

Для цитирования

Федулева Д.А. Оценка удовлетворенности пациентов как инструмент управления качеством в организации здравоохранения / III Научно-практическая конференция «Стандартизация: траектория науки», приуроченная ко Всемирному дню стандартов, Москва, 15 октября 2025 г. // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2025. № 6(87). С. 289–295.

УДК 006.1

**ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Федулева Д.А., ФГБОУ ВО «МГУ им Н.П. Огарёва», г. Саранск

В исследовании рассматривается оценка удовлетворенности пациентов как инструмент управления качеством в организации здравоохранения. Обозначена роль пациента в системе здравоохранения и значимость удовлетворенности пациента. Проведен анализ требований ГОСТ Р 71549–2024 «Система менеджмента человекоцентричной медицинской организации. Общие требования», отражающий ключевые требования к системе мониторинга оценки удовлетворенности, инструменты сбора обратной связи. Представлен авторский алгоритм построения системы мониторинга удовлетворенности пациентов в медицинской организации, показано влияние оценки удовлетворенности на показатели учреждения.

Ключевые слова: удовлетворенность пациентов, управление качеством, медицинская организация, система менеджмента качества, ГОСТ Р 71549–2024, качество медицинской помощи, потребитель медицинских услуг, мониторинг качества.

**ASSESSING PATIENT SATISFACTION AS A QUALITY MANAGEMENT TOOL IN
HEALTHCARE ORGANIZATIONS**

Feduleva D.A., Ogarev Mordovia State University, Saransk

The study considered the assessment of patient satisfaction as a quality management tool in healthcare organizations. The role of the patient in the healthcare system and the significance of patient satisfaction are outlined. The requirements of GOST R 71549–2024 "management system of a human-centered medical organization" are analyzed. General requirements", reflecting the key requirements for the satisfaction assessment monitoring system and feedback collection tools. The author's algorithm for building a patient satisfaction monitoring system in a medical organization is presented, and the impact of satisfaction assessment on the institution's performance is shown.

Keywords: patient satisfaction, quality management, medical organization, quality management system, GOST R 71549-2024, quality of medical care, consumer of medical services, quality monitoring.

Введение

Современная модель здравоохранения характеризуется смещением акцента с оказания медицинской помощи как набора технических вмешательств на комплексное предоставление медицинских услуг, в центре которой находится пациент. При этом удовлетворенность пациента становится ключевым показателем, отражающим не только медицинскую эффективность, но и такие параметры, как доступность, качество, комфорт и эмпатия. Для учреждений здравоохранения, функционирующих в условиях возрастающей конкуренции и ограниченности ресурсов, управление на основе человекоцентричности превращается из дополнительной опции в стратегическую необходимость.

В Российской Федерации данный процесс регламентируется на законодательном уровне. Федеральный закон № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» закрепляет право пациента на качественную и доступную медицинскую помощь.

Важным шагом в систематизации подходов к оценке этого качества стало введение в 2024 году национального стандарта ГОСТ Р 71549–2024 «Система менеджмента человекоцентричной медицинской организации. Общие требования». Данный стандарт устанавливает единые принципы и процедуры для создания в медицинских организациях эффективной системы обратной связи с потребителями. При этом пациент в системе здравоохранения выступает в нескольких ролях (рис. 1).

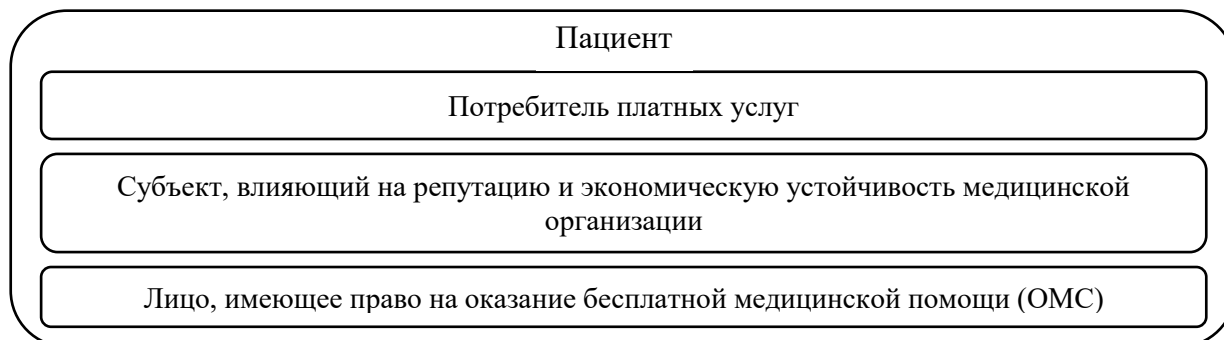


Рис. 1. Роль пациента в системе здравоохранения

Эволюция роли пациента от простого получателя медицинской помощи до активного участника процесса лечения и потребителя медицинских услуг коренным образом меняет подходы к управлению в здравоохранении. Как видно из рис. 1, пациент является не только потребителем услуг, но и ключевым субъектом, определяющим экономическую устойчивость и репутацию медицинской организации.

Такой широкий спектр роли пациента обуславливает необходимость смещения фокуса управления с внутренних технологических процессов на внешний показатель – удовлетворенность. Именно удовлетворенность пациента становится одним из главных показателей, составляющих оценку всех аспектов взаимодействия с медицинской организацией.

Цель исследования

Цель настоящего исследования заключается в анализе требований ГОСТ Р 71549–2024 «Система менеджмента человекоцентричной медицинской организации. Общие требования», разработке алгоритма оценки удовлетворенности пациентов в медицинской организации.

Материалы и методы исследования

Объектом исследования является оценка удовлетворенности пациентов как инструмент управления качеством в организации здравоохранения. Настоящая работа носит аналитический характер и направлена на анализ требований ГОСТ Р 71549–2024 и разработку научно обоснованного алгоритма построения системы мониторинга удовлетворенности пациентов.

Основными источниками информации послужили нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие сферу здравоохранения и обеспечения качества медицинской помощи, национальные и международные стандарты в области менеджмента качества, российские и зарубежные исследования. Эмпирическую составляющую исследования составили данные, представленные в виде классификаций, систематизирующих инструменты и процессы оценки удовлетворенности пациентов.

В основе методологии исследования лежит системный подход, который позволил рассмотреть оценку удовлетворенности пациентов не как изолированную процедуру, а как интегральный элемент системы менеджмента качества медицинской организации. В рамках данного подхода были использованы сравнительный анализ для сопоставления требований ГОСТ Р 71549–2024 с ранее действовавшими подходами к управлению качеством, графическое моделирование для визуализации авторских разработок, метод экспертной

оценки при отборе и интерпретации положений нормативных документов и научных источников исходя из профессионального опыта авторов в сфере здравоохранения.

Результаты исследования и их обсуждение

Для эффективного управления качеством оказания медицинских услуг на основе обратной связи от пациентов необходим комплексный подход, использующий как количественные, так и качественные методы оценки. Результативность функционирования системы медицинского учреждения и качество предоставления медицинских услуг можно оценить с помощью различных инструментов. Одним из таких инструментов является удовлетворенность пациента, интегрирующего в себе количественные инструменты оценки (рис. 2).

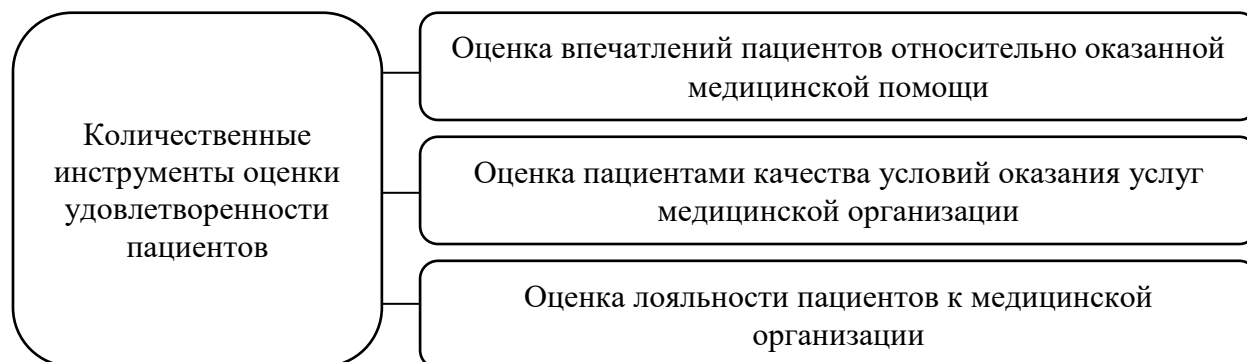


Рис. 2. Количественные инструменты оценки удовлетворенности пациентов

В управленческом цикле PDCA оценка удовлетворенности относится к этапу «Check» (проверка). Оценка удовлетворенности пациентов как инструмент управления качеством предоставляет руководству медицинской организации объективные данные для:

- принятия обоснованных управленческих решений по оптимизации процессов (например, изменение графика работы, реорганизация регистратуры);
- стимулирования персонала, связывая показатели удовлетворенности с системой KPI;
- повышения лояльности пациентов, что ведет к снижению оттока и росту количества рекомендаций, что напрямую влияет на финансовые результаты в условиях платных услуг и системы ОМС;
- снижения рисков, связанных с жалобами и судебными исками.

Таким образом, инвестиции в создание системы мониторинга удовлетворенности являются не затратами, а вложениями в развитие человеческого капитала и повышение операционной эффективности организации.

Помимо оценки удовлетворенности пациентов в ГОСТ Р 71549–2024 «Система менеджмента человекоцентричной медицинской организации. Общие требования» делается акцент на применении количественных инструментов для получения обратной связи от работников не реже одного раза в год. Это говорит о взаимосвязи медицинского персонала и пациента. Удовлетворенность медицинских работников непосредственно влияет и на удовлетворенность пациентов.

Использование качественных инструментов повышает возможность медицинской организации к более глубокому пониманию удовлетворенности пациентов и работников. Организация должна собирать такую обратную связь за счет использования ряда инструментов (рис. 3).

Представленный на рис. 3 набор инструментов сбора обратной связи позволяет медицинской организации формировать всестороннее представление о качестве предоставляемых услуг. Для эффективности инструмента сбора обратной связи необходимо обеспечить его инклюзивность и доступность. Это предполагает расширение круга респондентов за счет привлечения к оценке родственников, близких пациентов, а также их

законных представителей, особенно в случаях, когда сам пациент в силу состояния здоровья или возраста не может объективно оценить качество помощи.

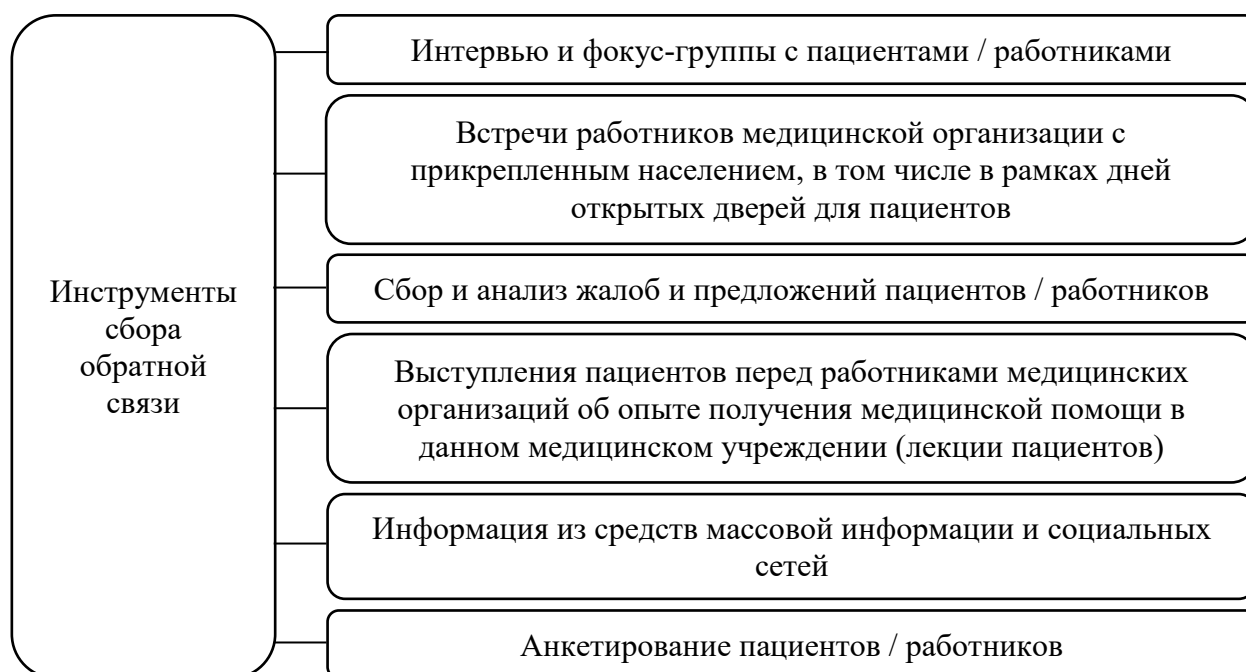


Рис. 3. Инструменты сбора обратной связи

Крайне важно, чтобы применяемые механизмы сбора информации были адаптированы к особенностям различных групп потребителей. Это касается как простоты и понятности формулировок, учитывающих возможные различия в уровне образования, так и технической доступности каналов обратной связи (использование бумажных носителей, СМС-опросов, онлайн-форм, терминалов и т.д.). Кроме того, в эпоху цифровизации медицинская организация обязана предусмотреть возможность оперативного информирования о возникающих проблемах или выражения благодарности в режиме реального времени, что позволяет оперативно реагировать на запросы потребителей и демонстрирует открытость учреждения для диалога. Требования ГОСТ Р 71549–2024 унифицируют разрозненные практики сбора обратной связи, существующие в медицинских организациях.

В рамках исследования нами были выделены ключевые принципы к оценке удовлетворенности пациентов, имеющие непосредственное значение для управления качеством медицинской помощи (таблица).

Таблица

Ключевые принципы к оценке удовлетворенности пациентов

Принцип	Требование и его содержание
Процессный подход	Интеграция мониторинга удовлетворенности в общую систему менеджмента качества организации. Сбор данных по обратной связи должен быть регулярным, регламентированным процессом, связанным с другими процессами (например, с процессом оказания услуги, работой с персоналом)
Объективность и достоверность	Акцент внимания на необходимости обеспечения репрезентативности данных
Валидность	Использование валидных (проверенных на надежность) инструментов сбора данных
Выборка респондентов	Применение корректных методов выборки, чтобы мнение респондентов отражало мнение всей совокупности пациентов
Защита от смещений	Защиту от смещений (например, сбор данных только от самых лояльных или, наоборот, недовольных пациентов).

Принцип	Требование и его содержание
Многоканальность	Использование различных каналов для сбора обратной связи: бумажные и электронные анкеты, онлайн-формы на сайте, телефонные опросы, точки сбора отзывов. Это повышает доступность обратной связи для разных групп пациентов, в том числе и маломобильных.
Инклюзивность	Привлечение к оценке не только самих пациентов, но и их законных представителей, родственников, что особенно важно при оказании помощи пациентам с ограниченной дееспособностью.
Оперативность и доступность	Обеспечение возможности предоставления обратной связи в реальном времени через простые и понятные каналы, адаптированные под возможности всех категорий населения.

Таким образом, ГОСТ Р 71549–2024 задает методологическую основу для оценки удовлетворенности пациентов, формируя процессно-ориентированный элемент управления медицинским учреждением. Однако сбор данных является лишь началом пути. Ценность оценки раскрывается на следующем этапе – этапе использования полученной информации для реальных изменений.

Цикл непрерывного улучшения, на который прямо указывает стандарт, является логическим завершением оценки удовлетворенности. Он предполагает не только сбор и анализ данных, но и обязательное принятие на их основе корректирующих и предупреждающих действий. Результаты опросов должны анализироваться, доводиться до сведения ответственных лиц, а план мероприятий по улучшению – разрабатываться, внедряться и проверяться на эффективность. Именно это замыкает «петлю качества» PDCA, превращая разрозненные отзывы в мощный инструмент стратегического развития и управления.

При оценке удовлетворенности пациентов необходимо фокусироваться на значимых аспектах. Анкеты должны оценивать критические для пациента точки контакта с медицинской организацией: запись на прием, навигация в учреждении, взаимодействие с администратором, врачом, средним медицинским персоналом, условия пребывания, доступность и понятность информации о лечении.

Соответствие требованиям данного стандарта не только является признаком добросовестной практики, но и создает основу для эффективного управления, переводя оценку удовлетворенности из разряда формальной отчетности в инструмент стратегического развития.

В рамках исследования был разработан авторский алгоритм оценки удовлетворенности пациентов в медицинской организации, охватывающий следующие аспекты:

1. Планирование и проектирование
2. Сбор и систематизация данных
3. Анализ данных
4. Принятие решений и реализация улучшений
5. Оценка эффективности и обратная связь с пациентами.

Данный алгоритм представляет собой не просто последовательность действий, а целостный управленческий цикл, интегрированный в общую систему менеджмента качества медицинской организации. Его ключевое преимущество заключается в переходе от фрагментарных измерений к системному, процессно-ориентированному подходу.

На первом этапе мы определяем цель: зачем мы собираем данные? (повышение лояльности, улучшение конкретных процессов, оценка эффективности нововведений). Выбираем респондентов и определяем выборку: каких именно пациентов опрашивать? (амбулаторные, стационарные, по профилям заболеваний). Рассчитываем необходимый объем выборки для обеспечения репрезентативности и выбираем каналы и методы сбора данных.

На втором этапе, при сборе и систематизации данных учитывается организация регулярного сбора данных в соответствии с утвержденным планом, обеспечение конфиденциальности и анонимности при необходимости в соответствии с Федеральным

законом № 152-ФЗ «О персональных данных», создание базы данных для хранения и первичной обработки информации.

Следующий этап – анализ данных осуществляется за счет совокупности инструментов количественного и качественного анализа (индекс удовлетворенности – NPS, анализ по подразделениям, врачам, временным периодам, анализ текстовых отзывов, выявление часто встречающихся проблем и предложений).

На четвертом этапе при принятии решений и реализации улучшений учитывается обязательное доведение результатов до всех заинтересованных сотрудников и структурных подразделений. Проведение рабочих групп и совещаний. Разработка Плана корректирующих и предупреждающих действий. Внесение изменений в процессы: реорганизация работы, изменение стандартов, обучение персонала на основе выявленных проблем.

Завершающим этапом является оценка эффективности и обратная связь с пациентами. Мониторинг эффективности: повторный замер показателей удовлетворенности после внедрения изменений для оценки их результативности. Информирование пациентов о принятых мерах через сайт, информационные стенды.

Каждый этап алгоритма – от планирования с определением репрезентативной выборки и валидного инструментария до оценки эффективности внедренных улучшений и замыкания обратной связи с пациентами – направлен на преобразование собранных данных в конкретные управленческие решения. Это позволяет организации не только фиксировать текущее состояние, но и формировать желаемое будущее.

Заключение

Таким образом, системное внедрение и строгое следование представленному алгоритму на практике позволяет принципиально изменить роль и место обратной связи от пациентов в управлении медицинской организацией.

Оценка удовлетворенности пациентов, выстроенная в соответствии с требованиями ГОСТ Р 71549–2024 и интегрированная в систему менеджмента качества медицинской организации, перестает быть формальной процедурой и становится мощным инструментом управления. Она позволяет перейти от реактивного «латания дыр» в ответ на жалобы к стратегическому управлению, основанному на данных.

Экономический эффект от такой системы проявляется в повышении лояльности пациентов, росте их приверженности лечению, оптимизации внутренних процессов, снижении операционных издержек и в конечном счете в укреплении репутации и конкурентоспособности медицинской организации на рынке. Таким образом, инвестиции в создание системы мониторинга удовлетворенности являются не только выполнением требований стандарта, но и вкладом в устойчивое развитие и повышение качества медицинской помощи в целом.

Список литературы

1. Брызгалина Е.В. Биоэтика как фактор качества оказания медицинской помощи. История и современность: Менеджмент качества в медицине. – М.: РИНЦ, 2024. – № 2. – С. 109–115.
2. ГОСТ Р 71549–2024. Система менеджмента человекоцентричной медицинской организации. Общие требования: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 августа 2024 г. № 1017-ст: введен впервые: дата введения 2025–03–01. – М.: Стандартинформ, 2024.
3. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст: введен впервые: дата введения 2015–11–01. – М.: Стандартинформ, 2015.
4. Системы менеджмента. Пациентоцентричность и забота о персонале по ГОСТу и ИСО. – Текст: электронный // Прокачество: [сайт]. – 2025. – URL: <https://kachestvo.pro/tags/zdravookhranenie/> (дата обращения 24.07.2025).
5. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».

References

1. Bryzgalina E.V. Bioethics as a factor in the quality of medical care. History and Modernity: Quality Management in Medicine. M.: RSCI, 2024. – No. 2. – Pp. 109–115.
2. GOST R 71549–2024. Management system for a human-centered medical organization. General requirements: National Standard of the Russian Federation: approved and put into effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated August 1, 2024 No. 1017-st: introduced for the first time: implementation date 2025-03-01 / Moscow: Standartinform, 2024.
3. GOST R ISO 9001-2015. Quality Management Systems. Requirements: National Standard of the Russian Federation: Official Edition: Approved and Put into Effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated September 28, 2015 No. 1391-st: Introduced for the First Time: Implementation Date 2015-11-01 / Moscow: Standartinform, 2015.
4. Management Systems. Patient Centricity and Staff Care According to GOST and ISO – Text: Electronic // Proquality: [website]. – 2025
5. Federal Law of 21.11.2011 No. 323-FZ "On the Fundamentals of Protecting the Health of Citizens in the Russian Federation".