

УДК 005.3:614.2:338.46

JEL I11, M10

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-16>

Ремига Ю.С.

кандидатка економічних наук, доцентка,  
завідувачка кафедри менеджменту та логістики,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Yuliia Remyha  
PHEE “European University”

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

## THEORETICAL ASPECTS OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR A MEDICAL INSTITUTION

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти формування та функціонування системи менеджменту медичного закладу в умовах трансформації сфери охорони здоров'я. Узагальнено підходи до трактування поняття «система менеджменту», визначено її основні складові та функції з урахуванням специфіки діяльності медичних установ. Проаналізовано ключові напрями управління медичним закладом, зокрема стратегічне планування, управління персоналом, фінансовий менеджмент, забезпечення якості медичних послуг та використання інформаційних технологій. Обґрунтовано необхідність впровадження комплексної системи менеджменту як інструменту підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та якості медичного обслуговування. Запропоновано узагальнену «формулу успіху» системи менеджменту медичного закладу, що базується на принципах пацієнтоорієнтованості, лідерства, інноваційності та відповідності регуляторним вимогам.

**Ключові слова:** система менеджменту, медичний заклад, управління охороною здоров'я, якість медичних послуг, стратегічне управління, медичний менеджмент.

**Abstract. Introduction.** The healthcare sector is undergoing significant structural and organizational transformations, which increase the need for effective management systems in medical institutions. Under conditions of limited resources, growing patient expectations, and stricter regulatory requirements, the development of a comprehensive management system becomes a critical factor in ensuring sustainability and quality of healthcare services. **Purpose.** The purpose of this article is to analyze the theoretical foundations of a management system for a medical institution and to substantiate its key components, functions, and principles that contribute to improving the efficiency and quality of medical services. **Methods.** The research is based on general scientific and special methods, including analysis and synthesis, abstraction and generalization, comparative analysis, and a systemic approach. Scientific publications, regulatory documents, and international management standards in healthcare were used as the informational base of the study. **Results.** The study systematizes the concept of a management system and identifies its core elements in the context of medical institutions. The main functional areas of healthcare management are outlined, including strategic planning, leadership and human resource management, financial management, quality assurance of medical services, risk management, and the implementation of information technologies. Particular attention is paid to the role of international quality standards and patient-centered approaches in enhancing organizational performance. A generalized “success formula” for the management system of a medical institution is proposed, integrating leadership, efficient resource utilization, staff development, innovation, partnership, ethical responsibility, and information security. **Conclusion.** The research confirms that an effective management system is a key prerequisite for stable functioning and development of medical institutions. The implementation of an integrated management system enables healthcare organizations to optimize internal processes, improve service quality, ensure patient safety, and comply with regulatory requirements. The proposed theoretical framework and practical guidelines can be used by healthcare managers to improve managerial decision-making and adapt medical institutions to modern challenges in the healthcare sector.

**Keywords:** management system, medical institution, healthcare management, quality of medical services, strategic management, healthcare organization.

**Постановка проблеми.** Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних соціально-економічних трансформацій, зростання вимог до якості медичних послуг, обмеженості фінансових ресурсів та посилення регуляторного впливу з боку держави. За таких умов ефективність діяльності медичних закладів значною мірою залежить від рівня організації управління та впровадження результативної системи менеджменту. Недостатня структурованість управлінських процесів, низький рівень інтеграції сучасних управлінських підходів і стандартів якості негативно впливають на якість

медичних послуг та конкурентоспроможність медичних установ. Це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження теоретичних аспектів формування системи менеджменту медичного закладу як основи його стабільного розвитку та ефективного функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління та менеджменту в закладах охорони здоров'я висвітлена в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання вдосконалення системи управління медичними закладами розглядалися у працях Л.М. Баценко та С.Г. Дубовик [1],



П.О. Гуржого [2], Л.Ю. Дергунової та Т.М. Михайлової [3] та інших авторів. У наукових дослідженнях акцентується увага на впровадженні стандартів управління якістю, стратегічному плануванні, розвитку кадрового потенціалу та використанні інноваційних підходів у медичному менеджменті. Разом із тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій, питання комплексного теоретичного обґрунтування системи менеджменту медичного закладу з урахуванням сучасних викликів залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження та узагальнення теоретичних аспектів формування системи менеджменту медичного закладу, визначення її основних складових, функцій і принципів функціонування з метою підвищення ефективності управління та якості надання медичних послуг.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез (для узагальнення наукових підходів до визначення системи менеджменту), індукцію та дедукцію (для формування теоретичних висновків), системний підхід (для дослідження взаємозв'язків між елементами системи менеджменту медичного закладу), порівняльний аналіз (для зіставлення різних управлінських концепцій і стандартів у сфері охорони здоров'я). Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації, нормативно-правові акти та міжнародні стандарти менеджменту.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Система менеджменту – це комплекс взаємопов'язаних елементів,

процесів та структур, спрямованих на ефективне керівництво та управління діяльністю організації або підприємства. Система менеджменту розробляється з метою досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсів, забезпечення якості продукції чи послуг, а також забезпечення стійкого розвитку [13]. Основні складові системи менеджменту можна представити графічно на рис. 1.

Система менеджменту може використовуватися в різних галузях та організаціях, включаючи бізнес, охорону здоров'я, освіту, громадський сектор тощо. Основною метою системи менеджменту є створення ефективної та стабільної організації, яка здатна відповідати викликам та досягати поставлених цілей.

Медичний заклад – це організація чи установа, спеціалізована в наданні медичних послуг та догляду за пацієнтами [5]. Такі заклади можуть бути різного типу та розміру, включаючи лікарні, клініки, поліклініки, амбулаторії, аптеки, діагностичні центри, реабілітаційні заклади та інші.

Основні функції медичних закладів включають [9]:

1. Надання медичної допомоги (діагностика та лікування хвороб та травм, екстрений та плановий медичний догляд).
2. Профілактика та оздоровлення (проведення профілактичних медичних обстежень та імунізацій, розвиток програм здоров'я населення).
3. Реабілітація та відновлення (надання послуг фізіотерапії та реабілітації, підтримка пацієнтів у відновленні після операцій чи хвороб).
4. Лабораторні дослідження та діагностика (проведення лабораторних аналізів та обстежень, визначення точної діагнозу та призначення лікування).

Планування:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Визначення мети та стратегічних цілей.</li> <li>•Розробка планів та завдань для досягнення цих цілей.</li> </ul>
Організація:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Створення ефективної організаційної структури.</li> <li>•Розподіл обов'язків та визначення ролей учасників.</li> </ul>
Впровадження:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Реалізація стратегій та планів.</li> <li>•Контроль за виконанням завдань.</li> </ul>
Керування персоналом:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Рекрутація, найм та розвиток персоналу.</li> <li>•Мотивація та утримання кваліфікованих працівників.</li> </ul>
Моніторинг та аналіз:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Систематичний моніторинг результатів та процесів.</li> <li>•Аналіз ефективності та вдосконалення системи.</li> </ul>
Керування якістю:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Забезпечення високої якості продукції чи послуг.</li> <li>•Використання стандартів та методів контролю якості.</li> </ul>
Фінансовий менеджмент:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Раціональне використання фінансових ресурсів.</li> <li>•Бюджетування та фінансовий аналіз.</li> </ul>
Комунікація:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Забезпечення ефективного обміну інформацією всередині організації.</li> <li>•Спілкування з зацікавленими сторонами.</li> </ul>

Рис. 1. Основні складові системи менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [4]

5. Фармацевтичні послуги (видача ліків та медичних препаратів, консультації з лікарської терапії та взаємодії препаратів).

6. Обслуговування пацієнтів (прийом пацієнтів, запис на прийом, ведення медичної документації, надання консультацій та відповідей на запитання пацієнтів).

7. Медична навчання та наукова робота (підготовка та навчання медичного персоналу, участь у наукових дослідженнях та розвиток нових методів лікування).

8. Взаємодія з іншими закладами та системами (співпраця з іншими медичними закладами, лікарями, лабораторіями та страховими компаніями, дотримання стандартів та вимог регулюючих органів).

Медичні заклади можуть бути як державними, так і приватними; їхній характер та обсяг послуг може значно відрізнятись в залежності від типу та спеціалізації.

Система менеджменту для медичного закладу – це комплекс організаційних, адміністративних, фінансових і інших процесів, спрямованих на досягнення ефективності та вдосконалення якості надання медичних послуг. Тут розглянемо деякі теоретичні аспекти системи менеджменту для медичного закладу [8, с. 12]:

1. Стандарти та сертифікація:

– ISO 9001 для медичних закладів визначає вимоги до системи управління якістю, спрямованої на поліпшення задоволення пацієнтів та ефективність медичних послуг.

2. Стратегічне планування:

– розробка місії та візії медичного закладу для забезпечення їхньої впровадження в робочий процес;  
– визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає розробити стратегію розвитку.

3. Лідерство та управління персоналом:

– визначення комунікаційних зв'язків для взаєморозуміння між лідерами та персоналом;  
– постійне навчання та розвиток навичок медичного персоналу.

4. Фінансовий менеджмент:

– розподіл фінансових ресурсів для забезпечення найефективнішого використання коштів;  
– систематичний аналіз фінансових показників для виявлення тенденцій та прийняття відповідних рішень.

5. Якість медичних послуг:

– впровадження методів, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження ризиків помилок;  
– впровадження систем внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості медичних послуг.

6. Інформаційні технології:

– використання сучасних технологій для зберігання та обміну медичною інформацією (запровадження електронної медичної документації);  
– забезпечення доступу до інформації та полегшення процесів обробки даних (система електронного управління медичними записами).

Зазначені аспекти становлять лише загальний огляд теоретичних принципів системи менеджменту для медичного закладу. Реалізація цих принципів вимагає індивідуального підходу та врахування конкретних умов та вимог кожного медичного закладу.

Створення системи менеджменту для медичного закладу є важливим етапом для забезпечення ефектив-

ності та високої якості медичних послуг. Така система базується на принципах управління та включає різні елементи, які сприяють організації роботи медичної установи (див. рис. 2).

Розробка та ефективна реалізація такої системи допомагає медичним закладам оптимізувати роботу, підвищувати якість надання послуг та відповідати сучасним стандартам управління в галузі охорони здоров'я. Функціонування системи менеджменту медичного закладу передбачає реалізацію різноманітних функцій та завдань для забезпечення ефективного керівництва та надання якісних медичних послуг. Тому розглянемо ключові аспекти функціонування системи менеджменту медичного закладу на рис.3. Ці функції взаємодіють та доповнюють одна одну, сприяючи стабільному та ефективному функціонуванню медичного закладу. Важливо постійно оновлювати та вдосконалювати систему менеджменту для відповіді на зміни в обставинах та задоволення потреб пацієнтів.

Побудова системи менеджменту для медичного закладу включає в себе кілька ключових етапів та кроків, які допоможуть забезпечити ефективне керівництво та оптимальне функціонування організації [3]:

1. Визначення мети та стратегії.

2. Розробка структури організації.

3. Впровадження системи управлінського обліку.

4. Організація медичного персоналу.

5. Розробка процедур та протоколів.

6. Впровадження IT та електронних медичних записів.

7. Керування якістю та безпекою.

8. Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами.

9. Фінансовий менеджмент.

10. Системи навчання та розвитку.

Ці кроки допоможуть створити систему менеджменту, яка відповідає унікальним потребам та вимогам медичного закладу. Необхідно враховувати, що система менеджменту є динамічною, і її слід регулярно переглядати та вдосконалювати для оптимального функціонування.

Таким чином, можна сказати, що формула успіху для системи менеджменту медичного закладу базується на впровадженні ефективних стратегій та практик, які сприяють високій якості медичних послуг, задоволенню пацієнтів, ефективному управлінню ресурсами та відповідності вимогам регуляторів.

На нашу думку «Формула успіху» системи менеджменту медичного закладу повинна включати такі складові, які відображені в таблиці 1.

Ця формула успіху допомагає медичним закладам забезпечити найвищий ступінь професійної діяльності, яка відповідає вимогам пацієнтів та високим стандартам медичного обслуговування. Зосередження на пацієнтоцентрованості, ефективному використанні ресурсів та інноваційних підходах допомагає зберігати та підвищувати якість наданих послуг.

Отже, система менеджменту для медичного закладу є надзвичайно важливою. Вона допомагає управляти різними аспектами функціонування медичної установи для забезпечення ефективності, якості послуг та відповідності стандартам. Ось кілька причин, чому система менеджменту є важливою для медичного закладу [7]:

– допомагає визначити та впроваджувати стандарти якості догляду та лікування, що сприяє покращенню результатів для пацієнтів;

<b>Стратегічне планування:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка місії та визначення стратегічних цілей медичного закладу.</li> <li>• Встановлення довгострокових планів розвитку та стратегій досягнення цілей.</li> </ul>
<b>Організаційна структура:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення структури медичного закладу та ланцюга командування.</li> <li>• Розподіл відповідальностей та завдань між підрозділами та працівниками.</li> </ul>
<b>Людські ресурси:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекрутація та навчання кваліфікованого медичного персоналу.</li> <li>• Розвиток стратегій для підвищення мотивації та задоволеності працівників.</li> </ul>
<b>Фінансовий менеджмент:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка бюджетів та фінансових планів.</li> <li>• Моніторинг та оптимізація витрат, контроль фінансової стабільності.</li> </ul>
<b>Якість послуг та безпека пацієнтів:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження систем контролю якості та дотримання визначених стандартів.</li> <li>• Забезпечення безпеки та задоволеності пацієнтів.</li> </ul>
<b>Інформаційні технології:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження інформаційних систем для ефективного обліку медичних даних та оптимізації процесів.</li> <li>• Забезпечення конфіденційності та безпеки обробки медичної інформації.</li> </ul>
<b>Комунікації:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації.</li> <li>• Взаємодія з пацієнтами, працівниками та іншими стейкхолдерами.</li> </ul>
<b>Управління ризиками та кризове управління:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення та планування ризиків, а також готовність до ефективного управління кризовими ситуаціями.</li> </ul>
<b>Підвищення ефективності медичних процесів:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимізація роботи діагностичних та лікувальних процесів.</li> <li>• Вдосконалення та впровадження сучасних методів та технологій.</li> </ul>
<b>Етика та соціальна відповідальність:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дотримання етичних стандартів та здоров'я громади.</li> <li>• Взаємодія та підтримка спільноти.</li> </ul>

Рис. 2. Основні складові системи менеджменту для медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [10]

– дозволяє оптимізувати робочі процеси, розподіляти ресурси (людські, фінансові, матеріальні) та підвищувати ефективність управління;

– включає в себе впровадження процедур та стандартів для забезпечення безпеки пацієнтів та зменшення ризиків виникнення помилок;

– допомагає розробляти стратегічні цілі, визначати пріоритети та реалізовувати плани для розвитку медичного закладу;

– включає в себе використання сучасних інформаційних технологій для поліпшення обліку пацієнтів, медичної інформації та інших аспектів управління;

– допомагає впроваджувати кращі практики, оптимізувати процеси надання медичних послуг та покращувати роботу персоналу;

– допомагає встановлювати ефективну комунікацію з пацієнтами та громадськістю, що важливо для покращення відносин та задоволення клієнтів;

– дозволяє відстежувати та відповідати законодавству в сфері охорони здоров'я та іншим регуляторним вимогам.

Загальною метою системи менеджменту для медичного закладу є створення стабільного та ефективного середовища для надання медичних послуг, яке відповідає вимогам пацієнтів, співробітників та регуляторів.



Рис. 3. Ключові аспекти функціонування системи менеджменту медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Таблиця 1

## Ключові складові успіху для системи менеджменту медичного закладу

Складова	Пояснення
Лідерське керівництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення ясної візії та місії: Чітко сформульована візія та місія сприяють розумінню цілей та напрямку.</li> <li>Розвиток лідерського потенціалу: Навчання та розвиток лідерських якостей у керівництва.</li> </ul>
Пацієнтська орієнтованість	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення високої якості послуг: Впровадження стандартів та процедур для надання високоякісних медичних послуг.</li> <li>Система зворотного зв'язку з пацієнтами: Активне слухання та врахування відгуків пацієнтів.</li> </ul>
Ефективне використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фінансовий менеджмент: Раціональне бюджетування та управління фінансовими ресурсами.</li> <li>Оптимізація робочих процесів: Впровадження ефективних та оптимізованих процесів.</li> </ul>
Людські ресурси та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рекрутація та розвиток персоналу: Вибір кваліфікованого персоналу та надання можливостей для їхнього професійного розвитку.</li> <li>Створення мотивуючого робочого середовища: Забезпечення позитивного та мотивуючого робочого середовища.</li> </ul>
Інновації та технологічний прогрес	<ul style="list-style-type: none"> <li>Впровадження ІТ-рішень: Застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації та покращення процесів.</li> <li>Стимулювання інновацій: Підтримка ініціатив та новаторських рішень в медичному закладі.</li> </ul>
Взаємодія та партнерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Співпраця із зовнішніми закладами та організаціями: Розвиток партнерства для обміну досвідом, ресурсами та знаннями.</li> <li>Активна участь у медичних мережах: Залучення до груп та мереж для об'єднання зусиль у вирішенні спільних завдань.</li> </ul>
Безпека та захист інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управління ризиками та безпека пацієнтів: Забезпечення високого стандарту безпеки для пацієнтів та їхніх персональних даних.</li> <li>Захист інформації: Застосування заходів для захисту конфіденційної медичної інформації.</li> </ul>
Відповідальність та етичність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення Кодексу етики: Розробка та впровадження кодексу етики для медичного персоналу.</li> <li>Система контролю за виконанням етичних стандартів: Підтримка високих етичних стандартів серед персоналу.</li> </ul>
Стратегічне планування та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система постійного планування: Регулярне стратегічне планування для адаптації до змін в медичній галузі.</li> <li>Інвестування у розвиток: Активна підтримка проектів та ініціатив, спрямованих на розвиток закладу.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [3]

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні підходи до формування та функціонування системи менеджменту медичного закладу як ключового інструменту забезпечення його ефективної діяльності в сучасних умовах розвитку сфери охорони здоров'я. Встановлено, що система менеджменту є складним багаторівневим утворенням, яке поєднує організаційні, управлінські, фінансові, кадрові та інформаційні процеси, спрямовані на досягнення стратегічних цілей медичної установи та підвищення якості медичних послуг.

Доведено, що специфіка діяльності медичних закладів зумовлює необхідність адаптації загальних принципів менеджменту до особливостей надання медичної допомоги, орієнтації на потреби пацієнтів, забезпечення безпеки та дотримання етичних норм. Обґрунтовано, що впровадження системного підходу до управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, удосконалити внутрішні процеси, підвищити рівень відповідальності персоналу та забезпечити відповідність вимогам національних і міжнародних стандартів.

У ході дослідження визначено ключові складові системи менеджменту медичного закладу, серед яких особливе значення мають стратегічне планування, лідерство та управління персоналом, фінансовий менеджмент, управління якістю медичних послуг і використання сучасних інформаційних технологій. Запропонована «формула успіху» системи менеджменту медичного закладу доводить доцільність поєднання пацієнтоорієнтованості, інноваційності, ефективного використання ресурсів, розвитку людського капіталу та партнерської взаємодії.

Зроблено висновок, що ефективна система менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності медичних закладів, зростанню довіри з боку пацієнтів і суспільства, а також створює передумови для сталого розвитку галузі охорони здоров'я в цілому. Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості їх використання керівниками медичних закладів при формуванні та вдосконаленні управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості та доступності медичних послуг.

## Бібліографічний список:

1. Баценко Л. М., Дубовик С. Г. Вдосконалення управління та адміністрування медичним закладом. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2022. Вип. 51. С. 6–13. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/61/61> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Гуржий П. О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1(4). С. 30–37. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264522](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522) (дата звернення: 01.12.2025).
3. Дергунова Л.Ю., Михайлова Т.М. Удосконалення системи управління закладом сфери охорони здоров'я (на прикладі комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Міська лікарня №4»). URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2031/3/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20>

%D0%9B.%D0%AE.%2C%20%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%9C.\_thesis.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

4. Загальна структура систем менеджменту. URL: <https://www.techconsult.com.ua/ua/sistemi-menedzhmentu-iso/struktura-smk/> (дата звернення: 10.12.2025).

5. Клініка (медичний заклад). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0\\_\(%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0_(%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4)) (дата звернення: 08.01.2026).

6. Копчук М. П., Ремига Ю. С. Інноваційні тренди в управлінні медичним закладом. Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (22 листопада 2023 року). Київ : ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2023. С. 43–45.

7. Медичний менеджмент: як пристосуватися до змін успішно. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1624-medichniy-menedjment> (дата звернення: 11.12.2025).

8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В. Г. Шутурмінський, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

9. Основні завдання і функції. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-ohoroni-zdorovya/osnovni-zavdannya-i-funkcii> (дата звернення: 11.12.2025).

10. Основні кроки формування системи якості в медичних закладах. URL: <https://healthcenter.od.ua/reform/formuvannya-systemy-yakosti-v-medychnyh-zakladah/> (дата звернення: 21.12.2025).

11. Система управління якістю в медицині: Практичні роботи [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 163 «Біомедична інженерія» / О. К. Білошицька; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,13 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 63 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract\\_QM.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract_QM.pdf) (дата звернення: 21.12.2025).

12. Management system standards. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html> (дата звернення: 01.12.2025).

13. What is a management system? What characterizes a management system? URL: <https://dqsglobal.com/intl/learn/dqs-knowledge-center/what-is-a-management-system> (дата звернення: 01.12.2025).

## References:

1. Batsenko L. M., Dubovyk S. H. (2022) Vdoskonalennia upravlinnia ta administruvannia medychnym zakladom [Improvement of management and administration of a medical institution]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"* – Collection of Scientific Works of the State University of Infrastructure and Technologies. Series "Economics and Management", vol. 51, pp. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-51-6-13> (accessed December 01, 2025) (in Ukrainian).

2. Hurzhyi P. O. (2022) Kontseptualni zasady systemy menedzhmentu v zakladakh okhorony zdorovia [Conceptual foundations of the management system in healthcare institutions]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, vol. 1(4), pp. 30–37. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264522](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522) (accessed December 01, 2025) (in Ukrainian).

3. Derhunova L. Yu., Mykhailova T. M. (n.d.) Udokonalennia systemy upravlinnia zakladom sfery okhorony zdorovia (na prykladi komunalnoho nekomertsiihnoho pidpriemstva Mykolaivskoi miskoi rady "Miska likarnia №4") [Improvement of the management system of a healthcare institution (on the example of the municipal non-profit enterprise of Mykolaiv City Council "City Hospital No. 4")]. Available at: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2031/3> (accessed December 10, 2025) (in Ukrainian).

4. Zahalna struktura systemy menedzhmentu [General structure of management systems]. Available at: <https://techconsult.com.ua/ua/sistemi-menedzhmentu-iso/struktura-smk/> (accessed December 10, 2025) (in Ukrainian).

5. Klinika (medychnyi zaklad) [Clinic (medical institution)]. Wikipedia. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Клініка\\_\(медичний\\_заклад\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Клініка_(медичний_заклад)) (accessed January 08, 2026) (in Ukrainian).

6. Korchuk M. P., Remyha Yu. S. (2023) Innovatsiini trendy v upravlinni medychnym zakladom [Innovative trends in the management of a medical institution]. *Suchasni trendy rozvytku haluzei ekonomiky ta sotsialnoi sfery: vitchyzniani ta mizhnarodnyi dosvid: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh uchenykh* (Kyiv, November 22, 2023). Kyiv: Mizhnarodnyi yevropeyskyi universytet, pp. 43–45. (in Ukrainian).

7. Medychnyi menedzhment: yak prystosuvatsia do zmin uspishno [Medical management: how to successfully adapt to change]. Available at: <https://medplatforma.com.ua/article/1624-medichniy-menedjment> (accessed December 11, 2025) (in Ukrainian).

8. Shuturminskyi V. H., Kussyk N. L., Rudinska O. V. (2020) Osnovy menedzhmentu ta marketynhu v medytsyni [Fundamentals of management and marketing in medicine]. Odessa: Helvetyka, 176 p. (in Ukrainian).

9. Osnovni zavdannia i funktsii [Main tasks and functions]. Available at: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-ohoroni-zdorovya/osnovni-zavdannya-i-funkcii> (accessed December 11, 2025) (in Ukrainian).

10. Osnovni kroky formuvannia systemy yakosti v medychnykh zakladakh [Main steps in forming a quality system in medical institutions]. Available at: <https://healthcenter.od.ua/reform/formuvannya-systemy-yakosti-v-medychnyh-zakladah/> (accessed December 21, 2025) (in Ukrainian).

11. Biloshytska O. K. (2021) Systema upravlinnia yakistiu v medytsyni: praktychni roboty [Quality management system in medicine: practical works]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 63 p. Available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract\\_QM.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract_QM.pdf) (accessed December 21, 2025) (in Ukrainian).

12. Management system standards. International Organization for Standardization. Available at: <https://iso.org/management-system-standards.html> (accessed December 01, 2025).

13. What is a management system? What characterizes a management system? Available at: <https://www.dqsglobal.com/intl/learn/dqs-knowledge-center/what-is-a-management-system> (accessed December 01, 2025).

Дата надходження статті: 26.12.2025

Дата прийняття статті: 23.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026