

АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ КАЧЕСТВОМ ОКАЗАННЫХ УСЛУГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.Н. Овчинников, А.В. Губин, И.А. Голобокова, М.В. Стогов

Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова» Минздрава России, г. Курган

Цель работы – оценка удовлетворенности пациентов качеством оказанных научно-медицинской организацией медицинских услуг в условиях практического опыта реализации системы менеджмента качества. В статье представлен анализ показателей работы стационара ФГБУ «Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова» Минздрава России, а также оценка удовлетворенности пациентов, которым была оказана медицинская помощь. Показано, что с увеличением числа пролеченных пациентов и количества оказанных услуг (количества операций) сохраняется качество хирургического лечения, благодаря проводимому непрерывному мониторингу удовлетворенности пациентов, на основе которого принимаются корректирующие действия. Отмечены положительные стороны внедрения системы менеджмента качества в конкретном учреждении. Данный опыт может найти применение в работе медицинских организаций разного профиля и уровня.

Ключевые слова: система менеджмента качества, удовлетворенность пациента, травматология и ортопедия.

Здравоохранение в России за последние годы стремительно меняется, стараясь соответствовать современному миру рынка услуг, где ключевой фигурой выступает потребитель. Формируются новые нормативные и экономические условия для обеспечения качества оказания помощи медицинскими организациями как регионального, так и федерального подчинения. Усиливается контроль за выполнением требований стандартов оказания медицинской помощи. Приведут ли столь масштабные изменения к переходу на качественно новый уровень социального благополучия населения – покажет время. Однако и сейчас многие лечебные учреждения активно заявляют о соответствии оказываемых ими услуг международному уровню, внедряя систему менеджмента качества (СМК), преимущественно стандартов ISO 9001-2008.

Первая версия системы стандартов ISO 9000 была разработана в 1987 г., в основу которых были положены стандарты Британской организации по стандартизации и стандарты BS 5750:1979, которые, в свою очередь, берут начало от американских стандартов качества на готовую продукцию MIL-Q-9A58, принятых в 1959 году министерством обороны США [1].

Описываемые в литературе результаты внедрения СМК однозначно позиционируются организациями как инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности работы любой организации, в том числе и в сфере здравоохране-

ния независимо от «клинического профиля» организации, т. е. основных перечней оказываемых медицинских услуг. Максимальный интерес к применению стандартов ISO наблюдается в тех разделах медицинских услуг, которые отличаются специфичными условиями процессов, как, например, проведение лабораторных исследований [2–5]. Позитивный опыт применения СМК описан в организациях, оказывающих кардиологическую, ортопедотравматологическую помощь, в организациях ведомственного здравоохранения и фармацевтики [6–8]. Стоит отметить, что положительный опыт внедрения стандартов ISO в иностранных учреждениях также представлен широким перечнем направлений деятельности медицинских организаций [9–12].

Учитывая, что стандарты ISO 9001-2008 регламентируют применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении СМК, мониторинг информации по восприятию потребителем (в конкретном случае – пациентом) результатов оказания медицинских услуг является, на наш взгляд, ключевым в понимании качества системы здравоохранения.

Цель настоящего исследования – оценка удовлетворенности пациентов качеством оказанных научно-медицинской организацией медицинских услуг в условиях практического опыта реализации СМК.

Методология исследования. В основу работы положен анализ показателей работы ФГБУ «Рос-

сийский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова» Минздрава России (далее Центр), а также результатов удовлетворенности пациентов, которым была оказана медицинская помощь в стационарных условиях Центра. В качестве базовых показателей работы Центра приняты: количество пролеченных пациентов, количество операций (по сути количество оказанных услуг), процент оперативной активности, летальность стационарных пациентов.

Оценка удовлетворенности пролеченных пациентов проводилась анкетированием после выписки из стационара. Сформулированный перечень анкеты включал вопросы пола, возраста, региона проживания, образования, социального статуса, информированности пациентов о Центре, длительности пребывания на стационарном лечении в Центре, длительности пребывания в приемном отделении. Предлагалось оценить отношение и профессионализм медицинского персонала, объем и качество проведенных лечебных и диагностических процедур, санитарно-бытовые условия, психологический комфорт, результат проведенного лечения (хорошо/удовлетворительно/плохо), а также вопрос, касающийся рекомендации Центра друзьям/знакомым/родственникам.

В качестве «целевых» показателей удовлетворенности пациентов нами были взяты: удовлетворенность пациентом результатом проведенного лечения; оценка психоэмоционального состояния пациента; время ожидания в приемном отделении; информированность пациентов о Центре.

Анализ базовых показателей работы Центра. Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» начал свою деятельность с 8 декабря 1971 года как Курганский научно-исследовательский институт экспериментальной и клинической ортопедии и травматологии (КНИИЭКОТ). В 1987 году КНИИЭКОТ преобразовался во Всероссийский Курганский научный центр, а затем в Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия». В 1993 году Центру присвоено имя основателя центра – академика Гавриила Абрамовича Илизарова. В Центре с 2006 г. внедрена, поддерживается и не-

прерывно улучшается СМК по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2001), а с 2011 г. – международного стандарта ISO 9001:2008 [8]. Принятие решения о переходе с национального на международный стандарт СМК связан с внешней политикой Центра, привлечением потенциальных потребителей (как пациентов, так и партнеров в научной сфере) из других стран. Опыт внедрения международного стандарта ISO показал положительное влияние СМК на основные процессы, функционирующие в Центре.

Система менеджмента качества ФГБУ «РНЦ «ВТО» им. акад. Г.А. Илизарова» Минздрава России сертифицирована на соответствие международному стандарту ISO 9001:2008.

Разработанная политика Центра в области качества структурирована по разделам и соответствует основополагающим принципам ISO. В политике Центра отражены основные принципы, а именно: направленность на потребителя и лидерство достигается созданием потребителю-пациенту комфортных условий и высококвалифицированной медицинской помощи; процессный и системный подход к управлению основными жизненными циклами обеспечивает их поддержание по принципам PCDA; взаимовыгодные отношения и постоянное улучшение реализуются строгим соблюдением этических норм и ценностей, установлением доверительных отношений с потребителями услуг и партнерами.

Разработка основных положений политики базировалась на фактических и идеологических (исторических) принципах основания и деятельности Центра. За весь период Центр зарекомендовал себя как ведущее в России научное, образовательное и клиническое учреждение по профилям ортопедия-травматология и нейрохирургия. В концепции развития учреждения нами выделены основные позиции, отражающие перспективу развития Центра, а именно: идеология, кадровая стратегия, финансово-организационная стратегия, стратегия: внешняя политика, стратегия: наука, стратегия: клиника.

Оценка организационных мероприятий по улучшению оказания медицинской помощи Центром проведена по результатам оказания медицинских услуг с 2010 по 2015 гг. (см. таблицу).

Таблица

Год	Количество прооперированных пациентов	Количество операций	Летальность, абс./ %
2010	6330	7531	10/0,16
2011	6228	7096	12/0,19
2012	8110	8981	9/0,11
2013	8461	9233	9/0,11
2014	9367	10134	7/0,07
2015	10384	11078	7/0,07

Управление качеством товаров и услуг

Из таблицы видно, что в Центре с 2010 года происходило планомерное увеличение числа пролеченных пациентов и количества оказанных услуг (количества операций) при снижении процента летальности. Снижение уровня летальности, по нашему мнению, объективно отражает стабильность качества хирургического лечения при росте объемов оказания услуг. Несомненно, это не абсолютный критерий оценки эффективности работы учреждения, однако данные значения хорошо отражают основные требования потребителя (пациента) к медицинской организации.

Показатели оперативной активности, а в случае хирургического стационара это можно определить как рентабельность, показывают устойчивый рост значений к 2015 году за 5 лет на 15,5 % (рис. 1). Все представленные базовые показатели говорят об увеличении интенсивности работы Центра, при стабильном уровне качества лечения.

Анализ показателей удовлетворенности пациентов. С позиции потребителя наибольшую значимость представляет субъективная оценка результата проведенного лечения, комфорта как эмоционального, так и бытового в период пребывания в стационаре. Можно полагать, что с увеличением количества оказываемых услуг повышается вероятность снижения удовлетворенности пациентов. В этом плане анализ удовлетворенности пациентов результатами лечения показал стабильно высокие значения хороших исходов лечения, также была стабильна доля пациентов отметивших удовлетворительное качество оказанной помощи (рис. 2). Превышение порога 10 % удовлетворительных результатов было отмечено в 2013 году. Данное наблюдение мы связываем с увеличением количества пациентов со сложной патологией опорно-двигательного аппарата и, соответственно, внедрением новых технологий лечения.

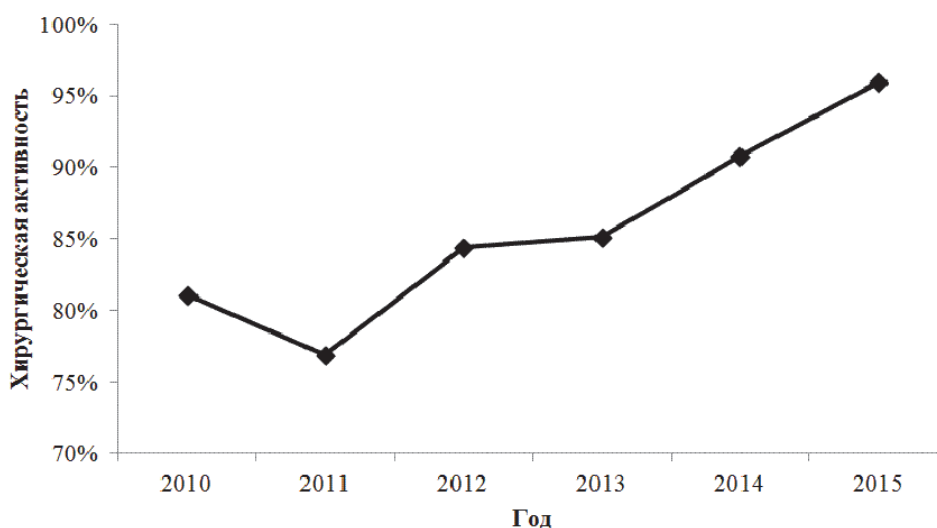


Рис. 1. Динамика хирургической активности

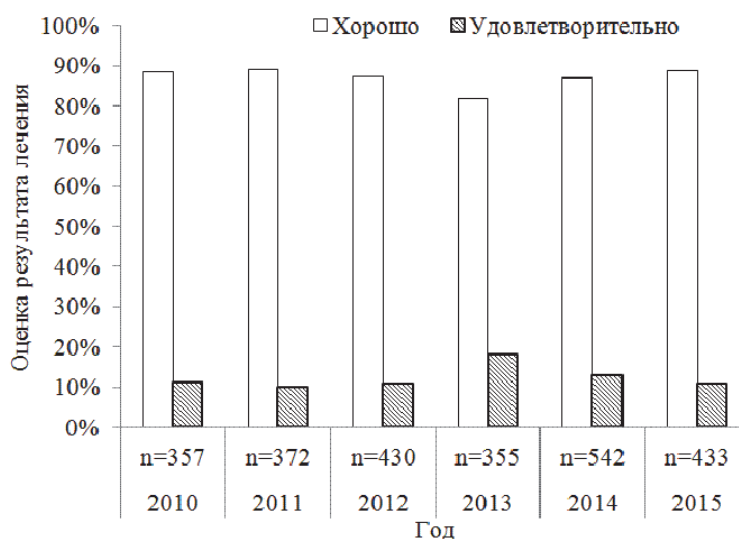


Рис. 2. Динамика удовлетворенности пациентов результатами лечения

Особое внимание уделялось анализу психоэмоционального состояния пациента во время его пребывания в лечебном учреждении. Наличие длительно протекающего заболевания, ограничения физических возможностей, эмоциональное напряжение, связанное с процессом неоднократного лечения, сложности ухода за пациентами с ограниченными возможностями, особенно детского возраста – все это предъявляет специальные требования к работе стационара в условиях СМК. В результате оценки количества неудовлетворенных психологическим микроклиматом выявлена тенденция к их росту до 2013 года (рис. 3). На фоне общего количества удовлетворенных (более 80 %) можно было не принимать во внимание эту негативную динамику. Однако решение главной задачи по созданию комфорта пребывания пациента в сложных, с точки зрения психоэмоционального состояния, условиях, привело к разработке и внедрению в Центре проекта «Дружественная среда для пациента», в основу которого положено три ключевых принципа – минимум страха, минимум

боли, максимум партнерства [13]. Начало реализации данного проекта способствовало существенному снижению количества неудовлетворенных психологическим микроклиматом пациентов после 2013 года.

Еще один показатель, имеющий отношение к комфорту пребывания пациента, – время ожидания госпитализации в приемном отделении. Система оказания медицинской помощи в стационаре предусматривает многоступенчатый контроль соматического состояния пациента, что связано с выполнением требований безопасности (ряд инфекционных заболеваний или наличие хронических болезней может угрожать жизни и здоровью как самого пациента, так и окружающих). Ожидание принятия решения – это всегда стресс для пациента. В качестве дифференциального критерия оценки психоэмоционального состояния пациента, ожидающего госпитализацию, нами выбран показатель процента пациентов, время ожидания которых в приемном отделении составило более одного часа (рис. 4). Результат анализа данных показал

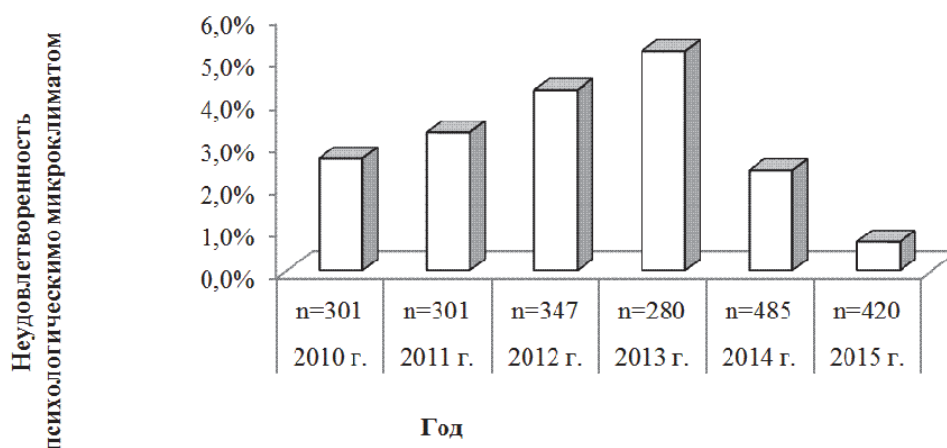


Рис. 3. Динамика неудовлетворенности психологическим микроклиматом



Рис. 4. Процент пациентов со временем ожидания госпитализации в приемном отделении более одного часа

Управление качеством товаров и услуг

значительное уменьшение (почти в два раза) с 2012 года процента пациентов со временем ожидания госпитализации в приемном отделении более часа. Это связано с территориальным изменением отделения – увеличением площади помещений для ожидания, гармонизацией логистики процесса первичного осмотра врачами-специалистами приемного отделения.

Для оценки удовлетворенности пациентов нами одновременно проведена и оценка информированности пациентов об услугах, оказываемых Центром. Значимость данного показателя сводится к пониманию необходимых мероприятий для укрепления конкурентных позиций Центра. В перечень анкеты входил вопрос об информированности пациента о Центре: «Из каких источников Вы узнали о Центре Илизарова?». При анализе ответов (список предложенных ответов: врачи, знакомые, интернет, СМИ, страховая компания, затрудняюсь ответить) наибольший интерес, на наш взгляд, представляет положительная динамика ответов «интернет» (рис. 5). В современных условиях развития информационных технологий переоценить роль электронных ресурсов, как инструментов привлечения потребителей, невозможно. А в случае с учреждениями здравоохранения, размещение адекватной и понятной пациенту информации – это еще и залог доверия.

Заключение. Сопоставление базовых показателей работы Центра и оценка удовлетворенности пациентов демонстрируют определенную закономерность. Увеличение в Центре числа оказываемых услуг сопровождалось снижением летальности при повышении удовлетворенности пациентов оказанными услугами. Очевидно, что данная картина связана и с внедрением в организации СМК. При этом, ключевым требованием СМК, обеспечивающим такой паритет между количеством оказываемых услуг и требованиями потребителя, яв-

ляются требования СМК в части необходимости оценки удовлетворенности потребителя (пациентов), что является для медицинских организаций достаточно ценным новшеством.

Во-первых, использование показателей удовлетворенности пациентов позволяет оценить эффективность мер (в том числе и коррекционных действий), принимаемых в Центре для обеспечения комфортных условий пребывания пациента в стационаре с сохранением качества оказываемых услуг. Во-вторых, оценка удовлетворенности потребителя (в нашем случае – пациента) – важный инструмент принятия стратегических решений по управлению организацией. В-третьих, понимание оценок и ожиданий потребителя позволяет провести обоснованные и зачастую экономически выгодные изменения в управлении организации.

Дополнительно можно отметить, что актуальный для современного здравоохранения Российской Федерации переход на экономическую модель «деньги за пациентом» неминуемо приведет к возникновению конкуренции по многим видам медицинских услуг, что вполне объяснимо и правильно с позиции нуждающегося в медицинской помощи. К сожалению, сложившаяся ситуация между государственной и платной медициной склоняет чашу весов в «борьбе» за пациента в сторону коммерческих организаций. В конечном итоге, признание пациента главной фигурой в системе здравоохранения, ориентация медицинских организаций на удовлетворение потребностей пациента, создание комфортных условий пребывания пациента на лечении не только повысит доверие к лечебным учреждениям, но и гарантирует их финансовую стабильность и развитие.

Литература

1. Липидус, В.А. Печальная история о включениях стандартов ISO серии 9000 в России /

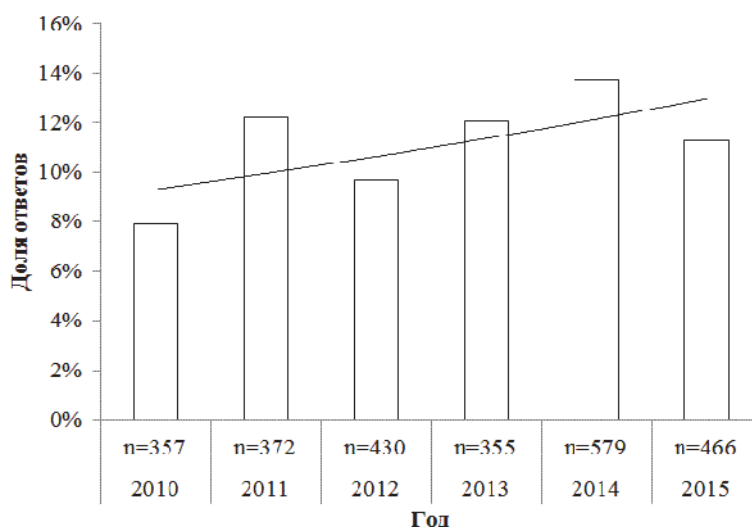


Рис. 5. Динамика ответов информированности пациентов с помощью сети internet

В.А. Лapidус // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 6. – С. 4–7.

2. Долгих, Т.И. Система менеджмента качества в медицинской лаборатории: проблемные вопросы внедрения ГОСТ Р ИСО 9001-2008, ГОСТ Р ИСО 15189-2009 и ГОСТ Р ИСО 53079-2008 / Т.И. Долгих // Клиническая лабораторная диагностика. – 2013. – № 4. – С. 49–51.

3. Иванов, Г.А. Методологические аспекты внедрения систем менеджмента качества в области лабораторной медицины в учреждениях здравоохранения Российской Федерации / Г.А. Иванов, А.В. Эмануэль // Ученые записки СПбГМУ им. акад. И.П. Павлова. – 2010. – № 3. – С. 30–36.

4. Меньшиков, В.В. Система национальных стандартов для лабораторной медицины России: итоги 10 лет разработки / В. В. Меньшиков // Вестник Росздравнадзора. – 2014. – № 1. – С. 5–13.

5. Овчинников, Е.Н. Система менеджмента качества в научной организации ортопедотравматологического профиля / Е.Н. Овчинников, М.В. Стогов, Ю.П. Солдатов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 55–62.

6. Бедорева, И.Ю. Результаты внедрения системы менеджмента качества в Федеральном учреждении здравоохранения / И.Ю. Бедорева, М.А. Садовой, А.В. Стрыгин, Т.Н. Садовая, П.С. Добров // Бюллетень СО РАМН. – 2008. – № 4. – С. 89–97.

7. Потапова, М.В. Особенности формирования системы менеджмента качества и управления рисками в ведомственном здравоохранении / М.В. Потапова, Л.Ф. Сабиров // Вестник современной клинической медицины. – 2010. – № 3. – С. 8а–10.

8. Сазонова, Н.В. Система менеджмента качества Центра Илизарова как один из основных элементов управления учреждением здравоохранения / Н.В. Сазонова, Е.Н. Овчинников, Е.А. Воронич, И. А. Голобокова // Здравоохранение Российской Федерации. – 2014. – № 3. – С. 19–23.

9. Groene, O. A Systematic Review of Instruments that Assess the Implementation of Hospital Quality Management Systems International / O. Groene, D. Botje, R. Suñol, M. Andrée Lopez // Journal for Quality in Health Care. – 2013. – V. 25. – № 5. – P. 525–541.

10. Hasan, M. Parallel Quality Assessment of Emergency Departments by European Foundation for Quality Management Model and Iranian National Program for Hospital Evaluation / M. Hasan, I. Nasab, B. Mohaghegh, N. Khalesi, E. Jaafari-poooyan // Iranian J. Publ. Health. – 2013. – V. 42. – № 6. – P. 610–619.

11. Karzmiarczaka, D. Identification of Patient's Requirements in Quality Management System in Health Care Institutions / D. Karzmiarczaka, M. Bogusz-Czerniewicz // Reports of Practical Oncology and Radiotherapy. – 2012. – V. 17. – P. 50–53.

12. Stoimenova, A. ISO 9001 Certification for Hospitals in Bulgaria: does it help service? / A. Stoimenova, A. Stoilova, G. Petrova // Biotechnology & Biotechnological Equipment. – 2014. – V. 28. – № 2. – P. 372–378.

13. Губин, А.В. Нужна ли травматолого-ортопедическая клиника, дружественная пациенту? / А.В. Губин // Журнал клинической и экспериментальной ортопедии им. Г.А. Илизарова. – 2015. – № 3. – С. 3.

Овчинников Евгений Николаевич. Кандидат биологических наук, ученый секретарь федерального государственного бюджетного учреждения «Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова» Минздрава России (г. Курган), omu00@list.ru

Губин Александр Вадимович. Доктор медицинских наук, директор федерального государственного бюджетного учреждения «Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова» Минздрава России (г. Курган), director@mncvto.ru

Голобокова Ирина Александровна. Ведущий специалист информационно-аналитического отдела федерального государственного бюджетного учреждения «Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова» Минздрава России (г. Курган), golobokova@rambler.ru

Стогов Максим Валерьевич. Доктор биологических наук, доцент, ведущий научный сотрудник лаборатории биохимии федерального государственного бюджетного учреждения «Российский научный центр «Восстановительная травматология и ортопедия» имени академика Г.А. Илизарова» Минздрава России (г. Курган), stogo_off@list.ru.

Поступила в редакцию 27 декабря 2016 г.

ANALYSIS OF PATIENT SATISFACTION WITH THE QUALITY OF RENDERED SERVICES AS AN EFFECTIVE MECHANISM OF MANAGEMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS

E.N. Ovchinnikov, A.V. Gubin, I.A. Golobokova, M.V. Stogov

Russian Ilizarov Scientific Center for Restorative Traumatology and Orthopaedics, Kurgan, Russian Federation

The research goal is to evaluate patient satisfaction with the quality of rendered medical services in the context of implementing a quality management system. The article presents a five-year analysis of the performance of Russian Ilizarov Scientific Center for Restorative Traumatology and Orthopaedics, as well as the patient satisfaction score. It is shown that with the increase in the number of patients treated and the number of provided services (number of operations) the quality of surgical treatment remains the same due to the continuous monitoring of patient satisfaction. Based on these data corrective actions are taken. The benefits of introducing the quality management system to the medical facility are specified. This experience can be applied in the work of various medical organizations.

Keywords: quality management system, patient satisfaction, traumatology and orthopedics.

References

1. Lapidus V.A. [The Sad Story of the Adventures of ISO 9000 in Russia]. *Metody menedzhmenta kachestva* [Methods of Quality Management], 2012, no. 6, pp. 4–7. (in Russ.)
2. Dolgikh T.I. [The System of Quality Management in Medical Laboratory: The Problematic Issues of Implementation of Gost R ISO 9001-2008, GOST R ISO 15189-2009 and GOST R ISO 53079-2008]. *Klinicheskaya laboratornaya diagnostika* [Russian Clinical Laboratory Diagnostics], 2013, no. 4, pp. 49–51. (in Russ.)
3. Ivanov G.A., Emanuel' A.V. [Methodological Aspects of Implementation of Quality Management Systems in Laboratory Medicine in Health Institutions of the Russian Federation]. *Uchenye zapiski SPbGMU im. akad. I.P. Pavlova* [The Record of the I.P.Pavlov St. Petersburg State Medical University], 2010, no. 3, pp. 30–36. (in Russ.)
4. Menshchikov V.V. [National Standards for the Laboratory Medicine in Russia: 10 Years of Development]. *Vestnik Roszdravnadzora*, 2014, no. 1, pp. 5–13. (in Russ.)
5. Ovchinnikov E.N., Stogov M.V., Soldatov Yu.P. [Quality Management System in a Scientific Institution for Orthopedic Treatment]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2015, no. 1, pp. 55–62. (in Russ.)
6. Bedoreva I.Yu., Sadovoy M.A., Strygin A.V., Sadovaya T.N., Dobrov P.S. [The Results of the Quality Management System Introduction in the Federal Institutions of Public Health]. *Byulleten' SO RAMN* [The Bulletin of Siberian Branch of Russian Academy of Medical Sciences], 2008, no. 4, pp. 89–97. (in Russ.)
7. Potapova M.V., Sabirov L.F. [The Peculiarities of Forming the Quality Management System and Managing Risks in Departmental Health Care]. *Vestnik sovremennoy klinicheskoy meditsiny* [The Bulletin of Contemporary Clinical Medicine], 2010, no. 3, pp. 8a–10. (in Russ.)
8. Sazonova N.V., Ovchinnikov E.N., Voronovich E.A., Golobokova I.A. [A System of Quality Management in Ilizarov Center as One of the Key Components in Health Care Facility Management]. *Zdravookhranenie Rossiyskoy Federatsii* [Health Care of the Russian Federation], 2014, no. 3, pp. 19–23. (in Russ.)
9. Groene O., Botje D., Suñol R., Andrée Lopez M. A Systematic Review of Instruments that Assess the Implementation of Hospital Quality Management Systems International. *Journal for Quality in Health Care*, 2013, no. 5, pp. 525–541. DOI: 10.1093/intqhc/mzt058
10. Hasan M., Nasab I., Mohaghegh B., Khalesi N., Jaafaripooyan E. Parallel Quality Assessment of Emergency Departments by European Foundation for Quality Management Model and Iranian National Program for Hospital Evaluation. *Iranian J. Publ. Health*, 2013, no. 6, pp. 610–619.
11. Karzmierzaka D., Bogusz-Czerniewicza M. Identification of Patient's Requirements in Quality Management System in Health Care Institutions. *Reports of Practical Oncology and Radiotherapy*, 2012, no. 17, pp. 50–53.
12. Stoimenova A., Stoilova A., Petrova G. ISO 9001 Certification for Hospitals in Bulgaria: does it help service? *Biotechnology & Biotechnological Equipment*, 2014, no. 2, pp. 372–378. DOI: 10.1080/13102818.2014.915491

13. Gubin A.V. [Do you need an orthopedic clinic, patient friendly?]. *Zhurnal klinicheskoy i eksperimental'noy ortopedii im. G.A. Ilizarova* [The Ilizarov Journal of Clinical and Experimental Orthopaedics], 2015, no. 3, p. 3. (in Russ.)

Evgeny N. Ovchinnikov, Candidate of Sciences (Biology), scientific secretary, Federal State Financed Institution Russian Ilizarov Scientific Centre for Restorative Traumatology and Orthopaedics, Kurgan, omu00@list.ru

Alexander V. Gubin, Doctor of Sciences (Medicine), director of the Federal State Financed Institution Russian Ilizarov Scientific Centre for Restorative Traumatology and Orthopaedics, Kurgan, director@rncvto.ru

Irina A. Golobokova, leading specialist of the Information and Analytical Department, Federal State Financed Institution Russian Ilizarov Scientific Centre for Restorative Traumatology and Orthopaedics, Kurgan, golobokova@rambler.ru

Maksim V. Stogov, Doctor of Sciences (Biology), leading research fellow, Laboratory of Biochemistry, Federal State Financed Institution Russian Ilizarov Scientific Center for Restorative Traumatology and Orthopaedics, Kurgan, stogo_off@list.ru.

Received 27 December 2016

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Анализ удовлетворенности пациентов качеством оказанных услуг как эффективный механизм менеджмента в медицинской организации / Е.Н. Овчинников, А.В. Губин, И.А. Голобокова, М.В. Стогов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 1. – С. 166–173. DOI: 10.14529/em170122

FOR CITATION

Ovchinnikov E.N., Gubin A.V., Golobokova I.A., Stogov M.V. Analysis of Patient Satisfaction with the Quality of Rendered Services as an Effective Mechanism of Management in Healthcare Organizations. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 1, pp. 166–173. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170122
