг є важливою для галузі охорони здоров'я та актуальною на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання управління якістю медичних послуг піднімаються у науково-практичних дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців з менеджменту, економіки, маркетингу тощо. Значний внесок у дослідження проблеми управління якістю медичних послуг зробили

багато вчених, серед них: Баєва О.В., Блащук Т.В., Богомаз В.М., Вороненко В.О., Литвинова О.Н., Мартинюк О.А., Мачуга Н.З., Осадчий О.І., Рогачевський О.П., Сміянов В.А., Чабан О., Чухно І.А., Шумакова О.В., Donabedian A. Однак, лишилися недостатньо вивчені та обґрунтовані питання в управлінні якістю медичних послуг, які мають свою специфіку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є поглиблення теоретичних знань у сфері менеджменту якості медичних послуг, обґрунтування методичних рекомендацій, розробка шляхів його удосконалення та їх практичне застосування. Для досягнення мети необхідне виконання певних завдань:

- вивчити та систематизувати теоретичні засади управління якістю медичних послуг;
- обґрунтувати необхідність впровадження інноваційної трансформації менеджменту якості медичних послуг;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність досліджуваного медичного закладу та сучасний стан управління якістю медичних послуг;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління якістю послуг в умовах спеціалізованого медичного центру.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процес управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР. Предметом є сукупність теоретичних та практичних аспектів, спрямованих на удосконалення менеджменту якості медичних послуг.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставлених завдань був застосований комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових методів дослідження для отримання об'єктивних результатів. Основою дослідження став системний підхід та дозволив визначити проблеми в управлінні якістю медичних послуг та вказати шляхи його удосконалення. Вплив окремих факторів на якість послуг виявили за допомогою факторного аналізу. Вивчення наукових джерел з досліджуваної тематики супроводжувалося

монографічним та логічним методами. Аналіз господарсько-фінансового стану медичного закладу здійснювали з допомогою статистико-економічного методу. Застосування методу імперичних досліджень використовували при розробці анкети для визначення пацієнтами рівня якості медичних послуг. Для формування висновків та розробки пропозицій був застосований прогностичний метод .

**Елементи наукової новизни одержаних результатів.** У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено систему управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР. Найважливішими елементами результатів даного дослідження, які характеризують наукову новизну, є:

*удосконалено:*

- методичний підхід до системного управління якістю медичних послуг, який включає всі етапи та рівні управління, що в кінцевому результаті впливає на зростання їх якості.

*дістало подальший розвиток:*

- розробка моделі інноваційної цифрової трансформації якості медичних послуг.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблення концептуальних положень системи управління якістю медичних послуг та пропозицій за результатами досліджень можуть використовуватися закладами охорони здоров'я для підвищення рівня якості медичних послуг, а також при вивченні дисциплін з менеджменту, маркетингу, економіки студентами вищих навчальних закладів.

**Особистий внесок здобувача.** Магістерська робота є кваліфікаційним, завершеним, комплексним дослідженням, що виконувалося самостійно. У роботі представлено авторський підхід щодо вирішення проблеми комплексного управління якістю медичних послуг та їх цифрової трансформації, що в сучасних умовах є адекватним рішенням.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Найбільш важливі

аспекти кваліфікаційного дослідження висвітлені в доповідях: Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» (м. Житомир, 6 грудня 2022 р.); the VII International Scientific and Practical Conference «Theoretical methods and improvement of science» (December 12 – 14, Bordeaux, France); the 12th International scientific and practical conference “Current challenges, trends and transformations ” ( December 13 - 16, 2022) Boston, USA).

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді таблиць та рисунків. Структуру роботи включає вступ, три розділи, висновки, список літературних джерел та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Основні поняття якості медичних послуг

Якість є одним із важливих чинників соціальної, економічної та екологічної безпеки населення. У науковій літературі якість трактується по-різному, взагалі - це комплексне поняття і визначає ефективність всіх сфер діяльності: стратегічне планування та організацію надання послуг, маркетинг [3]. Категорія «якість» охоплює декілька взаємопов'язаних і взаємообумовлених понять: характеристика, вимоги, процес, послуга тощо [37].

Відповідно до ДСТУ ISO 9000-2001 якість (*quality*) – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукту чи послуги задовольняє вимоги до нього. Якість послуг — їх відповідність встановленим стандартам [5, 6, 29].

Трансформація охорони здоров'я стала початком втілення кращих практик поліпшення якості медичних послуг. Всесвітня організація охорони здоров'я якість медичних послуг визначає як міру поліпшення бажаних результатів для здоров'я людей [26]. Підходи до визначення якості медичних послуг у ВОЗ поступово змінювались з орієнтації на професіоналізм надавача медичної послуги до пацієнто-орієнтованого. Якість медичних послуг досить складне багатокomпонентне поняття і об'єднує технічну якість (об'єктивну) та якість з позиції пацієнта (суб'єктивну). На даному етапі все більше схиляються до пацієнто-орієнтованого підходу у визначенні якості медичної послуги (задоволеність пацієнтів, відповідність його очікувань).

Деякі автори пропонують розділяти поняття якість медичних послуг та якість медичної допомоги, хоча ці два поняття тісно пов'язані. При оцінюванні рівня якості враховуються різні критерії. На їх думку медична послуга — це встановлення лікарем діагнозу та надання консультацій, а медична допомога передбачає хірургічне чи медикаментозне втручання. Медична допомога може бути екстрена чи планова [35].



Мачуга Н.З. при визначенні поняття «якість медичних послуг» поєднує два підходи: перший - якість є сукупністю характеристик, другий - ступінь у якому медична послуга задовольняє свої функції [17, с.10], Також автор вказує на те, що сучасні клієнти добре освічені та проінформовані, мають вищі вимоги до якості і саме вони визначають якість в умовах ринкової економіки [17, с. 4].

Якість медичної допомоги - це надання медичної допомоги та проведення інших заходів щодо організації надання закладами охорони здоров'я медичної допомоги відповідно до стандартів у сфері охорони здоров'я [21]. Баєва О.В. трактує медичну послугу як елемент ринку, медичну допомогу як категорію не ринкових відносин між пацієнтом та лікарем [1]. Критерій платності розмежовує ці поняття. Блащук Т.В. розглядає якість медичних послуг як правову категорію у законодавстві України [2]. Згідно з Конституцією України медичну допомогу може отримати кожен громадянин безкоштовно [26].

Якість медичних послуг по-різному сприймається пацієнтами та медичними працівниками. Для перших якість - це результат, отриманий від надання медичної послуги та її вартість, для медичного персоналу - професійність, компетентність, сумлінність при наданні медичної послуги та її відповідність стандартам [17]. Об'єднана комісія з акредитації організацій охорони здоров'я визначає «добру якість» як «найбільш сприятливий результат з мінімальними ризиками» [41]. Донабедіан міру якості в медичній сфері визначає як міру очікуваного оптимального співвідношення між користю та ризиком [40]. На думку Рогачевського О.П., якість не варто оцінювати тільки з позиції споживача, між двома суб'єктами має бути обов'язково незалежний професійний експерт, що обґрунтовано оцінить якість наданих послуг [27, с. 286].

Поняття «якість медичних послуг» з маркетингової позиції варто розглядати як чинники формування попиту і пропозиції на медичні послуги та їх здатність задовольняти очікування пацієнтів. Якість послуг стає найкращою запорукою завоювання та утримання конкурентних переваг на ринку. Пасько М.І. відзначає ефективний вплив маркетингового комплексу забезпечення доступу та сервісу до медичних послуг, що звичайно покращує їх якість [25, с.

119].

Якість надання медичних послуг повинна відображати своєчасність їх надання, правильний підхід у виборі методів діагностики, профілактики, лікування, реабілітації та очікуваний результат. Для надання якісних послуг у сфері охорони здоров'я необхідно: мінімізувати ризики, завдання шкоди, медичні помилки; на основі принципів доказової медицини забезпечити найкращий результат; забезпечити своєчасність надання медичної послуги; створити рівні права для отримання медичних послуг пацієнтів різної статі, раси, соціального статусу та місця проживання; орієнтуватися на людино-центричність, враховувати індивідуальні вподобання, очікування, цінності та культуру [39].

## 1.2. Менеджмент якості медичних послуг

Менеджмент якості медичних послуг є однією із найактуальніших питань в управлінні галуззю охорони здоров'я. Управління якістю медичних послуг підвищує конкурентоспроможність медичного закладу, сприяє формуванню його позитивного іміджу та престижу [22]. Основні напрямки здійснення ефективного менеджменту якості медичних послуг зображені на рис. 1.1.



**Рис.1.1. Напрямки здійснення ефективного менеджменту якості медичних послуг [адаптовано до джерела 38]**

Інструментами управління якістю в сфері охорони здоров'я є:

стандартизація, сертифікація, акредитація, ліцензування, контроль [8].

Ключовий інструмент управління якістю - стандартизація. Стандарти ISO 9000:2008, поєднують організаційно-технічні вимоги та гуманітарні. Система управління, що базується на цих принципах задовольняє очікування та потреби усіх зацікавлених сторін: надавачів послуг, споживачів, загалом суспільства [10].

Для управління якістю медичних закладів використовують метод процесного підходу. Згідно міжнародних стандартів процеси в системі менеджменту якості в адаптації до медичних закладів поділяють на групи: відповідальність керівників у сфері якості; управління ресурсами, що забезпечують лікувально-профілактичний процес; надання медичної допомоги (профілактика, діагностика, лікування, реабілітація тощо); процеси, пов'язані з моніторингом, вимірюванням, оцінкою, аналізом і покращенням всіх видів діяльності [16, с.81].

Менеджмент якості медичних послуг є послідовною реалізацією управлінських функцій з метою забезпечення якості медичних послуг. Користуючись "Трилогією Юрана" послідовність функцій управління якістю можна відобразити наступним чином: планування якості - забезпечення - контроль - удосконалення якості. В системі управління якістю медичних послуг повинна бути орієнтація на пацієнта на всіх етапах надання послуг. Системне та ретельне планування являється основою ефективного управління якістю. Планування якості медичних послуг відбувається з урахуванням політики якості, вимог споживачів послуг, кон'юнктури ринку. Планування оптимізує діяльність медичного закладу, робить її більш продуктивною та ціленаправленою [15].

За допомогою діаграми Ісікави Сміянов В.А. розробив загальну систему факторів забезпечення якості в медичних закладах, що включає: ресурсну базу (фінанси, медичні кадри, обладнання); державний менеджмент (стандартизація, акредитація, ліцензування, державне фінансування програм та аудит, страхування); управління медичним закладом (стандарти надання послуг, локальні протоколи, технології лікування, мотивація та навчання персоналу, створення сприятливого клімату, внутрішній аудит); поведінка пацієнтів (рівень

обізнаності, ставлення до здоров'я, відношення до призначень та рекомендацій лікаря. Відповідно автор пропонує багаторівневі стратегії в системі управління якістю, саме [31, с. 12-13]: ресурсні (якісне оновлення обладнання, підвищення професійного рівня медичних кадрів, збільшення фінансування; стратегія державного управління (модернізація безпосередньо системи охорони здоров'я); стратегія зміни поведінки пацієнтів (рекомендації, формування здоров'я зберігаючих мотивації; стратегія менеджменту медичним закладом (мотиваційні чинники, стандартизація, бенчмаркінг, внутрішній аудит).

Така система багаторівневих стратегій забезпечення якості здатна підвищити якість медичного обслуговування.

Важливим елементом у системі загального менеджменту у галузі охорони здоров'я являються індикатори якості, які характеризують якість у трьох аспектах: результат, безпека, якість. Їх використовують для оцінки рівня якості відповідно до національних стандартів [4].

Ефективність управління якістю медичних послуг залежить від ставлення працівників медичного закладу до проблеми якості послуг. Економічна мотивація за рахунок доплати за надання якісних послуг стане суттєвим стимулом створення середовища для безперервного покращення якості.

### **1.3. Інноваційний менеджмент якості в медицині**

Поняття "інновації", "нововведення", "оновлення" відображають зміну елементів системи, їх взаємозв'язки, цілі, методи, технології [15]. Розвиток національних економік відбувається завдяки масштабним та якісним розробкам нових ідей, впровадженню сучасних технологій, управлінських систем, продуктів тощо [11, 19, 20,]. З переходом системи охорони здоров'я до ринкових відносин управління інноваціями в медичних закладах Литвинова О.Н. розглядає за допомогою "підричних інновацій", що поширюються на старий ринок і повністю його змінюють завдяки іншим вартостям [14, с. 31].

Медичні інновації - це комплекс новітніх лікарських засобів, сучасних

технологій діагностики та лікування, обладнання апаратів, приборів, що забезпечують високу ефективність надання медичних послуг та їх конкурентоспроможність на ринку [18]. Інновації прискорюють розвиток та сприяють удосконаленню первинної медичної допомоги, впровадженню сучасних методів профілактики, діагностики та лікування, а також підвищують якість спеціалізованої високотехнологічної допомоги [14].

Реформування галузі охорони здоров'я направлене на удосконалення медичних технологій. Діагностика та лікування із застосуванням інноваційних технологій є основним фактором конкурентоспроможності медичного закладу. Хоча медична галузь є досить консервативною, інноваційні технології розвиваються стрімкими темпами за рахунок ІТ-розробок. Все більшої популярності набувають медичні стар-тапи (новостворені компанії, що будують свій бізнес на інноваційних технологіях). Сьогодні можна отримати кваліфіковану дистанційну консультацію через професійну телемедичну мережу України Medinet для всіх рівнів медичної допомоги. Завдяки системі, яка об'єднує понад 400 медичних закладів, проводяться професійні медичні консультації для лікарів первинної ланки та вузькопрофільних [24].

Революційним напрямком є розвиток мобільних діагностичних приладів, особливе значення набуває у тих регіонах, де не вистачає лікарів. HealthTap – мобільний додаток для смартфонів на базі Android, користувач може отримати професійну консультацію вузькопрофільного лікаря з будь якої точки світу. AliveCor програма здійснює кардіомоніторинг (серцево-судинної системи) за допомогою iPhone. Особливо корисна ця програма для спортсменів та людей з захворюваннями серцево-судинної системи.

Treato – програма, що збирає інформацію про лікарські препарати на форумах та соціальних мережах. Програма автоматично визначає позитивні та негативні відгуки про фармакологічні засоби. Наразі база системи налічує понад 12000 препаратів. Користувач, використовуючи даний сервіс, може розібратися як працює потрібний препарат і які його наслідки [18].

В медичній сфері динамічно розвиваються інформаційні технології

(Healthcare Information Technology). Медична інформаційна система представляє собою програмно-технічний комплекс, який збирає, обробляє і зберігає потрібну інформацію. Вона включає: апаратно-комп'ютерні та консультативно-діагностичні, інформаційно-довідкові системи, автоматизовані робочі місця спеціалістів, електронні медичні картки. Саме вони допомагають лікарям проводити якісну об'єктивну діагностику, використовувати інформаційні ресурси на всіх стадіях процесу лікування та реабілітації. Важливу роль у забезпеченні якісної діагностики та лікування відіграють експертні системи, які є штучним інтелектом, для вирішення складних завдань. Ринок медичних технологій стрімко розвивається і відкриває нові можливості застосування інноваційних технологій: нанотехнології, створення штучних органів і тканин, мікроаналіз біологічних тканин та рідин, дослідження з математичним і комп'ютерним моделюванням тощо [9].

Інноваційний менеджмент у сфері охорони здоров'я значно підвищує рівень якості медичних послуг, скорочує час проведення діагностики, забезпечує ефективне лікування на всіх стадіях, зменшує термін перебування пацієнтів в умовах стаціонарного лікування. Медичні заклади отримують позитивні економічні результати. Управління інноваціями впливає на зміну ментальності лікарів, їх консервативних поглядів на діагностику та лікування, перегляд концептуальних моделей патогенезу багатьох хвороб.

## **Висновки до розділу 1**

Якість - важливий чинник соціальної, економічної безпеки населення. Якість медичних послуг досить складне багатокomпонентне поняття і об'єднує технічну якість (об'єктивну) та якість з позиції пацієнта (суб'єктивну). Якість надання медичних послуг повинна відображати своєчасність їх надання, правильний підхід у виборі методів діагностики, профілактики, лікування, реабілітації та очікуваний результат.

Менеджмент якості медичних послуг є однією із найактуальніших

питання в управлінні галуззю охорони здоров'я. Для управління якістю медичних закладів використовують метод процесного підходу. Менеджмент якості медичних послуг є послідовною реалізацією управлінських функцій: планування якості, забезпечення, контроль, удосконалення якості з орієнтацією на пацієнта на всіх етапах надання послуг.

Медичні інновації - це комплекс новітніх лікарських засобів, сучасних технологій діагностики та лікування, обладнання апаратів, приборів, що забезпечують високу ефективність надання медичних послуг та їх конкурентоспроможність на ринку. Інноваційний менеджмент у сфері охорони здоров'я значно підвищує рівень якості медичних послуг.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У КНП «ОБЛАСНИЙ МЕДИЧНИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ ЦЕНТР» ЖОР**

#### **2.1. Загально-організаційна характеристика КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР**

КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР є неприбутковим некомерційним підприємством, що виконує функцію головного закладу з організації і надання послуг з високоспеціалізованої медичної допомоги в стаціонарних та амбулаторних умовах населенню хворим на залежності, ВІЛ/СНІД-інфекції та шкірно-венерологічні захворювання. Майно підприємства є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ та міст Житомирської області. Підприємство є підпорядкованим Органу управління майном координацію та контроль здійснює управління охорони здоров'я обласної держадміністрації.

КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР здійснює некомерційну господарську діяльність, спрямовану на досягнення соціального результату. Метою діяльності медичного закладу є здійснення медичної практики та надання своєчасної поліклінічно-консультативної, лікувально-діагностичної та стаціонарної медичної допомоги населенню. Надання хворим на психічні та поведінкові розлади здійснюється в 4 амбулаторних та стаціонарних умовах за бюджетні кошти, через страхові поліси та інші форми оплати, що не суперечать чинному законодавству. В медичному центрі проводять клініко-лабораторні дослідження та випробування, діагностичні огляди. Також забезпечують епідеміологічний моніторинг за ВІЛ/СНІД- інфекцією, гепатитом у регіоні. КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР впроваджує в практику нові медичні технології, організаційні форми, методи діагностики, лікування та реабілітації осіб з психічними розладами, сприяє та бере участь у проведенні наукової, дослідницької, інформаційної діяльності. Підприємство співпрацює із страховими компаніями, запроваджує методи страхової медицини.



Співпрацює з міжнародними організаціями з питань надання медичної допомоги.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в установах банків, Державній казначейській службі. Підприємство може отримувати кредити для виконання статутних завдань під гарантію Органу управління майном.

Поточне керівництво (оперативне управління ) Підприємством здійснює директор., якого призначають на посаду та звільнюють відповідно до чинного законодавства. Колегіальним контролюючим органом є Наглядова рада, завдяки якій підвищується ефективність управління.

КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР забезпечує раціональний добір кадрів, створює умови для підвищення фахового та кваліфікаційного рівня працівників.

## **2.2. Аналіз фінансового стану КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР**

Діяльність КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР здійснюється відповідно до нормативів господарського законодавства України. Кожен рік медичний заклад складає і повинен виконувати фінансовий план кожного наступного року. Відповідно до фінансового плану спеціалізований медичний центр отримує доходи і здійснює видатки для його функціонування у відповідності до установчих документів.

Динаміка фінансових результатів представлена в таблиці 2.1.

Дані таблиці наглядно демонструють, що у 2021 р. КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР отримав чистого доходу від реалізації послуг на 44,2 % більше ніж за період 2019 рік і становив - 63202,1 тис. грн. На 10,5 % зросли інші операційні витрати за аналогічний період та на 35 % менше інших доходів. Загалом доходів у 2021 р. отримано на 32,8 % більше ніж у 2019 р.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових показників діяльності КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР (тис. грн)**

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021/2019 рр. %+/-
Чистий дохід від реалізації послуг	43843,8	48095,3	63206,1	44,2
Інші операційні доходи	20133,4	21437,1	22241,7	10,5
Інші доходи	712,6	496,7	464	-35
Разом доходи	64689,8	70029,1	85911,8	32,8
Собівартість реалізованих послуг	42635,8	44084,4	49716,1	16,6
Інші операційні витрати	19914,4	17673,5	22204,1	11,5
Інші витрати	232,6	392,3	4,1	-98
Разом витрати	62782,8	62150,2	71924,3	14,5
Фінансовий результат до оподаткування	1907	7878,9	13987,5	У 7,3 рази
Податок на прибуток	-	-	-	-
Чистий прибуток	1907	7878,9	13987,5	У 7,3 рази

Джерело: розраховано відповідно звітності підприємства

Зафіксовано також зростання собівартості реалізованих послуг та інших операційних витрат відповідно на 16,6 і 11,5 % та зменшення на 98 % інших витрат. Разом витрати зросли на 14,5 % за аналізований період. Чистий прибуток зріс у 7,3 рази.

Проведений аналіз фінансових показників свідчить про ефективне виконання фінансового плану КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР.

### **2.3. Аналіз управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР**

При оцінці якості надання медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР визначають якість структури, процесу та результату. Основними цілями, які формує керівництво, в управлінні якістю медичних послуг є адекватність, тобто відповідність технології надання послуг, що відповідають очікуванням пацієнтів та їх економічність - ефективно

використання ресурсів. Рівень якості оцінюється за такими критеріями як ступінь задоволення та довірою пацієнтів, а також мінімізацією помилок лікарів.

Управління якістю в КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР має системний характер, в ньому задіяні всі підрозділи та процеси усіх ієрархічних рівнів, здійснюється на кожному етапі забезпечення якості. Управління процесами системи якості відбувається з використанням внутрішньої документації, яка має три рівні. Стратегічні документи (статут, організаційна структура, керівництво з якості, накази) регламентують політику спеціалізованого медичного центру, визначають основні цілі у сфері надання якісних послуг. У функціональних документах розписані вимоги до основних процесів на основі впроваджених стандартів КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР, індивідуальні документи описують порядок виконання діагностично-медичних процедур для окремих виконавців.

Відповідальність за діяльність по забезпеченню якості медичних послуг покладена на заступника головного лікаря з медичної роботи, на рівні структурних підрозділів - на завідувачів відділень, за якість роботи молодшого медичного персоналу несе старша медична сестра.

Важливою складовою системи управління якістю є контроль якості медичних послуг. Завідувачі структурними підрозділами оцінюють якість медичних послуг пацієнтам, що вже закінчили лікування не менше 30 % , а у стаціонарі усіх хворих. Заступник головного лікаря на основі облікових документів здійснює щоденну експертну оцінку понад 10 % пролікованих пацієнтів.

Особливе місце в системі управління якістю медичних послуг КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР відводиться підвищенню кваліфікаційному рівню лікарів та молодших спеціалістів. Один раз на 5 років медичний персонал проходить атестацію на підтвердження належної професійної кваліфікації відповідно до займаної посади. У закладі проводиться навчання з питань вимог міжнародних стандартів та процедур по дотриманню вимог санітарного та епідеміологічного режиму. Зовнішнє навчання лікарів

проходять на курсах у закладах післядипломної освіти. Медичний персонал, що обслуговує ВІЛ-інфікованих пацієнтів проходять обов'язкове навчання на спеціальних семінарах-тренінгах.

Важливе місце в управлінні якістю медичних послуг займає лабораторна діагностика. Лабораторна база досліджуваного медичного центру забезпечує широкий діапазон сучасних методів діагностики, своєчасне проведення досліджень. Сучасне автоматичне та напівавтоматичне лабораторне обладнання дозволяє збільшувати кількість та якість досліджень без додаткового залучення медичного персоналу. Високий технологічний та професійний рівень гарантує пацієнтам якісну лікувальну допомогу.

У КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР провели модернізацію стерилізаційного та дезінфікаційного підрозділів, що вплинуло на якість оброки інструментів.

## **Висновки до розділу 2**

КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР є неприбутковим некомерційним підприємством, що виконує функцію головного закладу з організації і надання послуг з високоспеціалізованої медичної допомоги в стаціонарних та амбулаторних умовах населенню хворим на залежності, ВІЛ/СНІД-інфекції та шкірно-венерологічні захворювання країни. Кожен рік медичний заклад складає фінансовий план, відповідно до нього отримує доходи і здійснює видатки для його функціонування у відповідності до установчих документів. Аналіз фінансових показників свідчить про ефективне виконання фінансового плану КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР. За 2021 р. отримано прибутку 13987,5 тис. грн, що у 7,3 рази більше ніж за 2019 р. Лабораторна база досліджуваного медичного центру забезпечує широкий діапазон сучасних методів діагностики, своєчасне проведення досліджень. Сучасне автоматичне та напівавтоматичне лабораторне обладнання дозволяє збільшувати кількість та якість досліджень без додаткового залучення медичного персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У КНП «ОБЛАСНИЙ МЕДИЧНИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ ЦЕНТР» ЖОР

#### 3.1. Шляхи удосконалення управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР

Адекватність системи управління якістю медичних послуг полягає у запобіганні помилок (дефектів) при їх наданні, використовуючи при цьому максимальні можливості. Підвищення якості медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР повинно ґрунтуватись на поліпшенні організації роботи структурних підрозділів медичного закладу, його персоналу відповідно до стандартів. Необхідною умовою є також удосконалення системи післядипломної освіти персоналу медичного центру, визначення компетентності та фаховості спеціалістів шляхом атестації лікарів і персоналу середньої ланки на основі стандартів. На наш погляд, суттєвим впливом на якість надання медичних послуг у досліджуваному медичному закладі, має стати стимулювання персоналу за якісно виконану роботу.

Одним із шляхів удосконалення управління якістю є запобігання різного роду помилок (відхилень), ускладнень при наданні медичних послуг. Пропонуємо у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР створити трьохрівневу систему управління та контролю якості медичних послуг. Перший рівень – індивідуальний між лікарем та пацієнтом, інструментами контролю є стандарти та технології надання послуг, критеріями оцінювання будуть стан здоров'я пацієнтів та якість виконання маніпуляцій, призначень лікаря, різних процедур. Контроль робочих місць здійснюється щодня і вибірково. Другий рівень - самоконтроль, збирається та аналізується інформація про помилки діагностичного та лікувального процесів і розробляється план усунення дефектів. Третій рівень - загальне

оцінювання результатів діяльності медичного закладу.

Удосконалений контроль за якістю медичних послуг необхідно здійснювати на основі стандартизації технологічних процесів лікування та діагностики, а також отриманих результатів, інструкцій, правил, нормативів. Рішення за підсумками контролю приймаються шляхом порівняння отриманих результатів зі стандартами. Контроль за дотриманням протоколів при наданні медичних послуг здійснюють завідувачі відділеннями та керівник медичної частини на підставі медичної документації.

Результативність процесу надання медичних послуг пропонуємо проводити на базі даних аналізу історії хвороби пацієнтів після їх виписки за певними критеріями, а саме: якість обстеження та діагностування, технологія та результат лікування, догляд за хворим, можливі помилки, методом порівняльного аналізу зі встановленням причин відхилень. Критерії оцінки повинна розробляти адміністрація відповідно до запланованих показників.

З метою покращення управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР необхідно створити медичну раду з питань якості. Її основна функція - встановлення порушень вимог інструкцій, нормативів, правил, застосування коригувальних заходів у разі виникнення відхилень у системі якості.

### **3.2. Маркетингові та інноваційні інструменти управління якістю медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР**

Маркетинг медичних послуг являє собою процес розробки, популяризації та реалізації медичних послуг, орієнтованих на споживача. КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР має у своєму пріоритеті задоволення потреб пацієнтів, тому в процесі управління якістю послуг ключову роль повинен займати маркетинг. Ефективність управління закладом залежить від правильного застосування інструментів маркетингу,

які допоможуть виявити попит на ті чи інші послуги, розширити асортимент медичних послуг, а також створювати нові пропозиції. Важливим інструментом удосконалення управління якістю медичних послуг є соціологічне опитування за допомогою спеціально розробленої анкети. Опитування проводиться 1-2 рази на рік, що дає можливість визначити задоволення пацієнтів медичними послугами.

Першим етапом маркетингової діяльності для покращення якості медичних послуг у спеціалізованому центрі необхідно запровадити систему анкетування. Не всі пацієнти можуть відверто дати відповіді на поставлені запитання, тому краще проводити анонімне анкетування. Отриманні результати будуть свідчити про репутацію закладу. Приклад, запропонованої нами анкети для анонімного опитування, наведений у додатку Б. Наступний етап – аналіз інформації щодо лікарських помилок та судових позовів, з метою коригування діяльності персоналу та загалом центру. Третій етап - це форма подачі інформації хворому про діагноз та схему лікування. Процес лікування значною мірою, залежить від вміння лікарів позитивно комунікувати з пацієнтам, особливо хворим на онкологію та інфікованим ВІЛ так, щоб діагноз не спричинив руйнівного процесу здоров'я. Четвертий етап маркетингової діяльності - розробка медичних стандартів якості, які дозволять систематизувати процес лікування, включаючи різні варіанти розвитку подій. З допомогою медичних стандартів впроваджують у практику нові методи діагностики та лікування. Медичні послуги повинні бути зареєстровані та задокументовані відповідно до встановлених стандартів. Стандарти конкретизують сумнівні та доволі затратні процеси, що дозволяє оптимізувати видатки. Адже всі процедури розписані до дрібниць і кожен медичний працівник знає свої функціональні обов'язки і бездоганно виконує їх.

Дієвим інструментом маркетингу у підвищенні якості медичних послуг є комунікації з населенням. Ми пропонуємо КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР постійно проводити інформативно-

роз'яснювальну роботу серед громадян регіону стосовно профілактики таких захворювань як меланома, ВІЛ тощо. Вести пропаганду в організаціях щодо проходження регулярних профілактичних оглядів, формувати у населення медико-санітарну грамотність.

Застосування маркетингової концепції у сфері надання якісних медичних послуг КНП «Обласним медичним спеціалізованим центром» ЖОР забезпечить йому конкурентоспроможність та фінансову стабільність в умовах дефіциту бюджетного фінансування.

Сьогодні медицина набуває нові риси, що пов'язано з впровадженням ІТ-технологій. Сучасні медичні технології є важливим критерієм конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг. Цифрові технології з поліпшеною візуалізацією та алгоритмами клінічної інтерпретації сприяють клінічному мисленню лікарів-діагностів.

З метою організації управління якістю пацієнтоорієнтованих послуг, а також координації зовнішньої та внутрішньої взаємодії підрозділів КНП «Обласного медичного спеціалізованого центру» ЖОР пропонуємо впроваджувати сучасні інноваційні продукти. Інноваційне програмне забезпечення QMS - це система покращення якості медичних послуг. Програма дає змогу аналізувати якість послуг, помилки та швидко реагувати на них, стимулювати медичний персонал. Контроль якості медичних послуг здійснюється за напрямками: дотримання стандартів та протоколів, дослідження системи індикаторів якості, контроль за кваліфікацією, самооцінка медичних працівників, аналіз думки пацієнтів. Застосування QMS надасть можливість досліджуваному медичному закладу на основі отриманих показників визначати рейтинг кожного лікаря, структурних підрозділів та загалом закладу.

Ще одним інноваційним продуктом для контролю за кваліфікацією лікарів, від якої залежить якість медичних послуг, є «Освітнє портфоліо». По своїй суті - це інструмент для стимулювання професійного розвитку медичного колективу, що спрямовує його у правильному напрямку.



Програма впорядковує та оформляє набір досягнень, відображає рівень кваліфікації лікарів, підрозділу, медичного закладу, систематизує аналітику їх навчальних активностей.

Застосування освітнього портфоліо допомагає планувати навчальні заходи, знаходити Інтернет сайти для проходження курсів, упорядковувати підготовку до ТУ та атестації, аналізувати інформацію щодо навчання, атестації та ТУ (згідно закону МОЗ), вести облік витрат на навчання. За результатами аналізу виявляють немотивований персонал та навпаки нагороджують мотивованих.

Інноваційний продукт КЕР (контрольно-експертна робота) можна запровадити для покращення якості роботи лікарів. Програма здійснює аналіз та аудит роботи кожного лікаря, виявляє та досліджує типові помилки. КЕР забезпечує зворотній зв'язок і аналізує документацію (діагностичні висновки, вирішення клінічних випадків). Впровадження цієї програми у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР дасть змогу здійснювати управління якістю медичних послуг через аналіз документації по кожному клінічному випадку, виявити лікарські помилки та надавати поради як правильно усувати їх. Переваги КЕР - доступ з будь якою точки світу, проста статистика, що дає повну картину та зосередження всіх актуальних даних, аналітики, сертифікатів в одному місці.

Підвищення рівня якості медичних послуг неможливе без впровадження технологічних інновацій діагностики та лікування. Головним трендом сучасної медицини в усьому світі є цифровізація. Цифрові технології зменшують кількість помилок, завдяки автоматизації процесів зменшуються витрати та покращується якість. Штучний інтелект допомагає проводити операції з допомогою роботів-хірургів, експертизу знімків проводить «комп'ютерний зір», лікарі-рентгенологи можуть користуватися додатковою опцією - голосовий помічник (система голосового заповнення протоколів), що значно економить час. Новітні томографи дозволяють отримувати тримірні зображення, а також в режимі анімації та збільшують

швидкість дослідження на 30 %.

Набувають поширення інноваційні методи терапії в дерматології. Один з них пропонуємо використовувати КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР - це «Second Skin» (друга шкіра, що має підвищену еластичність). Еластичний полімер «Second Skin» використовують як захисне покриття при сонячних опіках, пігментаціях, у косметичних цілях проти морщин. Полімерне покриття також застосовують як засіб для доставки лікарських препаратів, мазі від екземи та інших шкірних хвороб.

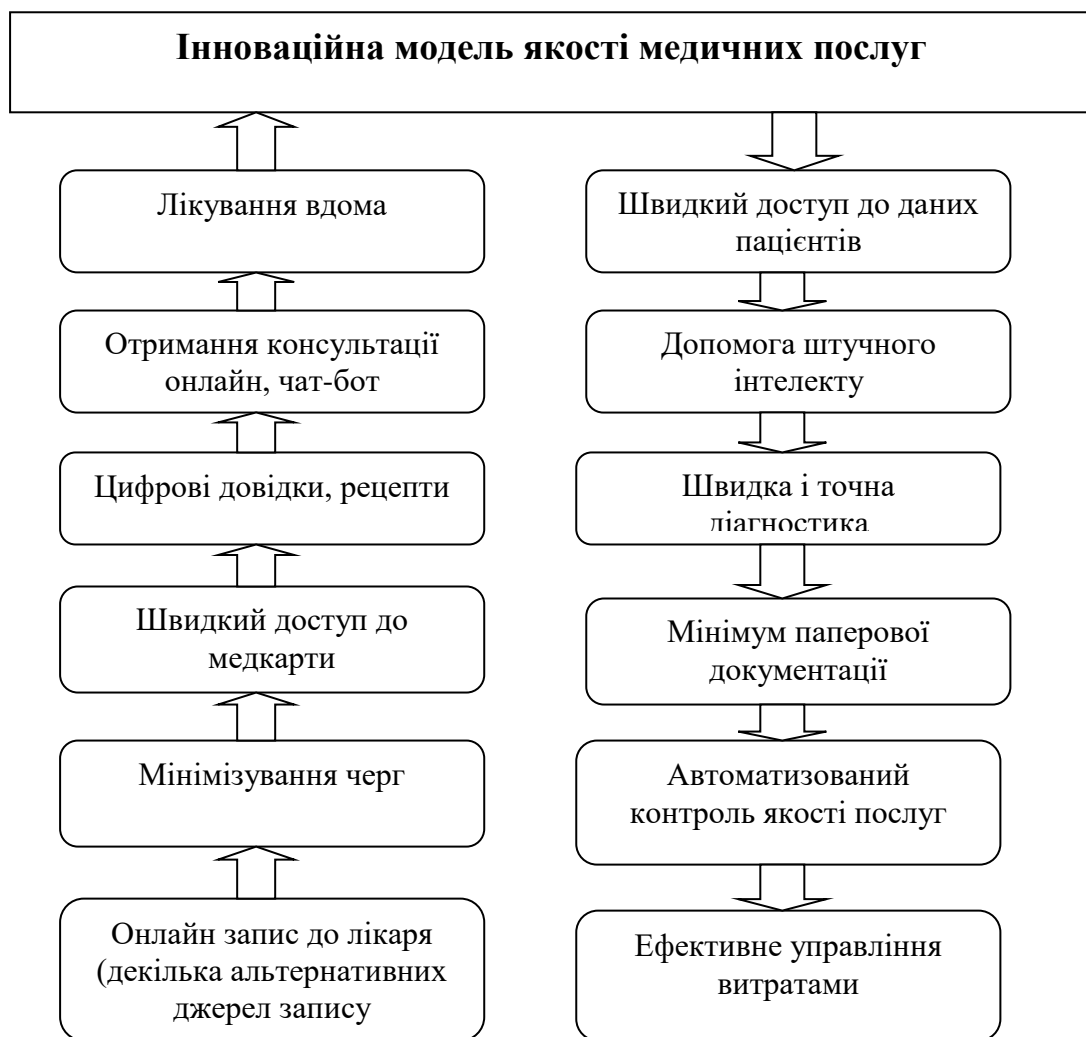
Ми живемо в епоху соціальних мереж та месенджерів, чат-бот є діалогове вікно месенджера (фейсбука, вайбера, телеграма). Чат-бот — віртуальний співрозмовник, реально працюючий маркетинговий інструмент. Для постійної взаємодії з клієнтами КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР пропонуємо створити чат-бот. Це буде трендовий та зручний інструмент у процесі покращення якості медичних послуг. Переваги, які надає чат-бот для пацієнтів: користувач може вибрати лікаря та зручний час прийому, також отримати консультацію, аналізи онлайн, що значно економить час та витрати. Прийом заявок у чат-боті відбувається 24/7. Досліджуваний медичний заклад отримає економію ресурсів, збільшення пацієнтів, можливість збирати та аналізувати дані пацієнтів, швидко оформляти та відстежувати стан запису пацієнта, постійно комунікувати з пацієнтом.

Ще один інноваційний напрямок інформаційних комунікацій - телемедицина, яка є необхідністю в умовах пандемії та військового стану в нашій країні. Вона має розвиватися у двох напрямках «лікар-лікар» та «лікар-пацієнт». З метою надання якісних послуг відбувається адресний обмін медичною інформацією між спеціалістами. Пацієнтам надається дистанційна медична допомога, якщо їх місцезнаходження є критичним для відвідування медичного закладу.

Профілактика та запобігання поширення ВІЛ-інфікованих у регіоні має

стати пріоритетним завдання КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР. З цією метою ми пропонуємо налагодити комунікації серед молоді та груп ризику, вести роз'яснювальну роботу, а також піарити якісну інноваційну послугу – «швидкі тести» з використанням імунохроматографії. Медичним працівникам, які будуть здійснювати тестування, потрібно пройти відповідне навчання та зовнішню оцінку їх професійних навичок.

Модель інноваційної трансформації якості медичних послуг зображена на рис.3.1.



**Рис. 3.1. Інноваційно-трансформаційна модель якості медичних послуг**

Джерело: розроблено автором

Розроблена нами модель інноваційної цифрової трансформації якості

медичних послуг демонструє її переваги як для пацієнтів, так і для медичного персоналу: створюються безпечні бази даних; спрощується управління ними; підвищується рівень точності діагностування та лікування; покращується взаємодія з пацієнтами; зростає продуктивність та якість праці медичного персоналу; мінімізуються витрати.

Впровадження інновацій потребує фінансових вкладень, необхідність урахування юридичних аспектів та відповідний рівень компетенції персоналу. Підвищення кваліфікації персоналу є одним із ключових аспектів цифрової трансформації галузі охорони здоров'я.

### **Висновки до розділу 3**

Підвищення якості медичних послуг у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР повинно ґрунтуватись на поліпшенні організації роботи структурних підрозділів медичного закладу, його персоналу відповідно до стандартів. Пропонуємо у досліджуваному медичному центрі створити трьохріневу систему управління та контролю якості медичних послуг. Створення медичної ради з питань якості, допоможе встановлювати порушення вимог інструкцій, нормативів, правил, застосування коригувальних заходів у разі виникнення відхилень у системі якості. Важливим інструментом маркетингу в удосконаленні управління якістю медичних послуг є соціологічне опитування. Нами розроблена анкета для анонімного опитування. Дієвим інструментом маркетингу у підвищенні якості медичних послуг є комунікації з населенням (інформативно-роз'яснювальна робота серед громадян регіону стосовно профілактики таких захворювань як меланома, ВІЛ тощо, ведення пропаганди в організаціях щодо проходження регулярних профілактичних оглядів, формування у населення медико-санітарної грамотності.

З метою організації управління якістю пацієнтоорієнтованих послуг, а також координації зовнішньої та внутрішньої взаємодії підрозділів КНП

«Обласного медичного спеціалізованого центру» ЖОР пропонуємо впроваджувати сучасні інноваційні продукти: програмне забезпечення QMS-це система покращення якості медичних послуг, здійснює контроль за дотриманням стандартів та протоколів, дослідження системи індикаторів якості, кваліфікацією персоналу, аналізує думки пацієнтів. «Освітнє порт фоліо» пропонуємо як інструмент для стимулювання професійного розвитку медичного колективу, що спрямовує його у правильному напрямку. Інноваційний продукт еластичний полімер «Second Skin» можна використовувати як захисне покриття при сонячних опіках, пігментаціях, у косметичних цілях проти морщин, як засіб для доставки лікарських препаратів, мазі від екземи та інших шкірних хвороб. Для постійної взаємодії з клієнтами у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР необхідно створити чат-бот. Інноваційним напрямком інформаційних комунікацій має стати телемедицина, що розвивається у двох напрямках «лікар-лікар» та «лікар-пацієнт».

Профілактика та запобігання поширення ВІЛ-інфікованих у регіоні - одне із пріоритетних завдань КНП «Обласний медичний спеціалізований центр». Для цього необхідно налагодити комунікації серед молоді, груп ризику, вести роз'яснювальну роботу та піарити якісну інноваційну послугу – «швидкі тести» з використанням імунохроматографії.

Розроблена нами модель інноваційної трансформації якості медичних послуг відображає переваги як для пацієнтів, так і для медичного персоналу.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформовано наступні висновки:

1. Якість - важливий чинник соціальної, економічної безпеки населення. Якість надання медичних послуг повинна відображати своєчасність їх надання, правильний підхід у виборі методів діагностики, профілактики, лікування, реабілітації та очікуваний результат. Менеджмент якості медичних послуг є послідовною реалізацією управлінських функцій: планування якості, забезпечення організації, контроль, удосконалення якості з орієнтацією на пацієнта на всіх етапах надання послуг. Інноваційний менеджмент завдяки комплексному використанню новітніх лікарських засобів, сучасних технологій діагностики та лікування, обладнання апаратів значно підвищує рівень якості медичних послуг.

2. КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР є неприбутковим некомерційним підприємством, що виконує функцію головного закладу з організації і надання послуг з високоспеціалізованої медичної допомоги в стаціонарних та амбулаторних умовах населенню хворим на залежності, ВІЛ/СНІД-інфекції та шкірно-венерологічні захворювання країни. Проведений аналіз фінансових показників свідчить про ефективне виконання фінансового плану КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР. За 2021 р. отримано прибутку 13987,5 тис. грн, що у 7,3 рази більше ніж за 2019 р. Лабораторна база досліджуваного медичного центру забезпечує широкий діапазон сучасних методів діагностики, своєчасне проведення досліджень. Сучасне автоматичне та напівавтоматичне лабораторне обладнання дозволяє збільшувати кількість та якість досліджень без додаткового залучення медичного персоналу.

3. Запропоновано у досліджуваному медичному центрі створити трьохрівневу систему управління та контролю якості медичних послуг. Створення медичної ради з питань якості, допоможе встановлювати порушення вимог інструкцій, нормативів, правил, застосування коригувальних заходів у разі

виникнення відхилень у системі якості. Важливим інструментом маркетингу в удосконаленні управління якістю медичних послуг є соціологічне опитування. Нами розроблена анкета для анонімного опитування. Дієвим інструментом маркетингу у підвищенні якості медичних послуг є комунікації з населенням стосовно профілактики таких захворювань як меланома, ВІЛ тощо, ведення пропаганди в організаціях щодо проходження регулярних профілактичних оглядів, формування у населення медико-санітарної грамотності.

4. З метою організації управління якістю пацієнтоорієнтованих послуг, а також координації зовнішньої та внутрішньої взаємодії підрозділів КНП «Обласного медичного спеціалізованого центру» ЖОР пропонуємо впроваджувати сучасні інноваційні продукти: програмне забезпечення QMS- це система покращення якості медичних послуг, здійснює контроль за дотриманням стандартів та протоколів, дослідження системи індикаторів якості, кваліфікацію персоналу, аналізує думки пацієнтів. «Освітнє порт фоліо» пропонуємо як інструмент для стимулювання професійного розвитку медичного колективу, що спрямовує його у правильному напрямку. Інноваційний продукт еластичний полімер «Second Skin» можна використовувати як захисне покриття при сонячних опіках, пігментаціях, у косметичних цілях проти морщин, як засіб для доставки лікарських препаратів, мазі від екземи та інших шкірних хвороб. Для постійної взаємодії з клієнтами у КНП «Обласний медичний спеціалізований центр» ЖОР необхідно створити чат-бот. Інноваційним напрямком інформаційних комунікацій має стати телемедицина, що розвивається у двох напрямках «лікар-лікар» та «лікар-пацієнт».

5. Профілактика та запобігання поширення ВІЛ-інфікованих у регіоні - одне із пріоритетних завдань КНП «Обласний медичний спеціалізований центр». Для цього необхідно налагодити комунікації серед молоді, груп ризику, вести роз'яснювальну роботу та піарити якісну інноваційну послугу – «швидкі тести» з використанням імунохроматографії. Розроблена модель інноваційної трансформації якості медичних послуг відображає переваги як для пацієнтів, так і для медичного персоналу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
2. Блащук Т. В. Якість медичної допомоги (послуги) та право на якість медичної допомоги (послуги): співвідношення понять. Підприємництво, господарство і право. 2011. № 4 (184). С. 33-36.
3. Бичківський Р. В. Управління якістю. Сертифікація: навч. посіб. К. Вища школа. 2005. 432 с.
4. Богомаз В.М. Індикатори якості медичної допомоги та їх роль у управлінні охороною здоров'я. Український медичний часопис. 2010. №1. С. 7-13.
5. Боженко Л.І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Навч. посібник. Львів. 2001. 176 с.
6. Вакуленко А.В. Управління якістю. Сертифікація: навч. посіб. для самот. вивч. К: КНЕУ.2014. 167 с.
7. Васянович І. А. Розробка клінічних індикаторів процесу медичної допомоги (огляд літератури) Україна. Здоров'я нації. 2009. № 3 (11). С. 113–116 .
8. Вороненко В.О. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2014. №!(5). С. 39-46.
9. Інноваційні технології в медицині. URL: [https:// www. bsnu. edu. ua/ blog/ 1033](https://www.bsnu.edu.ua/blog/1033). (дата звернення: 21.11.2022)
10. Калита П.Я. Системи якості і міжнародні стандарти ISO серії 9000. Українська асоціація якості, 2006. 181 с.
11. Копитко М. І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Д. 2009. 887 с.
13. Крупінін В.П. Тлумачний словник поширених медичних термінів: Навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2004. 414 с.



14. Литвинова О.Н. Інноваційні технології в реформуванні охорони здоров'я через призму медсестринства. Медсестринство. 2017. №3. С. 30-32.
15. Литвинова О. Н. Функції менеджера в охороні здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2002. № 2. С. 94-95.
16. Мартинюк О.А. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. Випуск №6. 2016. с. 80-84.
17. Мачуга Н.З. Методологічні аспекти формування та функціонування системи якісних медичних послуг в Україні [Монографія]. Тернопіль, Тайп, 2012. – 199 с.
18. Медичні стартапи, які вилікують світ. URL: [https:// medblog in ua](https://medblog.in.ua). (дата звернення: 21.10.2022)
19. Довгань Л.Є. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студентів-магістрів Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
20. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 518 с.
21. Москаленко В.Ф. Принципи побудови оптимальної системи охорони здоров'я: український контекст: монографія. К.: Книга-плюс, 2008. 320 с.
22. Нагорна А.М. Проблеми якості в охороні здоров'я: монографія. Кам'янець-Подільський. Абетка - Нова, 2002. 384 с.
23. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
24. Осадчий О.І. Інноваційні ІТ-технології на службі охорони здоров'я України. URL: [https:// www.umj.com.ua/article/195118](https://www.umj.com.ua/article/195118). ( дата звернення: 18.11.2022)
25. Пасько М.І. Особливості надання медичної допомоги та медичної послуги в умовах формування ринку послуг. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 15. 2017. с. 117-121.
26. Проект національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2025 від 04.12.2014.

27. Рогачевський О.П. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 282-291.
28. Росс Гр. Рекомендації щодо подальшого розвитку вторинної медичної допомоги в Україні. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю медичної допомоги в Україні: інструменти управління якістю. К., 2009. 44 с.
29. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: Підручник. Київ.: Центр нав. Літератури, 2006. 672 с.
30. Сміянов В.А. Модель управління якістю медичної допомоги на основі механізму внутрішнього аудиту в закладі охорони здоров'я. Медицина сьогодні і завтра 2013. №4 (61). С. 106-109.
31. Сміянов В.А. Організаційно-методологічний підхід до управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Вісник соц. гігієни та організації охорони здоров'я. 2013. № 3. С. 11-18.
32. Сміянов, В.А. Система контролю якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я Сумської області. Здоров'я людини: теорія і практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю Медичного інституту Сумського державного університету, м. Суми 17-19 жовтня 2011 р. С. 239-241.
33. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2016. 465 с.
34. Тимошенко Н.Ю. Глобальні причини та сучасні тенденції розвитку цифрових інновацій в Україні та світі. Приазовський економічний вісник. Випуск 6 (17), 2019. С. 84-89.
35. Чабан О. «Формулювання засад для розроблення методики оцінювання якості медичних послуг», Вимірювальна техніка та метрологія, вип. 75. 2014 С. 48-51.
36. Чухно І. А. Теоретичні аспекти управління якістю медичної допомоги. Історичні та медико-соціальні аспекти охорони здоров'я в Україні: матеріали

науково-практичної конференції, присвяченої 120-річчю з дня народження П.Т. Петрова, завідувача кафедри історії медицини (1948–1951 рр.) Харківського медичного інституту, Харків, 23 листопада 2016 р. Харків, 2016. С. 111-113.

37. Шаповал М.Л. Менеджмент якості: Підручник. К.: Т-во «Знання» ЛПД, 2003.- 475 с.

37. Шумкова О.В., Шумков І.В. Визначення основних елементів системи управління якістю медичних послуг. Приазовський економічний вісник. Випуск 4(21) 2020. С. 71-75.

38. Що необхідно для надання якісних медичних послуг. НСЗУ Щотижневик АПТЕКА. 13.10.2019. URL: [https:// www. Apteka. ua](https://www.Apteka.ua). (дата звернення: 16.10.2022)

39. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. *Milbank memorial Fund quarterly*, 44:166-206 (1966). (дата звернення: 16.10.2022)

40. Joint Commission on the Accreditation of Health Organizations. “Quality Assurance in Managed Health Care Organizations”, Chicago, 1989.