

УДК: 351.84:35.072.2:342.5 (477)
DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/16>

Шимечко О.С.

Медичний центр «Життя-Київ»

ДЕРЖАВНА ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

У статті визначено, що в останні роки питання удосконалення управлінських навичок керівників закладів охорони здоров'я стало особливо актуальним для України. Однією з основних причин цього є необхідність підвищення ефективності управління в умовах трансформації системи охорони здоров'я, що стикається з викликами воєнного часу, економічної нестабільності та соціальних змін. Серед ключових проблем виділяється дефіцит сучасних знань і компетенцій у сфері менеджменту, що ускладнює оперативне прийняття рішень, планування та забезпечення якості надання медичних послуг.

З'ясовано, що нерозв'язаними залишаються питання інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управління медичними закладами, що є необхідною умовою для оптимізації ресурсів і підвищення прозорості процесів. Водночас відсутність систематичного підходу до підвищення кваліфікації керівників, включаючи розвиток їхніх лідерських якостей, обмежує здатність реагувати на нові виклики. Це особливо критично в умовах кризи, коли від ефективності управлінців залежить своєчасність та якість медичної допомоги. Зазначене призводить до низького рівня координації між різними рівнями управління у сфері охорони здоров'я та недостатньої взаємодії з міжнародними партнерами, що могли б сприяти покращенню системи в цілому. Управління закладами охорони здоров'я є надзвичайно важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я в будь-якій країні.

Доведено, що сучасні виклики вимагають створення нових підходів до розвитку управлінських навичок керівників закладів охорони здоров'я. Це потребує впровадження інноваційних навчальних програм, інтеграції міжнародного досвіду та застосування цифрових інструментів у процесі управління. Розв'язання цих проблем сприятиме підвищенню ефективності системи охорони здоров'я в Україні та її адаптації до нових реалій. Підвищення управлінських навичок керівників медичних закладів є необхідним для забезпечення якісного обслуговування пацієнтів і оптимізації внутрішніх процесів у медичних установах.

Обґрунтовано, що для комплексного вирішення цієї проблеми необхідні подальші дослідження та впровадження інноваційних підходів, що враховують сучасні виклики та специфіку національної системи охорони здоров'я. Сучасні виклики, пов'язані з глобальними пандеміями, демографічними змінами, швидким розвитком медичних технологій та змінами в економічній ситуації, вимагають від керівників медичних установ не лише високої професійної кваліфікації, але й здатності швидко адаптуватися до нових умов.

Ключові слова: державна гуманітарна політика, реалізація, етап, система, зарубіжний досвід, заклади охорони здоров'я, імплементація.

Постановка проблеми. Одним із ключових аспектів удосконалення управлінських навичок є інтеграція сучасних підходів до навчання та розвитку керівників закладів охорони здоров'я. Це включає впровадження програм підвищення кваліфікації, що орієнтовані на розвиток практичних навичок, таких як ефективна комунікація, управління змінами, стратегічне планування та управління персоналом. Важливим є також підвищення рівня готовності до вирішення кризових ситуацій і адаптація до нових технологій, що стають невід'ємною частиною медичної сфери. Створення таких умов для навчання керівників

дозволить значно покращити управління та сприяти підвищенню якості медичних послуг.

В сучасних умовах є чітка взаємозалежність між ефективністю організацій та професіоналізмом їх керівників. Уміння успішно керувати організацією визначається здатністю лідера не лише виконувати адміністративні функції, а й надихати свою команду, бути прикладом для наслідування, мотивувати та вести за собою. Важливим аспектом є не лише формальний статус, але й здатність до неформального лідерства, що характеризується харизмою, комунікабельністю та здатністю до прийняття рішень у складних ситуаціях. Акту-

альність цієї проблеми зростає в умовах постійних змін у сфері охорони здоров'я та необхідності адаптації до нових вимог суспільства і держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні питання удосконалення управлінських навичок керівників закладів охорони здоров'я є предметом активних наукових досліджень. Одним із таких є робота Крячкової Л.В., Сімон К.І., Борвінко Е.В. та Семенової Л.С., опублікована в журналі «Клінічна та профілактична медицина» у 2022 році. У цій статті автори аналізують самосприйняття стилів управління серед керівників медичних закладів та студентів-медиків, визначаючи підходи до оптимізації управлінських стилів для підвищення особистісної та професійної ефективності.

Дослідження виявило, що серед домінуючих управлінських стилів керівників є стиль вирішення проблем, підтримуючий, гнучкий та новаторський [2]. Автори підкреслюють важливість формування лідерського потенціалу серед студентів-медиків для майбутнього підвищення ефективності управлінських функцій в охороні здоров'я. Водночас, існує потреба в подальших дослідженнях, які б охоплювали інші аспекти управлінських навичок, такі як впровадження цифрових технологій, адаптація до кризових ситуацій та розвиток емоційного інтелекту керівників. Значний внесок можуть зробити міждисциплінарні дослідження, що поєднують медицину та інформаційні технології.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні формування та реалізації державної гуманітарної політики щодо підвищення ефективності функціонування закладів системи охорони здоров'я внаслідок імплементації зарубіжного досвіду

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, що стоять перед медичними закладами, вимагають від керівників здатності до швидкого прийняття рішень, адаптації до змін, а також вміння координувати зусилля різних зацікавлених сторін для покращення результатів діяльності закладів охорони здоров'я [1]. Безперечно, висококваліфіковані управлінці є необхідними для забезпечення ефективної роботи медичних установ, що прямо впливає на стан охорони та зміцнення здоров'я населення. Відзначаючи важливість управлінських навичок, не можна забувати і про додаткову професійну освіту керівників медичних організацій, яка допомагає їм поєднувати клінічні та управлінські компетенції управління.

У контексті нинішніх реалій України, зокрема на фоні війни та постійних викликів, що супроводжують цей період, питання управлінських компетенцій в охороні здоров'я стає ще більш актуальним. Знищення інфраструктури, перенавантаження медичних закладів, а також великі обсяги травмованих потребують не лише висококваліфікованих медичних працівників, а й лідерів, які здатні організувати ефективне управління в умовах кризових ситуацій. Зміни в організації медичних установ повинні бути спрямовані на забезпечення швидкої адаптації до нових умов і належної координації ресурсів, що є необхідним для своєчасної і якісної допомоги громадянам.

Можливості та виклики імплементації зарубіжного досвіду в системі охорони здоров'я України як механізму підвищення якості медичних послуг та ефективності управління медичними ресурсами є актуальним. Важлива його складова у медичній сфері, зокрема потенціал у покращенні матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, залученні інноваційних технологій та зміцненні фінансової стійкості галузі.

Сьогодні актуалізовано іноземний досвід для медичних установ, особливо зменшення навантаження на державний бюджет, стимулювання інвестицій у медичну сферу, поліпшення доступності медичних послуг для населення та підвищення їхньої якості через впровадження сучасних технологій і практик. Водночас акцентовано на ризиках, що супроводжують реалізацію проєктів, зокрема пов'язаних із корупційними ризиками, недостатньою правовою базою, нерівномірним розподілом ресурсів і можливою соціальною нерівністю у доступі до медичних послуг.

Увагу необхідно приділяти необхідності розробки стандартів і регламентів для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності проєктів у медичній сфері. Приклади успішної імплементації зарубіжного досвіду в сфері охорони здоров'я на міжнародному рівні та їхній потенціал для адаптації в Україні є важливими. Необхідно надати рекомендації щодо розширення державно-приватного діалогу, вдосконалення системи фінансування та запровадження сучасних механізмів моніторингу та оцінки результатів.

У цей складний період для країни, коли медичні установи стають одним із основних елементів національної безпеки, важливою є роль не тільки лікарів, а й керівників медичних організацій, які повинні володіти сучасними навичками управління та стратегічного планування [4]. Вони мають бути готові до швидких і ефективних

рішень в умовах нестабільності та непередбачуваності, здатні об'єднати команду і забезпечити чітку координацію між різними медичними підрозділами та державними структурами. Як зазначають експерти, ключовим є розвиток не лише професійних медичних навичок, а й розуміння важливості комунікації, організації та лідерства.

В умовах війни, коли доступ до сучасних лікарських засобів та медичних технологій часто обмежений, саме управлінська компетентність на рівні медичних установ є визначальним фактором для збереження життя та здоров'я населення. Продовження розвитку управлінських компетенцій керівників медичних установ вимагає їх постійної адаптації до змінюваних реалій. У зв'язку з ситуацією в Україні, зокрема в умовах війни, медичні керівники повинні володіти ще більш широким набором компетенцій, включаючи здатність ефективно управляти ресурсами в умовах кризи. Важливою є не лише теоретична підготовка, а й здатність оперативно реагувати та ухвалювати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Залучення міжнародного досвіду в сфері управління медичними установами є важливим елементом для вдосконалення системи охорони здоров'я в Україні. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки велика увага приділяється розвитку лідерських і управлінських навичок серед медичних керівників. Американська система охорони здоров'я побудована на принципах децентралізації управління, що дозволяє кожній медичній установі адаптувати управлінські підходи відповідно до місцевих потреб. Крім того, США активно впроваджують технології для моніторингу якості медичних послуг, що є важливою складовою для вдосконалення управління в умовах пандемій та інших криз.

В Україні можна було б запозичити досвід Америки щодо інтеграції сучасних інформаційних технологій в управлінські процеси медичних установ, що дозволяє підвищити ефективність роботи та швидкість реагування на змінювані ситуації. Крім того, система постійного навчання керівників медичних установ в США, включаючи розвиток емоційного інтелекту та управлінських компетенцій, може стати корисною для українських медичних лідерів у контексті кризового управління.

У Великій Британії система охорони здоров'я також орієнтована на високий рівень управлінської підготовки керівників медичних установ. Важливу роль відіграють програми постійного підвищення кваліфікації та інтеграція медичних

установ у загальнонаціональну стратегію охорони здоров'я. У Великій Британії існує система «NHS Leadership Academy», яка проводить навчання для медичних керівників, спрямоване на розвиток лідерських якостей і стратегічного мислення в управлінні охороною здоров'я. Адаптація британського досвіду до українських реалій могла б сприяти розвитку структурованих програм для керівників медичних установ, які передбачають комплексну підготовку з управлінських навичок, а також інтеграцію національних та місцевих стратегій охорони здоров'я для ефективного вирішення завдань на всіх рівнях.

Німеччина також має значний досвід в управлінні медичними установами, завдяки своїй централізованій системі охорони здоров'я, де роль держави у регулюванні медичних послуг є надзвичайно важливою. Німецька модель управління медичними установами передбачає тісну співпрацю між урядом, медичними асоціаціями та медичними закладами, що дозволяє здійснювати ефективну координацію зусиль для досягнення високих стандартів медичних послуг. В Україні варто звернути увагу на досвід Німеччини у створенні механізмів для забезпечення стабільності медичних установ у кризових ситуаціях, а також на модель співпраці між державними та приватними секторами в галузі охорони здоров'я, що дозволяє збільшити фінансування та покращити доступ до медичних послуг для населення.

Японія має високоорганізовану та ефективну систему охорони здоров'я, яка ґрунтується на поєднанні державного управління та високих технологій. У країні активно впроваджуються інноваційні методи діагностики та лікування, а також широко використовуються інформаційні технології для покращення якості медичних послуг. Японські медичні установи також демонструють високий рівень професіоналізму серед медичного персоналу, зокрема завдяки системі безперервного навчання та розвитку. Ключовим елементом японської моделі є стійкість та гнучкість медичних установ у кризових ситуаціях, зокрема під час природних катастроф або спалахів інфекційних захворювань.

Україна могла б запозичити досвід Японії щодо ефективного використання технологій для управління медичними установами, включаючи автоматизацію процесів, покращення комунікацій і дистанційного моніторингу пацієнтів. Також важливим є впровадження системи навчання медичних керівників на всіх рівнях, що дозволить адаптувати управлінські підходи до швидко змінюваного середовища охорони здоров'я.

Бразилія, в свою чергу, є прикладом країни, де значну роль в управлінні медичними установами відіграє система державних і приватних партнерств. У Бразилії активно працюють програми, які спрямовані на покращення доступу до медичних послуг, особливо в сільських районах, завдяки розвитку мобільних медичних бригад і програм соціального захисту. Бразильська модель акцентує увагу на інклюзивності та доступності медичних послуг для різних верств населення, що є важливим аспектом для забезпечення соціальної справедливості в охороні здоров'я. В Україні можна було б використовувати досвід Бразилії в створенні ефективних моделей для надання медичних послуг у віддалених районах, а також інтегрувати інноваційні програми в систему охорони здоров'я, які забезпечують доступ до медичних послуг для всіх верств населення, зокрема через мобільні клініки та телемедичні сервіси.

Канада активно працює над розвитком місцевих медичних систем, що дає змогу адаптувати підходи до управління медичними установами в залежності від потреб конкретних регіонів. Канадський досвід в управлінні медичними установами показує важливість децентралізації і гнучкості в прийнятті рішень, що дозволяє зберігати високу якість медичних послуг, навіть в умовах економічних і соціальних викликів.

Литва та Латвія мають схожі системи охорони здоров'я з розвинутою державною підтримкою медичних установ. Литовський досвід показує важливість інтеграції європейських стандартів у систему управління медичними закладами, а також розвитку політики безперервного навчання для медичних керівників. Латвія, в свою чергу, приділяє значну увагу стратегії адаптації медичних установ до нових соціальних і економічних умов, що дозволяє швидко реагувати на змінювані обставини.

На завершальній стадії розвитку системи управління медичними установами в Україні необхідно враховувати досвід інших країн, адаптуючи їхні успішні практики до національних реалій. Важливим є створення умов для інтеграції інноваційних підходів, зокрема в управлінні медичними установами, що дозволить ефективно реагувати на нові виклики в галузі охорони здоров'я [3]. Моделі, орієнтовані на результативність, доступність та якість медичних послуг, повинні стати основою для вдосконалення національної сис-

теми охорони здоров'я. Наступним кроком є розвиток стратегій, орієнтованих на постійне підвищення кваліфікації кадрів і інтеграцію новітніх управлінських підходів у сфері охорони здоров'я. Програми підвищення кваліфікації для керівників медичних установ мають бути не тільки теоретичними, а й практично орієнтованими, з акцентом на реальні управлінські виклики.

Такий підхід дозволить не тільки підвищити ефективність управління, а й створити систему, яка буде здатна швидко адаптуватися до змін у медичному середовищі. З огляду на досвід інших країн, важливим аспектом для України є розвиток партнерств між державними та приватними медичними установами, що дозволить забезпечити стійкість і ефективність системи охорони здоров'я в умовах економічних та соціальних змін. Для цього необхідно розробити механізми державного фінансування, що стимулюватимуть приватні інвестиції в медичні послуги, а також покращити управлінські механізми на всіх рівнях.

Висновки. Для досягнення значних результатів у розвитку управління медичними установами в Україні необхідно здійснити системну трансформацію організаційної та управлінської структури. Сучасні виклики, зокрема, інфляція, соціально-економічні проблеми та пандемії, вимагають від керівників медичних установ здатності оперативно адаптуватися до нових реалій. Тому важливим є інтеграція найкращих міжнародних практик у систему управління охороною здоров'я, зокрема, досвіду країн, де вже сформовані ефективні моделі управлінських процесів. Адаптація успішних підходів до управління медичними установами в Україні може стати ключем до вдосконалення національної системи охорони здоров'я.

Програми навчання для керівників медичних установ мають бути зосереджені на реальних потребах і проблемах, що постають перед медичними працівниками, зокрема в умовах кризових ситуацій. Опанування сучасних управлінських технологій, навичок лідерства та стратегічного планування дозволить підвищити ефективність роботи медичних установ, що має безпосередній вплив на якість наданих медичних послуг. Важливо також враховувати, що ефективність управління медичними установами не залежить лише від кваліфікації керівників, але й від забезпечення належного фінансування, наявності сучасної матеріально-технічної бази.

Список літератури:

1. Гойда Н.Г., Курділь Н.В., Вороненко В.В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. *Запорізький медичний журнал*. 2013. № 5 (80). С. 104–108.
2. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> (дата звернення: 15.12.2023).
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
4. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / заг. ред. М.М. Білінської. Київ – Львів: НАДУ, 2012. 240 с.

Shymechko O.S. STATE HUMANITARIAN POLICY OF THE FUNCTIONING OF HEALTH CARE SYSTEM INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION FOREIGN EXPERIENCE

The article determines that in recent years the issue of improving the management skills of heads of healthcare institutions has become particularly relevant for Ukraine. One of the main reasons for this is the need to increase the efficiency of management in the context of the transformation of the healthcare system, which is faced with the challenges of wartime, economic instability and social changes. Among the key problems, the deficit of modern knowledge and competencies in the field of management stands out, which complicates operational decision-making, planning and ensuring the quality of medical services. It is found that the issues of integrating modern digital technologies into the management system of healthcare institutions, which is a necessary condition for optimizing resources and increasing the transparency of processes, remain unresolved.

At the same time, the lack of a systematic approach to improving the skills of managers, including the development of their leadership qualities, limits the ability to respond to new challenges. This is especially critical in times of crisis, when the timeliness and quality of medical care depend on the efficiency of managers. This leads to a low level of coordination between different levels of healthcare governance and insufficient interaction with international partners, which could contribute to improving the system as a whole. The management of healthcare facilities is an extremely important aspect of ensuring the effective functioning of the healthcare system in any country.

It is proven that modern challenges require the creation of new approaches to the development of managerial skills of heads of healthcare institutions. This requires the implementation of innovative training programs, the integration of international experience and the use of digital tools in the management process. Solving these problems will contribute to increasing the efficiency of the healthcare system in Ukraine and its adaptation to new realities. Improving the managerial skills of heads of healthcare institutions is necessary to ensure high-quality patient care and optimize internal processes in healthcare institutions.

It is substantiated that for a comprehensive solution to this problem, further research and the implementation of innovative approaches are necessary that take into account modern challenges and the specifics of the national healthcare system. Modern challenges associated with global pandemics, demographic changes, rapid development of medical technologies and changes in the economic situation require heads of healthcare institutions not only high professional qualifications, but also the ability quickly adapt to new conditions.

Key words: state humanitarian policy, implementation, stage, system, foreign experience, healthcare institutions, implementation.