

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-19>
УДК 338: 614.2

Матвєєва Ю. А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5551>

Олешко О. М.

кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри громадського здоров'я,
Навчально-науковий медичний інститут
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2439-3243>

Опанасюк Ю. А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-8587>

Matvieieva Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Oleg Balatskyi Department of Management
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management
Sumy State University

Oleshko Oleksandr

PhD in Medical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Public Health
Academic and Research Medical Institute
Sumy State University

Opanasiuk Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Oleg Balatskyi Department of Management,
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management
Sumy State University

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В МЕДИЧНИХ ОФІСАХ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ¹

IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN MEDICAL OFFICES BASED ON THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти впровадження системи менеджменту якості в медичних офісах із використанням міжнародних стандартів. Визначено роль управлінських систем якості в підвищенні ефективності, безпеки та конкурентоспроможності медичних послуг. Досліджено методи вимірювання лояльності клієнтів за відповідними індексами. Виконано бібліометричний аналіз публікацій у Scopus, що показав основні тенденції впровадження стандартів якості в охороні здоров'я. Проаналізовано ключові міжнародні стандарти, що регламентують якість

¹Публікацію підготовлено в межах виконання науково-дослідних робіт за фінансування МОН України: «Прогнозування властивостей мультикомпонентних біодеградуючих скафолдів для лікування і корекції травм кісткової тканини» (№ ДР 0125U000447) та «Вивчення механічних і біологічних властивостей полімер-нано-гідроксиапатитних біодеградуючих 3D скафолдів в умовах in vitro та in vivo» (№ ДР 0125U001429)

у медичних установах. Для досягнення цих цілей було використано кейс-метод. Розглянуто вплив сертифікації за міжнародними стандартами на підвищення довіри та лояльності пацієнтів. Отримані результати можуть бути корисними для медичних офісів, що прагнуть оптимізувати процеси управління якістю.

Ключові слова: управління якістю в медичних офісах, стандартизація, система менеджменту якості, сертифікація медичних послуг, лояльність пацієнтів до медичних установ, конкурентоспроможність медичних офісів, підвищення якості медичних послуг, комплексний підхід.

The article explores the theoretical foundations and practical aspects of implementing a quality management system in medical offices using international standards. It emphasizes the importance of integrating quality management systems to ensure a high level of efficiency, safety, and competitiveness of medical services, which is critically important for modern medicine, where patients are increasingly choosing healthcare providers based on their quality standards. The study outlines the role of quality systems in improving the overall patient experience and increasing their trust in healthcare institutions, which is a vital aspect of long-term relationships and customer loyalty. It evaluates methods for measuring loyalty through satisfaction, trust, and repeat visit indexes, which allows assessing the real impact of the quality management system on the relationships between medical offices and patients. A bibliometric analysis of publications in Scopus from 2000 to 2024 was conducted, revealing the main trends in the implementation of international quality standards in healthcare. The literature review confirmed the growing interest in the application of standards such as ISO 9001 and ISO 13485, which regulate quality in healthcare institutions. The analysis of the impact of certification according to international standards on increasing patient trust and loyalty was also carried out. It was found that certification of medical institutions according to international standards has a direct impact on increasing patient satisfaction and trust, which in turn contributes to repeat visits and positive recommendations from existing clients. To achieve these results, a case study method was used, which demonstrated the effectiveness of applying international standards in real-life conditions in specific medical offices. The implementation of international quality standards not only contributes to the improvement of medical services but also creates a solid foundation for developing sustainable relationships with patients and enhancing the image of healthcare institutions in the market.

Keywords: quality management in medical offices, standardization, quality management system, certification of medical services, patient loyalty to healthcare institutions, competitiveness of medical offices, improvement of medical services, integrated approach.

Постановка проблеми. Умови глобалізації та зростаючі вимоги до якості медичних послуг зумовлюють необхідність удосконалення систем менеджменту якості в медичних офісах. Висока якість медичної допомоги визначає ефективність лікування, рівень довіри пацієнтів і конкурентоспроможність установ. Впровадження міжнародних стандартів сприяє підвищенню прозорості, зниженню ризиків і оптимізації управління. Водночас імплементація таких стандартів супроводжується викликами, пов'язаними з адаптацією до національної системи охорони здоров'я, фінансовими витратами та підготовкою персоналу. Актуальним залишається і питання впливу сертифікації на довіру та лояльність пацієнтів. Отже, існує потреба в дослідженні механізмів ефективного впровадження міжнародних стандартів у систему управління якістю медичних офісів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Система управління якістю в лікувально-профілактичних закладах є визначальним чинником підвищення ефективності медичних послуг, особливо в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні. Сучасний підхід до управління якістю фокусується не лише на виявленні недоліків, а передусім на превентивних заходах та безперервному вдосконаленні. Актуальним залишається підхід А. Донабедіана, що передбачає оцінку якості

медичної допомоги через структуру, процес та результат [1].

Якість медичних послуг нині оцінюється не тільки за технічними критеріями, а й з урахуванням задоволеності пацієнтів, рівня їх взаємодії з персоналом та доступності послуг. Основні параметри оцінювання охоплюють ефективність, економічність та адекватність.

Питання впливу міжнародних стандартів на системи управління якістю у медичних установах досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Вілья-Гальйон Х., Валенсія-Берналь Х., Гарсес-Гомес Я. [2]; Раджив Раті, Аммар Вахарія, Мохд Шадаб [3]; Ліз Поассан, Дженніфер Перейра, Робін Темблін, Юко Кавасумі [4]; Діма Аль Шаван [5]; Петрик С. та ін. [6]; Валах В., Рудінська О., Бусел С. [7]; Олешко О.М. [8]; Сміянов В.А. [9]. Зокрема, автори [2] проаналізували еволюцію застосування стандартів ISO в охороні здоров'я за останні 30 років. У [3] запропоновано інтеграцію принципів ощадливого виробництва та контролю варіабельності процесів. У роботах [4] розкрито роль електронних медичних записів у підвищенні якості послуг. Дослідження [5] зосереджено на значенні акредитації лікарень за стандартами JCI для забезпечення безпеки пацієнтів. У [6] здійснено огляд стратегій управління якістю на основі стандарту ISO 9001:2015 з акцентом на його

вплив на клінічні показники. Автори [7] використали системний аналіз для вивчення державного регулювання у сфері охорони здоров'я. У [8] оцінено вплив стандартів ISO 9001 та ISO 13485 на ефективність та довіру до медичних закладів. Дослідження [9] пропонують конкретні інструменти управління якістю медичної допомоги. На рівні міжнародних підходів останні рекомендації ВООЗ та ISO підкреслюють важливість інтегрованих систем управління якістю. Стандарт ISO 9001:2015 та цикл PDCA (планування – виконання – перевірка – коригування) залишаються ключовими інструментами безперервного удосконалення систем охорони здоров'я.

Мета статті полягає у обґрунтуванні теоретичних та прикладних засад удосконалення системи менеджменту якості в медичних офісах шляхом адаптації та впровадження міжнародних стандартів, з урахуванням вимог сучасного медичного обслуговування та практик країн з високим рівнем розвитку систем охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Впровадження міжнародних стандартів якості в медичній сфері є ключовим чинником забезпечення безпеки, ефективності та стабільності медичних послуг. Такі стандарти сприяють гармонізації методів надання допомоги, оптимізації управлінських процесів та підвищенню рівня довіри з боку пацієнтів. Для оцінки їхнього впливу необхідний комплексний аналіз наукових досліджень в управлінні якістю охорони здоров'я, що дозволяє ідентифікувати основні тенденції, прогалини та перспективні напрями розвитку.

На основі бібліометричного аналізу наукових публікацій у Scopus, проведеного за фільтрами «весь світ», було ідентифіковано 26 269 наукових документів, присвячених темі управління якістю в медицині. Динаміка публікацій за період 2000–2024 років демонструє загальну тенденцію до зростання інтересу наукової спільноти. Пік активності припав

на 2017 рік (1677 публікацій), після чого спостерігалось поступове зниження кількості досліджень у 2018–2023 роках, що може бути пов'язано з глобальними політичними та економічними змінами, а також перегрупуванням наукових пріоритетів у відповідь на нові виклики, зокрема пандемію COVID-19. У 2024 році зафіксовано відновлення дослідницької активності, що свідчить про зростання уваги до вдосконалення системи якості у сфері охорони здоров'я.

Ці дані підтверджують актуальність досліджень у сфері управління якістю медичних послуг та необхідність подальшої інтеграції міжнародних стандартів для покращення ефективності та безпеки медичної допомоги на глобальному рівні, рис. 1.

Проведений аналіз публікацій за ключовими словами “healthcare AND management AND standards” у розрізі країн засвідчує, що найбільша кількість досліджень зосереджена у Сполучених Штатах Америки (7931 публікація), рис. 2. Це свідчить про високу зацікавленість у впровадженні управлінських підходів та стандартів у сфері охорони здоров'я. Значний науковий внесок також спостерігається з боку Великобританії, Нідерландів, Канади, Німеччини та Австралії, що зумовлено наявністю ефективних систем охорони здоров'я та розвиненою дослідницькою інфраструктурою.

Країни з нижчим рівнем публікацій (наприклад, Італія, Франція, Іспанія) демонструють стабільний інтерес до даної тематики, хоча й менш інтенсивний.

Отримані результати підтверджують глобальний науковий інтерес до тематики управління та стандартизації в медичній сфері, водночас акцентуючи на потребі активізації дослідницької діяльності в країнах із нижчим рівнем публікаційної активності задля їх ефективнішої інтеграції у світовий науково-практичний простір.

Бібліометричне дослідження, проведене за допомогою програмного забезпечення

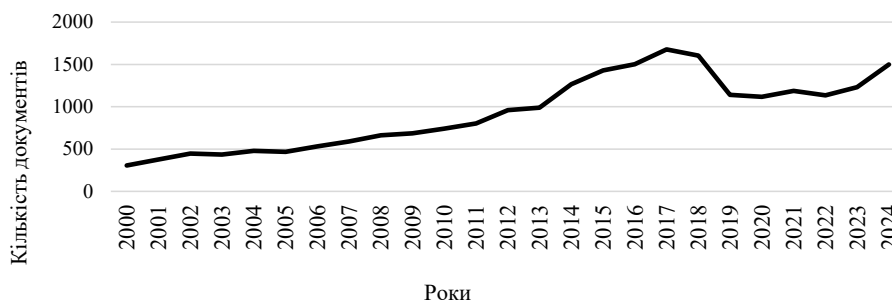


Рис. 1. Динаміка публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards за 2000–2024 pp.

Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [10]

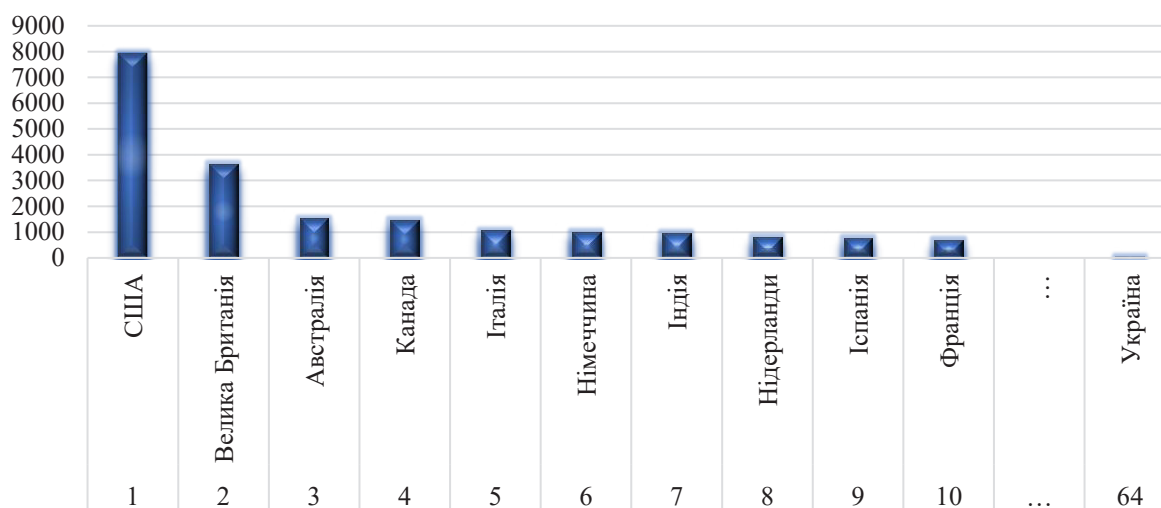


Рис. 2. Рівень публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards у розрізі країн

Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [10]

VOSviewer 1.6.16, дозволило виокремити п'ять ключових кластерів, рис. 3, кожен з яких репрезентує окремий тематичний напрям у сфері досліджень. Визначені кластери відображають структуровані зв'язки між провідними термінами, що використовуються в наукових публікаціях, і дають змогу

простежити домінантні наукові тренди. Такий підхід сприяє глибшому розумінню логіки формування міждисциплінарних досліджень у галузі управління якістю в охороні здоров'я та може слугувати основою для визначення перспективних напрямів подальших наукових напрямів.

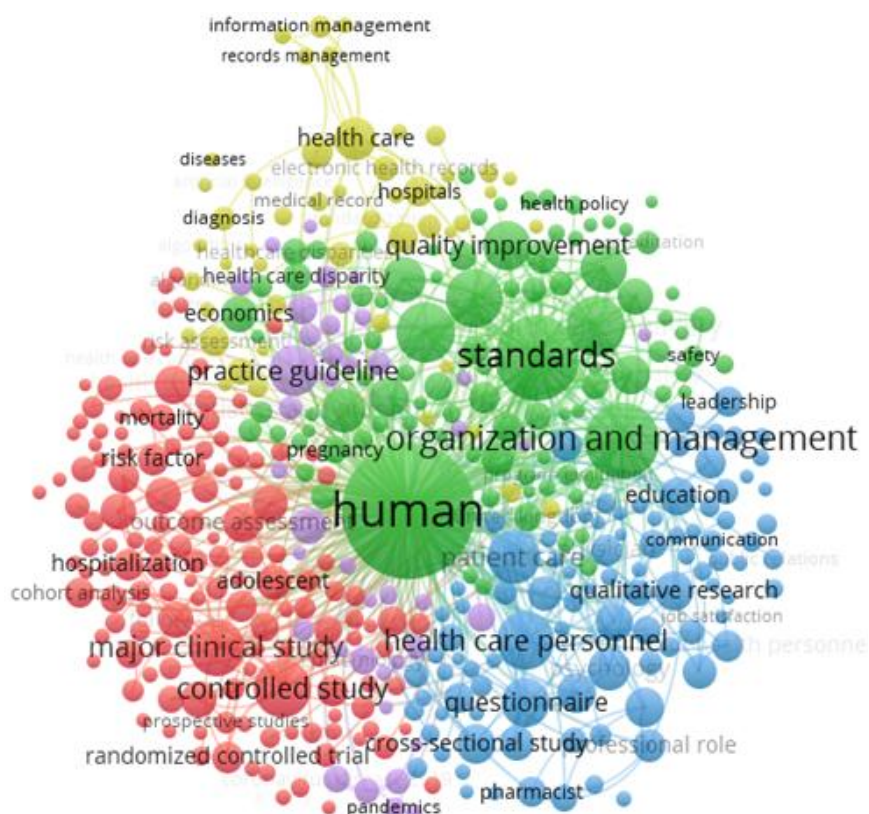


Рис. 3. Візуалізація мережевого графіка за допомогою VOSviewer 1.6.16

Графік відображає зв'язки між ключовими термінами, отриманими з бібліометричного аналізу досліджень у сфері охорони здоров'я. Виділено п'ять кластерів: зелений, що стосується управління якістю медичних послуг та міжнародних стандартів; синій, що фокусується на персоналі та методах досліджень; червоний, який охоплює клінічні дослідження та експериментальні методи; жовтий, що стосується викликів у охороні здоров'я, зокрема пандемій та факторів ризику; бузковий, який включає терміни, пов'язані з інформаційним управлінням і політиками. Центральним терміном є "human", що об'єднує всі кластеризації, підкреслюючи орієнтацію на покращення здоров'я через вдосконалення медичних практик.

Вивчення лояльності клієнтів є ключовим для оцінки ефективності систем управління якістю, зокрема в медичній галузі. Лояльність тісно пов'язана з рівнем задоволення від послуг, що забезпечується стабільністю та передбачуваністю процесів, визначених стандартами якості, такими як ISO 9001. Впровадження цих стандартів покращує якість послуг і підвищує лояльність споживачів.

Оцінка впливу сертифікації на лояльність може бути здійснена через анкетування, яке дозволяє визначити рівень обізнаності споживачів щодо стандартів якості та їх вплив на вибір постачальників послуг. Методи визначення лояльності включають опитування, аналіз відгуків та оцінку впливу сертифікації на вибір клієнтів. Це дозволяє виявити найбільш значущі аспекти сертифікації, що сприяють вдосконаленню стратегій управління якістю та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Оцінка впливу сертифікації послуг на рівень лояльності клієнтів є важливим інструментом для дослідження ефективності управлінських заходів в організаціях, зокрема в медичних установах. Вивчення лояльності клієнтів дозволяє оцінити, наскільки сертифікація впливає на задоволеність пацієнтів, їх готовність повторно звертатися та рекомендувати медичні послуги іншим.

Одним із методів оцінки лояльності є використання індексу лояльності клієнтів (CLI), який базується на таких показниках, як рівень задоволення, ймовірність повторних звернень та рекомендацій. Визначення цих параметрів дозволяє отримати комплексну картину ставлення клієнтів до послуг, що надаються. Формула розрахунку CLI включає наступні елементи: Satisfaction Index – оцінка задоволеності клієнтів, яку можна визначити через опитування; Retention

Index – ймовірність повторних звернень, що дає уявлення про рівень прихильності клієнтів; Recommendation Index – ймовірність того, що клієнти порекомендують послугу іншим.

Додатково, для оцінки ефективності сертифікації використовуються такі показники: Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), що вимірює рівень позитивних відгуків від пацієнтів після надання сертифікованих послуг. Він визначається через співвідношення кількості позитивних відгуків до загальної кількості; Індекс довіри (Trust Index), що оцінює, як сертифікація послуг підвищує рівень довіри клієнтів до медичних закладів. Цей індекс дозволяє зрозуміти, чи має сертифікація позитивний вплив на сприйняття послуг споживачами.

Крім того, для глибшого аналізу можна використовувати Індекс клієнтської лояльності (Loyalty Rate), який показує зміни у лояльності пацієнтів до медичного закладу після впровадження сертифікації. Цей індекс обчислюється як співвідношення кількості постійних клієнтів до загальної кількості клієнтів. Деякі показники та їх розрахунки, що дозволяють виміряти рівень лояльності клієнтів наведені в табл. 1

Методологічно важливо зазначити, що проведення дослідження щодо впливу сертифікації на лояльність клієнтів є критичним для оцінки ефективності впровадження стандартів якості. Визначення, на скільки відсотків збільшилась кількість клієнтів після отримання сертифікації, дозволяє здійснити кількісну оцінку результатів, а також виявити економічну вигоду від сертифікації.

Такий підхід дає змогу визначити позитивний вплив сертифікації на рівень лояльності клієнтів, що є важливим індикатором для організацій, які прагнуть збільшити свою клієнтську базу, зміцнити репутацію та підвищити конкурентоспроможність. Аналіз цього показника дозволяє не лише оцінити безпосередній вплив сертифікації на кількість клієнтів, але й слугує підґрунтям для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку системи управління якістю в організаціях різних галузей.

Так, важливим елементом методології є проведення статистичного аналізу для визначення кореляції між впровадженням сертифікації та рівнем лояльності клієнтів. Для цього можна використовувати коефіцієнт кореляції Пірсона, що дозволяє оцінити ступінь взаємозв'язку між якістю послуг, сертифікацією та лояльністю пацієнтів.

Ці методи та показники дають змогу здійснити детальну оцінку ефективності сертифікації послуг на рівень лояльності клієнтів, що

Таблиця 1

Показники, що дозволяють виміряти рівень лояльності клієнтів

Customer Loyalty Index, CLI	$CLI = (SatI \times 0,4) + (RetI \times 0,3) + (RecI) \times 0,3$	Satisfaction Index – рівень задоволення клієнтів послугами (можна виміряти через анкетування або опитування). Retention Index – ймовірність того, що клієнт знову звернеться до закладу (можна оцінити через повторне звернення або тривалість взаємодії). Recommendation Index – ймовірність того, що клієнт порекомендує послугу іншим (можна виміряти через опитування або аналіз відгуків).
Customer Satisfaction Score, CSAT	$CSAT = \left(\frac{\sum NPR}{TNR} \right) \times 100$	NPR – кількість позитивних відгуків; TNR – загальна кількість відгуків
Trust Index	$T_{rust} I_{ndex} = \left(\frac{\sum pat\ trust}{TNR} \right) \times 100$	pat trust – відсоток пацієнтів, які довіряють послугі; TNR – загальна кількість респондентів
Customer Loyalty Rate	$L_{oyalty} R_{ate} = \left(\frac{NCcert}{TNC} \right) \times 100$	NCcert – кількість постійних клієнтів після сертифікації; TNC – загальна кількість клієнтів
Коефіцієнт кореляції Пірсона (r)	$r = \left(\frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \sum (Y_i - \bar{Y})^2}} \right) \times 100$	X_i – значення рівня сертифікації (наприклад, оцінка якості медичних послуг); Y_i – рівень лояльності (наприклад, NPS або інші оцінки лояльності).

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

є важливим фактором для стабільного розвитку організацій, зокрема в медичній галузі. Застосування комплексного підходу до вимірювання лояльності та впливу сертифікації дозволяє організаціям підвищувати ефективність управління якістю та зміцнювати свою репутацію на ринку.

Медичні офіси, зокрема в Україні, стикаються з низкою бар'єрів під час імплементації стандартів якості. Серед основних перешкод виділяються фінансові витрати на сертифікацію та постійну підтримку стандартів, що можуть бути значними для медичних установ з обмеженим бюджетом. У зв'язку з цим, важливим фактором є недостатня підготовка персоналу, що вимагає проведення додаткових навчальних програм та адаптації до нових процесів і процедур. Окрім того, існує опір змінам з боку співробітників, зумовлений неготовністю до нововведень та необхідністю змінювати усталені практики. Іншим бар'єром є відсутність ефективної інфраструктури для належної підтримки стандартів якості, зокрема у частині технічного забезпечення та організаційних процесів. Для медичних закладів в Україні особливими складнощами є застаріла матеріально-технічна база, що ускладнює досягнення відповідності міжнародним вимогам. Ці бар'єри можуть значно уповільнювати процес впровадження стандартів якості, однак їх можна подолати за допомогою комплексного підходу до управління змінами та інвестування

в розвиток медичних установ. У той же час, приклади успішного впровадження стандартів якості в медичних установах інших країн демонструють ефективні стратегії подолання подібних труднощів і досягнення позитивних результатів, що ілюструється в табл. 2.

Узагальнення досвіду застосування міжнародних стандартів якості в медичних установах різних країн засвідчує їхню ключову роль у вдосконаленні систем менеджменту охорони здоров'я. Стандарти ISO (зокрема 9001, 14001, 45001, 15189), JCI, а також національні інструменти контролю якості дозволяють медичним закладам чітко формалізувати управлінські процеси, впровадити ризик-орієнтоване мислення, розвинути систему внутрішнього аудиту, поліпшити комунікацію між підрозділами та забезпечити зворотний зв'язок із пацієнтами. Це сприяє зниженню кількості клінічних інцидентів, підвищенню операційної ефективності, оптимізації використання ресурсів та посиленню стратегічного планування. Крім того, міжнародні сертифікати якості зміцнюють репутацію медичних організацій, відкривають нові можливості для співпраці, залучення інвестицій і розширення доступу до міжнародних програм страхування. Таким чином, впровадження стандартів якості виступає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності медичних закладів та сталого розвитку системи охорони здоров'я в цілому.

Таблиця 2

Кейси різних країн з впровадження стандартів якості в медичних установах за даними

№	Установа	Сертифікат	Переваги впровадження
1	2	3	4
1	Медичний центр «Медицина» (Україна)	Сертифікат відповідності ISO 9001:2015	Імплементація стандартів ISO сприяла оптимізації внутрішніх процесів, що покращило ефективність роботи медичних працівників. Завдяки удосконаленню процесів, таких як реєстрація пацієнтів, надання медичних послуг і контроль якості, спостерігався зріст рівня задоволеності пацієнтів. Визначення чітких процедур обробки медичної інформації призвело до зменшення кількості медичних помилок.
2	Госпіталь Міжнародного медичного центру (Індія)	Стандарти ISO 9001	Впровадження стандартів дозволило значно зменшити час реагування на запити пацієнтів та запровадити стандартизовані лікувальні протоколи. Завдяки чітким вимогам до надання медичних послуг та управління якістю, госпіталь отримав міжнародні сертифікати, що підвищило його репутацію серед пацієнтів і партнерів. Покращення якості послуг і організаційної ефективності сприяло позиціонуванню госпіталю серед лідерів медичного ринку Індії, що призвело до збільшення потоку пацієнтів.
3	Клініка «Медікал Парк» (Туреччина)	Стандарти ISO 9001:2008	Впровадження стандартів якості дозволило оптимізувати робочі процеси та скоротити час на адміністративні завдання, що забезпечило більше часу для безпосередньої роботи з пацієнтами. Стандартизація процедур взаємодії між лікарями та пацієнтами сприяла значному підвищенню рівня довіри та задоволення пацієнтів. Застосування стандарту ISO 9001 сприяло зростанню кількості іноземних пацієнтів завдяки покращеній репутації клініки та довірі до якості наданих послуг.
4	Національний медичний центр «Шіба» (Японія)	Стандарти ISO 9001	Впровадження стандартів дозволило оптимізувати процеси в операційних, знижуючи ризик помилок під час хірургічних втручань. Застосування ISO 9001 сприяло покращенню адміністративних процесів, таких як прийом пацієнтів та планування лікування, що призвело до зменшення часу очікування на медичні послуги. Використання міжнародних стандартів якості забезпечило лікарні міжнародне визнання та сертифікацію від численних медичних організацій.
5	Корпорація «Cigna» (США)	Стандарти ISO 9001	Впровадження стандартів дозволило суттєво зменшити час обробки запитів та підвищити рівень задоволення клієнтів. Завдяки стандартизації процедур компанія «Cigna» досягла високої ефективності в управлінні здоров'ям клієнтів та покращила якість медичних послуг. Стандарт ISO 9001 сприяв оптимізації процесів обробки страхових вимог, надання консультацій та управління здоров'ям.
6	Національна система охорони здоров'я Великої Британії (NHS)	ISO 13485, NHS Safety Thermometer	Запровадження стандарту ISO 13485 сприяло вдосконаленню системи управління якістю медичних виробів, що забезпечило зменшення дефектності продукції та підвищення ефективності функціонування обладнання. Застосування інструменту NHS Safety Thermometer дозволило скоротити частоту інфекційних ускладнень, падінь та інших клінічних інцидентів, що позитивно вплинуло на рівень безпеки пацієнтів у закладах охорони здоров'я.
7	Університетська клініка Шаріте (Німеччина)	ISO 14001, ISO 45001	Упровадження стандарту ISO 14001 сприяло зниженню рівня медичних відходів і споживання енергії в клініці, що позитивно вплинуло на екологічну сталість установи. Реалізація вимог ISO 45001 забезпечила зменшення випадків виробничого травматизму серед персоналу, підвищивши рівень безпеки робочого середовища.
8	Багатопрофільна лікарня «Medanta» (Індія)	JCI (Joint Commission International) – ISO 15189	Отримання акредитації JCI забезпечило лікарні міжнародне визнання, що сприяло зростанню довіри з боку іноземних пацієнтів. Упровадження стандарту ISO 15189 у лабораторну практику дозволило підвищити точність діагностичних досліджень, оптимізувавши лікувальні процеси та зменшивши кількість діагностичних помилок.

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
9	Клініка «ТЕРА» (Україна)	ISO 9001, ISO 27001	Інтеграція стандарту ISO 9001 сприяла підвищенню ефективності медичного обслуговування та стабільності якості послуг. Впровадження ISO 27001 забезпечило належний рівень захисту конфіденційної медичної інформації відповідно до актуальних вимог кібербезпеки.
10	Університетська лікарня Гельсінкі (Фінляндія)	ISO 9001, ISO 14001	Застосування ISO 9001 сприяло вдосконаленню клінічних процесів, скороченню часу надання послуг і зменшенню витрат при одночасному підвищенні якості медичного обслуговування. Впровадження ISO 14001 дозволило знизити енергоспоживання та обсяги медичних відходів, що позитивно вплинуло на екологічну сталість закладу.
11	Лабораторія «Медлайн» (Україна)	Сертифікація за стандартом ISO 17025	Впровадження стандарту ISO 17025 забезпечило підвищення точності та достовірності лабораторних досліджень, що є ключовим для ефективної діагностики. Сертифікація сприяла зміцненню репутації лабораторії «Медлайн» як на національному, так і на міжнародному рівнях, розширивши її клієнтську мережу. Оптимізація внутрішніх процесів та зниження кількості помилок у роботі сприяли підвищенню загальної операційної ефективності.

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Висновки. У сучасних умовах глобалізації та постійного підвищення вимог до якості медичних послуг, удосконалення системи менеджменту якості в медичних закладах є надзвичайно актуальним. Якість медичних послуг є не тільки визначальним фактором здоров'я пацієнтів, але й суттєво впливає на ефективність лікування, рівень довіри пацієнтів до медичних установ та їх конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, ISO 15189 та JCI, надає можливість створити ефективні механізми контролю якості, зменшити ризики медичних помилок, а також оптимізувати управлінські процеси в медичних закладах. Однак, процес адаптації та впровадження міжнародних стандартів у медичних закладах супроводжується цілим рядом викликів. Серед основних проблем можна виокремити необхідність адаптації стандартів до національних особливостей охорони здоров'я, високі фінансові витрати, а також потребу в підготовці персоналу до нових вимог. Водночас, ці стандарти

мають потенціал не лише для покращення технічних аспектів надання медичних послуг, але й для підвищення лояльності пацієнтів, що сприяє їхньому задоволенню та довірі до медичних установ. Зважаючи на швидко змінювану ситуацію в глобальному середовищі охорони здоров'я та реформування системи в Україні, важливим є розвиток наукових досліджень, які зосереджені на розробці механізмів ефективної адаптації міжнародних стандартів до специфіки медичних офісів. Це дозволить не тільки покращити якість медичних послуг, а й сприятиме розвитку стабільної та ефективної системи охорони здоров'я, здатної забезпечити високий рівень обслуговування пацієнтів. Таким чином, інтеграція міжнародних стандартів у систему менеджменту якості медичних установ є важливою складовою успішного реформування охорони здоров'я. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці адаптованих стратегій для реалізації цих стандартів, з урахуванням сучасних викликів та потреб вітчизняної медицини.

Список використаних джерел:

1. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. *Milbank Quarterly*. 2005. Vol. 83. № 4. P. 691–729.
2. Villa-Gallón J.E., Valencia-Bernal J.A., Garcés-Gómez Y.A. ISO Standards in Healthcare Organizations: Research Evolution and Trends from a Bibliometric Analysis. *Publications*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications12030027>
3. Rathi R., Vakharia A., Shadab M. Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. *Materials Today: Proceedings*. 2021, June 7. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8820448/pdf/main.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).
4. Poissant L., Pereira J., Tamblyn R., Kawasumi Y. The Impact of Electronic Health Records on Time Efficiency of Physicians and Nurses: A Systematic Review. *Journal of the American Medical Informatics Association*. 2005. URL: <https://www.researchgate.net/publication/7837057> (дата звернення: 12.03.2025).
5. Al Shawan D. The Effectiveness of the Joint Commission International Accreditation in Improving Quality at King Fahd University Hospital, Saudi Arabia: A Mixed Methods Approach. *Journal of*

Healthcare Leadership. 2021. URL: <https://www.researchgate.net/publication/348965252> (дата звернення: 12.03.2025).

6. Petryk S., Andrieiev I., Tishko D., Kurbanov A., Yunger V. The effectiveness of quality management strategies in health care organizations: an analysis of quality standards implementation and clinical performance improvement. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, № 68. P. 333–345. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.31>

7. Валах В., Рудінська О., Бусел С., Князькова В. Управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 94–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>

8. Олешко О. М. Удосконалення системи управління якістю в медичних закладах з використанням міжнародних стандартів якості в організації охорони здоров'я: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 073 – менеджмент / наук. кер. Ю. А. Матвієва. Суми: Сумський державний університет, 2024. 45 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/98212/1/Oleshko_mag_rob.pdf (дата звернення: 12.03.2025).

9. Сміянов В. А., Тарасенко С. В. Інструменти та методи управління якістю медичної допомоги: умови та особливості застосування у процесі реформування системи охорони здоров'я України. *Східноєвропейський журнал громадського здоров'я*. 2013. № 1. С. 51–57. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/32313/1/Smiyanov_Tarasenko_Ohorona_zdoroyja.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

10. Craftinnovations. 5 ключових KPI лояльності. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/top-5-customer-loyalty-kpi> (дата звернення: 10.03.2025).

11. Кращі практики управління медичним закладом: посібник / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL: <http://surl.li/ismgkx> (дата звернення: 10.03.2025).

References:

1. Donabedian, A. (2005). Evaluating the quality of medical care. *Milbank Quarterly*, no. 83 (4), pp. 691–729. (Original work published 1966).

2. Villa-Gallón, J. E., Valencia-Bernal, J. A., & Garcés-Gómez, Y. A. (2024). ISO standards in healthcare organizations: Research evolution and trends from a bibliometric analysis. *Publications*, no. 12 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/publications12030027>

3. Rathi, R., Vakharia, A., & Shadab, M. (2021). Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. *Materials Today: Proceedings*. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8820448/pdf/main.pdf> (accessed: 12.03.2025).

4. Poissant, L., Pereira, J., Tamblyn, R., & Kawasumi, Y. (2005). The impact of electronic health records on time efficiency of physicians and nurses: A systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, no. 12(5), pp. 505–516. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/7837057> (accessed: 12.03.2025).

5. Al Shawan, D. (2021). The effectiveness of the Joint Commission International accreditation in improving quality at King Fahd University Hospital, Saudi Arabia: A mixed methods approach. *Journal of Healthcare Leadership*, no. 13, pp. 15–25. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/348965252> (accessed: 12.03.2025).

6. Petryk, S., Andrieiev, I., Tishko, D., Kurbanov, A., & Yunger, V. (2023). The effectiveness of quality management strategies in health care organizations: An analysis of quality standards implementation and clinical performance improvement. *Amazonia Investiga*, no. 12 (68), pp. 333–345. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.31>

7. Valakh, V., Rudynska, O., Busel, S., & Kniaz'kova, V. (2024). Upravlinnja yakistiu medychnykh posluh v Ukraini v konteksti mizhnarodnogo dosvidu [Quality management of medical services in Ukraine in the context of international experience]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34 (2), pp. 94–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>

8. Oleshko, O. M. (2024). Udoshkonalennia systemy upravlinnia yakistiu v medychnykh zakladakh z vykorystanniam mizhnarodnykh standartiv yakosti v orhanizatsii okhorony zdorov'ia [Improving the quality management system in medical institutions using international quality standards in healthcare organisations]: robota na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia mahistra: spets. 073 – Menedzhment (Y. A. Matvieieva, Scientific advisor). Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/98212/1/Oleshko_mag_rob.pdf (accessed: 12.03.2025).

9. Smiyanov, V. A., & Tarasenko, S. V. (2013). Instrumenty ta metody upravlinnia yakistiu medychnoi dopomohy: umovy ta osoblyvosti zastosuvannia u protsesi reformuvannia systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Tools and methods for managing the quality of medical care: Conditions and features of application in the reform process of the Ukrainian health care system]. *Skhidnoevropeyskyi zhurnal hromadskoho zdorovia*, no. (1), pp. 51–57. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/32313/1/Smiyanov_Tarasenko_Ohorona_zdoroyja.pdf (accessed: 13.03.2025).

10. Craftinnovations. (n.d.). 5 kluchovykh KPI loialnosti [5 key loyalty KPIs]. Available at: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/top-5-customer-loyalty-kpi> (accessed: 10.03.2025).

11. USAID. (2021). *Krashchi praktyky upravlinnia medychnym zakladom: Posibnyk* [Best practices of medical institution management: Manual]. Kyiv: Proekt USAID “Pidtrymka reformy okhorony zdorovia”. Available at: <http://surl.li/ismgkx> (accessed: 10.03.2025).