

УДК 005:614.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.16>

Гуржий П.О.

аспірантка

Дніпровський державний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7732-8036>

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті визначено сутність медичної послуги та критеріїв її якості. Визначено поняття системи управління якістю (СУЯ) медичних послуг та вказані передумови для її формування та впровадження. Охарактеризовано стандарти, які встановлюють вимоги до управління якістю та які доцільно використовувати у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ). Висвітлено концептуальні засади СУЯ медичних послуг. Встановлено мету і завдання, об'єкти, суб'єкти, принципи та функції СУЯ медичних послуг. Досліджено етапи розроблення і впровадження СУЯ медичних послуг, які включають формулювання її мети та завдань, визначення сфери функціонування, розроблення необхідних документів, формування системи моніторингу, оцінювання та контролю якості, впровадження і сертифікацію, а також здійснення внутрішнього аудиту СУЯ медичних послуг. Визначено, що впровадження СУЯ медичних послуг відбувається як послідовне формування певних рівнів якості: забезпечення якості медичних послуг та забезпечення сталого успіху ЗОЗ у цілому.

**Ключові слова:** медичні послуги, заклад охорони здоров'я, управління, якість, система управління якістю.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах на діяльність закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) мають вплив внутрішні і зовнішні чинники, що потребує їх врахування в управлінській політиці закладу. Функціонування ЗОЗ має бути орієнтовано на досягнення цілей сталого розвитку, які визначені ООН як глобальні орієнтири, спрямовані на забезпечення сталого розвитку всіх сфер суспільства, зокрема галузі охорони здоров'я. Серед них слід виокремити ціль 3 «Забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці» [1]. За цих умов особлива увага в ЗОЗ має бути привернута до розробки та впровадження СУЯ медичних послуг, яка забезпечить ефективну і результативну діяльність закладу та взаємодію його з пацієнтом на засадах довіри та співпраці. Зважаючи на це, виникає необхідність у розробці положень щодо формування СУЯ медичних послуг в умовах реалізації закладом цілей сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані з управлінням якістю медичних послуг, досліджували такі науковці як В.І. Борщ, Ю.В. Вороненко, Н.М. Кривокульська, А.Г. Круть, Я.Ф. Радиш, М.М. Шкільняк.

Науковці аргументують концептуальні підходи до управління якістю медичних послуг ЗОЗ [2], досліджують питання державного регулювання якості надання медичних послуг та її оцінювання [3], приділяють увагу розгляду та вирішенню проблем забезпечення якості послуг у медичній галузі [4,5,6], вирішують проблеми стратегічного управління якістю медичних послуг [7]. Також розкриваються аспекти управління якістю медичних послуг у контексті світового досвіду [8].

Водночас питання, пов'язані із розробленням концептуальних положень СУЯ медичних послуг, потребують подальших досліджень у світлі необхідності реалізації закладом охорони здоров'я стратегії сталого розвитку,

**Метою статті** є розроблення концептуальних положень СУЯ медичних послуг закладів охорони здоров'я в умовах реалізації ними цілей сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для вирішення поставлених стратегічних завдань ЗОЗ повинні мати не тільки необхідне обладнання і кваліфікований персонал, але й максимально ефективно вибудовувати процеси, щоб надавати медичні послуги високої якості якомога більшій кількості пацієнтів. З точки зору окремих зацікавлених сторін якість трактується по-різному: з точки зору пацієнта якість визначається через зацікавленість і ввічливість персоналу, задоволеність пацієнта, полегшення симптоматики хвороби, покращання стану після надання медичної допомоги; з точки зору лікарів якість передбачає відповідність наданих медичних послуг сучасному рівню, наявність сучасного високотехнологічного обладнання, свобода дій в інтересах пацієнта тощо; з точки зору інвесторів якість означає ефективність використання коштів, ефективність лікування, компетенція і кваліфікація персоналу, фінансова стійкість закладу.

Медична послуга – це послідовно визначені необхідні, достатні, добросовісні, доцільні професійні дії або комплекс дій, які виконуються медичними працівниками, спрямовані на профілактику, діагностику, лікування захворювання та реабілітацію, які мають самостійне значення і визначену вартість. Критеріями якості медичних послуг слід визначити: ефективність (медична послуга передбачає раціональне використання ресурсів); доступність (отримання медичних послуг незалежно від географічних умов та часу, а також доступ до необхідного обладнання, кваліфікованого персоналу, лікарських засобів); орієнтованість на пацієнта (персоналізований підхід); безпечність (недопущення завдання шкоди пацієнтам); комплексність (надання медичної послуги у взаємозв'язку з іншими, необхідними для пацієнта), результативність (спрямованість на отримання позитивного результату), науковість (медична послуга базується на наукових доказах).

Досягнення визначених критеріїв якості можливо за умови формування і функціонування у ЗОЗ СУЯ медичних послуг. Формування і впровадження СУЯ медичних послуг обумовлено підвищеною увагою суспільства до проблем якості медичних послуг; державною політикою, спрямованою на удосконалення якості медичних послуг; зростаючими потребами пацієнтів у якісному і своєчасному медичному обслуговуванні; прагненням зменшення кількості скарг; бажанням ЗОЗ оптимізувати витрати та знизити собівартість лікування; розумінням керівництва закладу актуальності впровадження СУЯ медичних послуг.

Система управління якістю медичних послуг – це комплекс заходів, стандартів та процедур, спрямованих на забезпечення високого рівня якості надання медичних послуг, задоволення очікувань і потреб пацієнтів та інших зацікавлених сторін, а також постійне вдосконалення процесів у ЗОЗ.

Формування СУЯ медичних послуг має здійснюватися з урахуванням положень міжнародних стандартів, виконання вимог яких забезпечить її ефективне та дієве функціонування (табл. 1).

На базі міжнародних прийняті вітчизняні стандарти: ДСТУ ISO 9000:2015 (визначає основні положення, пов'язані з системою управління якістю), ДСТУ ISO 9001:2015 (встановлює основні вимоги до системи управління якістю) [9], ДСТУ ISO 9004:2018 (надає рекомендації щодо досягнення сталого успіху системи управління якістю) [10]. Основним стандартом, який регулює питання управління якістю у медичній галузі є ДСТУ EN 15224:2019 [11].

Реалізація положень визначених даними стандартами можливе через чітке розуміння концептуальних засад побудови СУЯ медичних послуг (рис. 1). Основою концептуальних засад СУЯ медичних послуг є визначення мети її створення та функціонування, досягнення якої відбувається через вирішення визначених завдань.

Метою СУЯ медичних послуг є досягнення високої якості медичних послуг з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін, що спрямовано на досягнення сталого успіху закладу.

Завдання СУЯ медичних послуг слід визначити як конкретні дії, які необхідно виконати для отримання високої якості медичних послуг: забезпечення якості (формування передумов для впевненості у тому, що вимоги щодо якості медичних послуг будуть виконані), управління якістю (координування діяльності

через спрямування і контроль функціонування закладу щодо якості медичних послуг), удосконалення якості (постійне впровадження і реалізація заходів, спрямованих на досягнення відповідності потрібним характеристикам медичної послуги).

Важливими елементами концептуальних засад СУЯ є об'єкти і суб'єкти управління якістю медичних послуг, правильна ідентифікація яких обумовлює вироблення ефективних дій, спрямованих на якісне здійснення процесів у ЗОЗ (рис. 1).

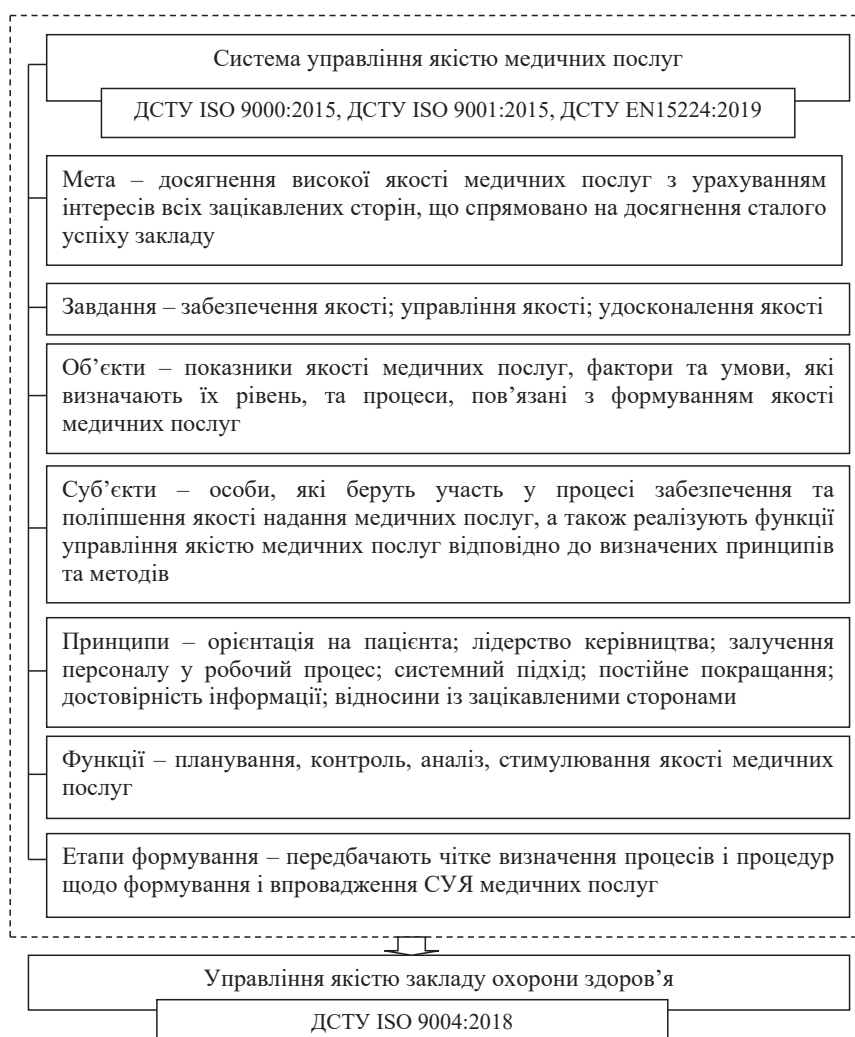
Принципи СУЯ медичних послуг формують основи підходів, які забезпечують високу якість медичних послуг:

- орієнтація на пацієнта – передбачає забезпечення координування та інтеграції допомоги, інформування, фізичний комфорт та емоційну підтримку пацієнтів;
- лідерство керівництва – означає, що керівник має забезпечити високу якість надання медичних послуг через визначення ним головних завдань та тактики підвищення якості медичних послуг, розроблення системи управління якістю, пошук ефективних шляхів залучення персоналу у робочі процеси;
- залучення персоналу у робочий процес – реалізується через визначення потреб і очікувань працівників, їх задоволеність роботою, посилення трудової мотивації;
- процесний підхід – означає управління діяльністю медичного закладу та його ресурсами як процесом, спрямованим на надання медичних послуг високої якості;
- системний підхід – означає забезпечення взаємозв'язку та взаємообумовленості всіх елементів СУЯ, що досягається належним рівнем забезпечення ліками, наявністю сучасного обладнання, професіоналізму працівників, організацією лікувально-профілактичного процесу;
- постійне покращання – означає необхідність оптимізації робочих процесів з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища через розробку порядку визначення потенційних проблем та механізму їх попередження, а також порядку оцінювання результативності заходів для усунення ризиків;
- достовірність інформації – означає прийняття рішень на підставі достовірних даних після їх критичного аналізу, що мінімізує або повністю усуває лікарські помилки;
- відносини із зацікавленими сторонами – реалізується через побудову взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами, які враховують потреби і очікування споживачів послуг.

**Таблиця 1 – Міжнародні стандарти у сфері формування та впровадження СУЯ медичних послуг в закладах охорони здоров'я**

Стандарт	Призначення
ISO 9000 (зокрема ISO 9000, 9001, 9004)	Встановлює вимоги до формування системи управління якістю медичних послуг та визначає напрями, реалізація яких забезпечить сталий успіх закладу охорони здоров'я
ISO 14001	Дозволяє сформувати екологічну політику ЗОЗ
ISO 22000	Встановлює вимоги до системи харчової безпеки закладу
ISO 27001	Використовується для забезпечення збереження особистих даних пацієнтів. Відповідність СУЯ медичних послуг цьому стандарту дозволить забезпечити гарантію безпеки даних для замовників, інвесторів, ділових партнерів, значно зменшити або повністю усунути несанкціонований доступ до інформаційної бази закладу та скоротити витрати на оновлення та відновлення даних, розробити умови для повного контролю за управлінням інформаційними ресурсами
ISO 50001	Дозволяє розробити стратегію дій, пов'язану з ефективністю енергосистеми закладу

*Джерело: узагальнено автором*



**Рисунок 1 – Концептуальні засади системи управління якістю медичних послуг закладу охорони здоров'я**

*Джерело: сформовано автором*

Функції СУЯ медичних послуг забезпечують її дієвість та у сукупності сприяють реалізації мети та виконання визначених завдань.

Ефективна СУЯ медичних послуг формується та впроваджується послідовно через ряд етапів:

I – визначення мети і завдань у сфері якості медичних послуг;

II – формування групи та навчання керівництва і персоналу ЗОЗ;

III – визначення сфери функціонування СУЯ медичних послуг;

IV – розроблення документів, необхідних для впровадження СУЯ;

V – розвиток системи моніторингу, оцінювання та контролю якості;

VI – впровадження і сертифікація СУЯ;

VII – здійснення внутрішнього аудиту впровадженої СУЯ.

На першому етапі здійснюється розроблення стратегії ЗОЗ на підставі самооцінювання та його можливостей за допомогою системи збалансованих показників, SWOT-аналізу, побудованої стратегічної карти ЗОЗ, яка містить причинно-наслідковий ланцюжок

стратегічних цілей закладу. Такі дії забезпечать визначення заходів щодо досягнення встановлених стратегічних цілей та, відповідно, дозволять сформувати політику у сфері якості.

На другому етапі призначаються відповідальні за розроблення і впровадження системи, визначається графік роботи, повноваження керівництва та кожного члена команди, а також їхня відповідальність. На цьому етапі здійснюється навчання відповідальних за впровадження системи управління якістю в ЗОЗ з метою формування єдиної інформаційної бази у сфері якості.

На третьому етапі визначається сфера застосування СУЯ медичних послуг з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що дасть можливість ідентифікувати ризики та можливості системи управління якістю. Також слід визначити процеси системи з входами і виходами, та встановити відповідальних за їх здійснення, а також необхідні ресурси. До таких процесів слід віднести: управлінські процеси (розроблення стратегії, тактичних дій, моніторинг, аналіз діяльності); процеси, які забезпечують надання медичних послуг (розроблення, впровадження нових медичних послуг, аналіз вимог та очікувань пацієнтів); процеси

надання медичних послуг (профілактика, діагностика, лікування, реабілітація); процеси управління ресурсами (управління персоналом, фінансами, матеріальними ресурсами, інформацією).

На четвертому етапі здійснюється документування процесів та перегляд вже діючих у закладі документів. Документи системи управління якістю включають: нормативно-правові документи, що регламентують процес формування системи управління якістю; документи, які регламентують систему управління якістю медичних закладів; внутрішні нормативні документи, які регулюють процеси надання медичних послуг та організаційно-розпорядча документація закладу. Цей етап має важливе значення для підтвердження процесів, а також для оцінювання ситуацій, які виникли у ході діяльності певного підрозділу. На підставі діючих міжнародних та вітчизняних стандартів з якості у ЗОЗ необхідно розробити Настанову з якості, у якій актуалізуватиметься політика закладу у сфері якості. Метою цього документу слід визначити доведення до відома всіх зацікавлених сторін політики у сфері якості, опис системи управління якістю та кроків по її впровадженню, забезпечення управління якістю медичних послуг у ЗОЗ, належного документування процесів, безперервного функціонування СУЯ, визначення напрямів щодо підготовки персоналу з питань управління якістю, відповідність СУЯ вимогам щодо якості.

На п'ятому етапі здійснюється контроль якості медичних послуг, що передбачає визначення стандартів якості, оцінювання медичних послуг з точки зору відповідності цим стандартам, розроблення заходів у разі невідповідності вимогам щодо якості.

На шостому етапі здійснюється впровадження СУЯ на підставі наказу по закладу. При цьому визначається орган із сертифікації, з яким укладається договір на здійснення сертифікації.

На сьомому етапі здійснюється нагляд за відповідністю наданих медичних послуг діючим стандартам. За результатами внутрішнього аудиту визначаються подальші дії з удосконалення системи управління якістю.

Впровадження СУЯ з урахуванням стандартів серії ISO 9000 відбувається як послідовне формування певних рівнів якості. Перший рівень передбачає забезпечення якості і досягається на основі впровадження стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, який регламентує вимоги до СУЯ, а також оцінювання її дієвості через здійснення моніторингу, вимірювання, аналізу

та оцінювання [9]. Другий рівень характеризується досягненням сталого успіху закладу. Впровадження положень ISO 9004:2018 забезпечить підвищення ефективності СУЯ, оптимізацію процесів, зниження витрат та подальше підвищення задоволеності зацікавлених сторін, а також поширення сфери застосування принципів якості також і на допоміжні процеси з метою досягнення довгострокових цілей розвитку ЗОЗ. На цьому рівні відповідно до ДСТУ ISO 9004:2018 визначається поняття якості контексту та ідентичності організації [10]. Якість ЗОЗ розглядається як рівень СУЯ, який дозволяє закладу досягати сталого успіху, тобто забезпечує задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін. Керівництво має визначити, які зацікавлені сторони у разі незадоволення їхніх потреб і очікувань можуть бути ризиком для сталого успіху закладу, а які надаватимуть можливості подальшого розвитку. Також на цьому рівні важливо визначити ідентичність або унікальність ЗОЗ, яку обумовлюють такі елементи як його місія (мета діяльності ЗОЗ), бачення (свої перспективи у майбутньому), цінності (постулати, на яких базується діяльність ЗОЗ), культура (етика), які мають бути нерозривно пов'язані між собою.

Досягнення цього рівня дозволить ЗОЗ підвищити ефективність всіх внутрішніх і зовнішніх процесів, у тому числі і тих, які відповідальні за якість медичних послуг

**Висновки.** Таким чином, СУЯ медичних послуг забезпечить ефективне використання ресурсів, прийняття дієвих рішень, які базуються на фактичній інформації, акцент уваги на задоволенні потреб і очікувань всіх зацікавлених сторін. У результаті впровадження у практичну діяльність СУЯ медичних послуг підвищується ефективність управління ЗОЗ, зростає рівень компетенції керівників закладу та медичного і допоміжного персоналу у сфері якості надання медичних послуг, зростає задоволеність пацієнтів та інших зацікавлених сторін, а також якість надання медичних послуг, підвищується ефективність та результативність медичних послуг, знижуються витрати на надання медичних послуг, зростає задоволеність роботою персоналу медичної організації, покращується діяльність та результати медичного обслуговування. Впровадження СУЯ медичних послуг на визначених концептуальних засадах забезпечить якість не тільки наданих медичних послуг, але якість функціонування медичного закладу у цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Цілі сталого розвитку. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 08.09.2024).
2. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я в Україні*. 2020. № 2 (84). С. 22–29.
3. Шалько М.Н. Державне регулювання якості надання медичних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 123–128.
4. Дубінський С.В. Проблеми забезпечення якості послуг в медичній галузі України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. № 1 (20). С. 51–59.
5. Бачинська О.М., Винниченко-Куликова Л.О. Формування системи управління якістю медичної допомоги в Україні в реаліях сьогодення. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 10–15.
6. Толстанов О.К., Круть А.Г., Дмитренко І.А., Горачук В.В. Проблеми регулювання якості медичної допомоги в Україні та основні напрями їх вирішення. *Медичні перспективи*. 2022. Том 27, № 1. С. 166–173.
7. Рогачевський О.П. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 282–291.
8. Валах В., Рудінська О., Бусел С., Князькова В. Управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 94–105.

9. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2016. 30 с.

10. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху». Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2019. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=81206](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81206) (дата звернення: 15.09.2024).

11. Національний стандарт України ДСТУ EN 15224:2019 «Системи управління якістю у сфері охорони здоров'я». Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2020. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=82162](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82162) (дата звернення: 15.09.2024).

#### References:

1. Tsili staloho rozvytku [Goals of sustainable development]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (accessed September 8, 2024).

2. Shkilniak M. M., Kryvokulska N. M. (2020) Rozvytok kontseptualnykh pidkhodiv do upravlinnia yakistiu medychnykh posluh zakladiv okhorony zdorovia [Development of conceptual approaches to the management of the quality of medical services in health care institutions]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia v Ukraini*, no. 2 (84), pp. 22–29.

3. Shalko M. N. (2023) Derzhavne rehuliuвання yakosti nadання medychnykh posluh [State regulation of the quality of medical services]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, no. 4 (106), pp. 123–128.

4. Dubynskyi S. V. (2016) Problemy zabezpechennia yakosti posluh v medychnii haluzi Ukrainy [Problems of ensuring the quality of services in the medical industry of Ukraine]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 1 (20), pp. 51–59.

5. Bachynska O. M., Vynnychenko-Kulykova L. O. (2024) Formuvannya systemy upravlinnia yakistiu medychnoi dopomohy v Ukraini v realiiakh sohodennia [Formation of the quality management system of medical care in Ukraine in today's realities]. *Inklyuzyivna ekonomika*, no. 2 (04), pp. 10–15.

6. Tolstanov O. K., Krut A. H., Dmytrenko I. A., Horachuk V. V. (2022) Problemy rehuliuвання yakosti medychnoi dopomohy v Ukraini ta osnovni napriamy yikh vyrishennia [Problems of regulating the quality of medical care in Ukraine and the main areas of their solution]. *Medychni perspektyvy*, vol. 27, no.1, pp. 166–173.

7. Rohachevskyi O. P. (2020) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia yakistiu medychnykh posluh [Theoretical aspects of strategic management of the quality of medical services]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 4, pp. 282–291.

8. Valakh V., Rudinska O., Busel S., Kniazkova V. (2024) Upravlinnia yakistiu medychnykh posluh v Ukraini v konteksti mizhnarodnoho dosvidu [Management of the quality of medical services in Ukraine in the context of international experience]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34, no. 2, pp. 94–105.

9. Natsionalnyi standart Ukrainy DSTU ISO 9001:2015 (2016) *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* [Quality management systems. Requirements]. Kyiv: DP "UkrNDNTs". (in Ukrainian)

10. Natsionalnyi standart Ukrainy DSTU ISO 9004:2018 (2019) *Upravlinnia yakistiu. Yakist orhanizatsii. Nastanovy shchodo dosiahnennia staloho uspihku* [Quality management. The quality of the organization. Guidelines for achieving sustainable success]. Kyiv: DP "UkrNDNTs". 2019. Available at: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=81206](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81206) 82162 (accessed 08 September 2024).

11. Natsionalnyi standart Ukrainy DSTU EN 15224:2019 (2020) *Systemy upravlinnia yakistiu u sferi okhorony zdorovia* [Quality management systems in the field of health care]. Kyiv: DP "UkrNDNTs". Available at: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=82162](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82162) (accessed September 8, 2024).

**Hurzhyi Polina**

*Dniprovsky State Technical University*

## QUALITY MANAGEMENT OF MEDICAL SERVICES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

*The purpose of the article is to develop the conceptual provisions of the quality management system of medical services of health care institutions in the context of their implementation of the goals of sustainable development. The essence of the medical service and its quality criteria have been determined. The concept of the quality of medical services from the point of view of the patient, doctors and investors is revealed. The concept of the quality management system (QMS) of medical services is defined and the prerequisites for its formation and implementation are specified. The standards that establish requirements for quality management and which are expedient to use in health care institutions are described. The conceptual principles of the QMS of medical services are highlighted. The goal of the quality management system of medical services has been established. The specified tasks, the implementation of which allows you to achieve a defined goal (quality assurance, quality management, quality improvement). The concept of objects and subjects of the quality management system of medical services has been clarified. The principles (orientation on the patient, management leadership, involvement of personnel in the work process, systematic approach, continuous improvement, reliability of information, relations with interested parties) and functions (planning, control, analysis, stimulation of the quality of medical services) of the quality management system of medical services are defined. The stages of development and implementation of the QMS of medical services, which include the formulation of its purpose, goals and tasks, the definition of the scope of application, the development of the necessary set of documents, the formation of a system of monitoring, evaluation and quality control, implementation and certification, as well as the internal audit of the QMS of medical services, were studied. It was determined that the implementation of the QMS of medical services occurs as a consistent formation of certain levels of quality: ensuring the quality of medical services and ensuring the sustainable success of the health care institution as a whole.*

**Keywords:** medical services, healthcare facility, management, quality, quality management system.

**JEL Classification:** I10, I11, M10