

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ БФ
«ДРОГОБИЦЬКИЙ КАРІТАС»

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти
СЕХ МАРІЇ ІВАНІВНИ
МЗОЗм-21

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	9
1.1. Характеристика наукових засад керівництва та лідерства в управлінській діяльності закладу охорони здоров'я. Помилка! Закладку не визначено.	
1.2. Правові передумови реалізації керівництва та лідерства в управлінні закладом охорони здоров'я	13
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ БФ «ДРОГОБИЦЬКИЙ КАРІТАС»	18
2.1. Аналіз лідерського потенціалу закладу охорони здоров'я	18
2.2. Оцінка результативності керівництва у реалізації управлінських рішень в процесі управління закладом охорони здоров'я..... Помилка! Закладку не визначено.	
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТА ПІДГОТОВКА НОВОГО ПОКОЛІННЯ КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ	47
3.1. Вдосконалення стилів керівництва закладом охорони здоров'я	47
3.2. Напрями підвищення відповідального колективного лідерства в управлінні закладом охорони здоров'я.....	52
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	Помилка! Закладку не визначено.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.
ДОДАТКИ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Система охорони здоров'я є ключовим компонентом суспільства, який безпосередньо впливає на якість життя населення та соціально-економічний розвиток держави. Сучасні виклики, з якими стикається сфера охорони здоров'я, обумовлюють необхідність впровадження ефективних лідерських підходів, що сприятимуть забезпеченню доступності, якості та безперервності медичних послуг. У процесі реформування системи охорони здоров'я України, який супроводжується інтеграцією європейських стандартів обслуговування, особливо важливим стає керівництво, яке здатне адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні підходи та створювати сприятливе середовище для професійного розвитку персоналу.

Забезпечення якісного та доступного медичного обслуговування у цей період є однією з найважливіших соціальних цілей, особливо на тлі соціальних та економічних трансформацій, а також реформування системи охорони здоров'я. Успішне керівництво у цій сфері позитивно впливає на мотивацію персоналу, якість медичних послуг, довіру пацієнтів, а також сприяє формуванню стійкого та підтримуючого робочого середовища.

Незалежні дослідження свідчать, що ефективне лідерство у медичних установах покращує командну роботу, знижує рівень професійного вигорання та сприяє запровадженню інноваційних послуг, таких як телемедицина та мобільні медичні бригади, що мають важливе значення для покращення доступу до медичних послуг у віддалених регіонах. Зокрема, це актуально для невеликих медичних установ, як-от БФ «Дрогобицький Карітас», де керівники мають можливість створювати інноваційні рішення, забезпечувати тісну командну взаємодію та підтримку персоналу.

Дослідження лідерських практик в умовах сучасних викликів дозволить сформулювати рекомендації для оптимізації управління та мотивації персоналу, що

сприятиме підвищенню ефективності медичних послуг і стабільності роботи установи.

У сучасному управлінні закладами охорони здоров'я існує **ряд протиріч**, які потребують детального дослідження. По-перше, незважаючи на визнану важливість ефективного лідерства, не всі медичні заклади успішно впроваджують інноваційні управлінські підходи. По-друге, хоча більшість медичних працівників усвідомлюють важливість емоційного інтелекту в управлінні, традиційні стилі керівництва продовжують домінувати. Це веде до емоційного вигорання та зниження мотивації персоналу, що, в свою чергу, негативно впливає на якість медичних послуг.

Проблема цього дослідження полягає в тому, що існуючі моделі лідерства не завжди враховують специфіку роботи медичних установ, зокрема, їхніх структурних особливостей та потреб персоналу. Це призводить до недостатньої ефективності управлінських практик та негативно впливає на задоволеність як працівників, так і пацієнтів.

Метою дослідження є визначення та аналіз ключових лідерських практик та управлінських стратегій, які використовуються у медичному центрі БФ «Дрогобицький Карітас», а також оцінка їхнього впливу на ефективність роботи установи, якість обслуговування та задоволеність персоналу.

Відповідно до мети визначено **завдання дослідження**:

- Аналіз теоретичних засад керівництва та лідерства у сфері охорони здоров'я, огляд існуючих стилів та підходів до управління;
- Дослідження лідерських практик та особливостей управлінської структури медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас»;
- Оцінка впливу інновацій та партнерських взаємодій на розвиток центру та вдосконалення якості наданих послуг;
- Розробка рекомендацій для покращення лідерських та управлінських підходів у медичному центрі;

Об'єктом дослідження: є медичний центр БФ «Дрогобицький Карітас», а саме його управлінська структура та процеси лідерства.

Предметом дослідження: є лідерські практики та їх вплив на ефективність управління, якість медичних послуг і задоволеність персоналу в медичному центрі.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження сучасних лідерських практик і інноваційних управлінських підходів у медичному центрі позитивно вплине на якість медичних послуг та задоволеність працівників.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці, присвячені вивченню управлінських підходів та лідерства в охороні здоров'я. Зокрема, О. Коваль досліджує вплив стилів управління на ефективність медичних установ, акцентуючи увагу на адаптацію лідерських практик в умовах реформ [1]. І. Мельник аналізує роль трансформаційного лідерства у мотивації медичного персоналу та підвищенні якості обслуговування пацієнтів [2]. В. Левченко розглядає зв'язок між лідерством та економічною стійкістю медичних закладів, підкреслюючи значущість управлінських рішень для фінансової стабільності [3]. Н. Гнатюк досліджує етичні аспекти управління, зосереджуючись на формуванні етичних стандартів [4]. С. Ткаченко вивчає впровадження інновацій у процеси управління медичними установами та їхній вплив на розвиток лідерських практик [5].

Дослідження професійної компетентності керівників у сфері охорони здоров'я та освітніх підходів для медичних працівників висвітлено у працях таких науковців, як М. Банчук, М. Білинська, І. Бедрик, Ю. Вороненко, Т. Курило, В. Майборода, В. Москаленко, Р. Блейк, Д. Вэттэн, та ін. Ці дослідження охоплюють поняття лідерства, класифікацію стилів керівництва та критерії їх вибору у різних типах організацій. Різні аспекти управлінської еліти в організаціях, зокрема в охороні здоров'я, досліджували також М. Асламова, Н.

Гончарук, А. Гошко, Л. Кайдалова, Н. Кривокульська, Т. Федорів, М. Шкільняк, Г. Щекин та інші, що дозволяє вивчити проблематику формування професійних і соціально-психологічних моделей керівників у сфері охорони здоров'я [6].

Ці дослідження свідчать про важливість ефективного управління та лідерства в медичній сфері, що стає актуальним у контексті сучасних викликів, з якими стикаються заклади охорони здоров'я.

Для реалізації поставленої мети, розв'язання сформульованих завдань і перевірки гіпотези дослідження нами було використано комплекс **методів**:

- **теоретичні**: аналіз наукової літератури та публікацій з управління та лідерства; порівняльний аналіз; вивчення практик інших медичних закладів; моделювання, включно з розробкою теоретичних моделей управлінських практик для прогнозування результатів їх впровадження; системний аналіз для розгляду організації як цілісної системи з метою виявлення взаємозв'язків між елементами управління;
- **емпіричні**: опитування та анкетування медичного персоналу й пацієнтів для збору кількісних і якісних даних; інтерв'ю та фокус-групи для отримання інформації про рівень задоволеності пацієнтів та персоналу; спостереження; аналіз документів, внутрішніх звітів та стратегічних планів.
- **математичні**: первинна обробка даних для оцінки експериментальних результатів та підтвердження гіпотези, зокрема статистичний аналіз для виявлення тенденцій і кореляцій між змінними.

Теоретичне значення роботи полягає в розширенні знань у сфері управління та лідерства в закладах охорони здоров'я. Дослідження аналізує різні теорії та стилі лідерства, що дозволяє виокремити ефективні практики для застосування в медичних установах. Отримані результати можуть стати основою для подальших наукових досліджень у галузі менеджменту охорони здоров'я, зокрема щодо впливу лідерства на якість медичних послуг та задоволеність персоналу і пацієнтів.

Практичне значення роботи полягає в можливості безпосереднього застосування результатів дослідження для вдосконалення управлінських практик у медичних закладах, зокрема, у БФ «Дрогобицький Карітас». Визначені ефективні стилі лідерства та інноваційні підходи до управління можуть бути впроваджені для підвищення якості медичних послуг та рівня задоволеності пацієнтів.

Наукова новизна дослідження полягає в запропонованому новому підході до аналізу управлінських практик і лідерства в контексті медичних закладів, зокрема на прикладі БФ «Дрогобицький Карітас». У дослідженні вперше систематизовано особливості організаційної структури та стилів лідерства, застосовуваних у малих медичних установах в умовах української реальності.

Дослідження також виявляє специфіку інноваційних практик, таких як впровадження телемедицини та мобільних медичних бригад, що суттєво змінюють традиційні підходи до надання медичних послуг.

Крім того, робота визначає вплив лідерських практик на задоволеність персоналу і пацієнтів, що є значним внеском у розвиток теорії управління охороною здоров'я в Україні. Цей аспект відкриває нові можливості для подальших досліджень у сфері медичного менеджменту та сприяє впровадженню практичних рекомендацій для підвищення якості медичного обслуговування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження дістали оприлюднення на: *міжнародних науково-практичних конференціях*: «6th International Conference on Augmentative and Alternative Communication – AAC 2024» (online, 2024), «Інноваційній асистивні технології для життя та роботи» (Львів, 2024), *всеукраїнських науково-практичних конференціях*: «Кризовий менеджмент та управління соціальними проектами в умовах війни» (Львів, 2024); Жінки в медицині: професійний ріст та лідерство» (Львів, 2024).

Дослідно-експериментальна робота проводилась впродовж 2023-2024 рр. на базі медичного центру благодійної організації «Благодійний фонд

«Дрогобицький Карітас» і факультету економіки та управління Західноукраїнського національного університету. Результати дослідження впроваджено в діяльність благодійної організації «Благодійний фонд «Дрогобицький Карітас».

Структура роботи складається з трьох розділів. висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків (4 таблиці, 3 рисунків, 7 додатків. Загальний обсяг роботи – 91 сторінки, (61 сторінок – основний текст).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Характеристика наукових засад керівництва та лідерства в управлінській діяльності закладу охорони здоров'я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України все більшого значення набуває ефективне управління закладами охорони здоров'я, яке поєднує елементи лідерства та керівництва. Ці поняття часто використовуються як синоніми, однак у науковій літературі вони мають різні акценти і функціональні аспекти.

Керівництво розглядається як процес організації та управління діяльністю працівників для досягнення поставлених цілей. Згідно з класичними теоріями управління, керівництво охоплює такі функції: планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. Керівники відповідають за формування стратегій, розподіл ресурсів, забезпечення дисципліни та виконання встановлених нормативів.

Науковці, такі як Климчук В.І. [7], підкреслюють, що ефективне керівництво в закладах охорони здоров'я вимагає дотримання формальних правил, чіткого розподілу обов'язків і використання адміністративних важелів.

Лідерство визначається як здатність впливати на людей, надихати їх на досягнення високих результатів і створювати атмосферу довіри в команді. Лідер не завжди є керівником за посадою, проте його роль є ключовою у формуванні корпоративної культури, адаптації до змін та впровадженні інновацій. Лідерство у сфері охорони здоров'я пов'язане із застосуванням емоційного інтелекту, розвинених комунікативних навичок і вмінням працювати в умовах стресу та невизначеності. Василенко О.П. [8], наголошує на важливості розвитку лідерських компетенцій для подолання кризових ситуацій, зокрема таких, як

пандемія COVID-19. На рис.1 узагальнено відмінності між лідерством та керівництвом.

Відмінності між лідерством та керівництвом

Критерій	Керівництво	Лідерство
Фокус	Виконання завдань, досягнення цілей	Мотивація, натхнення, розвиток людей
Інструменти	Регламенти, стандарти, контроль	Переконання, комунікація, емоційний інтелект
Рівень впливу	Формальний (посада, повноваження)	Неформальний (авторитет, особистий приклад)
Орієнтація	Процеси	Люди

Лідерство в сфері охорони здоров'я є ключовим чинником, що визначає успішність управління медичними установами, ефективність надання послуг і рівень задоволеності персоналу та пацієнтів. Теоретичні засади лідерства базуються на вивченні різних стилів, підходів та моделей, що застосовуються в управлінні організаціями. У контексті охорони здоров'я ці аспекти доповнюються урахуванням специфіки галузі, включно з високим рівнем емоційного навантаження, міждисциплінарною природою роботи та необхідністю дотримання етичних стандартів.

Однією з найбільш вивчених моделей лідерства є трансформаційне лідерство, яке передбачає надихання персоналу на досягнення високих результатів через встановлення довгострокових цілей, підтримку інновацій і мотивацію. Згідно з дослідженнями Басс і Аволіо [9, с.33], трансформаційний лідер створює сприятливе середовище для розвитку персоналу, що особливо важливо для медичних установ, де професійне зростання впливає на якість послуг.

У сфері охорони здоров'я також широко використовується сервісне лідерство, основна ідея якого полягає у підтримці персоналу через вирішення їхніх потреб і створення умов для самореалізації. Згідно з моделлю Грінліфа [10, с.54], лідер служить персоналу, мотивуючи його працювати на благо пацієнтів.

Це забезпечує гармонійні відносини в колективі та сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками й керівництвом.

Інший важливий підхід до управління – це ситуаційне лідерство, розроблене Херсі та Бланшардом [11]. Ця модель наголошує на необхідності адаптації стилю керівництва залежно від рівня зрілості та компетентності команди. У медичних закладах, де різноманітність персоналу є значною, ситуаційне лідерство допомагає знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника.

Емоційний інтелект є ще одним критично важливим аспектом лідерства в охороні здоров'я. Дослідження Гоулмана [12] показують, що успішні лідери вміють розпізнавати та керувати своїми емоціями, а також емпатично взаємодіяти з іншими. У медичній сфері це особливо актуально, оскільки стресові ситуації та міжособистісні конфлікти потребують делікатного підходу.

Прагматичне лідерство [13], що базується на раціональному підході до управління, також відіграє важливу роль. Лідери-прагматики акцентують увагу на досягненні конкретних цілей через ефективне використання ресурсів, стратегічне планування та контроль за результатами. Це дозволяє оптимізувати роботу закладів охорони здоров'я, підвищуючи їхню продуктивність.

Окремо слід зазначити вплив етичного лідерства на організаційні процеси в медичних установах. Етичний лідер [14] дотримується високих моральних стандартів, забезпечуючи справедливе ставлення до персоналу та пацієнтів. Цей підхід підвищує рівень довіри до керівництва й сприяє формуванню позитивного іміджу медичної установи.

У сучасному науковому дискурсі підкреслюється важливість адаптивного лідерства [15], яке дозволяє реагувати на динамічні зміни в умовах реформування системи охорони здоров'я. Адаптивний лідер вміє оперативно вирішувати кризові ситуації, знаходити інноваційні рішення та залучати персонал до їх реалізації.

Лідерські моделі в охороні здоров'я також включають командне лідерство [16], яке акцентує увагу на співпраці між різними рівнями персоналу. Командний підхід сприяє інтеграції зусиль медичного та адміністративного персоналу, що позитивно впливає на загальну ефективність установи.

Важливим аспектом є стратегічне лідерство [17], яке поєднує управлінське бачення з довгостроковим плануванням. Стратегічний лідер орієнтується на майбутні виклики, розробляючи програми розвитку та впроваджуючи нові технології, такі як телемедицина та автоматизація процесів.

Інноваційне управління відіграє особливу роль у розвитку сучасної медицини. Цей метод базується на впровадженні нових технологій, зокрема телемедицини, автоматизованих систем обліку, електронних медичних записів і мобільних додатків для пацієнтів. Інновації сприяють підвищенню доступності медичних послуг і оптимізації внутрішніх процесів.

Суттєвим методом управління є проєктне управління [18], яке дозволяє ефективно реалізовувати окремі ініціативи, такі як відкриття нових відділень, впровадження медичних програм або модернізація обладнання. Проєктний підхід забезпечує систематизацію ресурсів, часових рамок і завдань, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Одним із популярних сучасних підходів є використання принципів бережливого виробництва (Lean) [19]. Цей метод зосереджується на зменшенні втрат і підвищенні ефективності процесів у закладі. Lean-управління дозволяє скоротити витрати, покращити організацію робочого часу та підвищити задоволеність пацієнтів.

Управління якістю є центральним елементом сучасного менеджменту в охороні здоров'я. Цей підхід передбачає впровадження стандартів ISO [20], акредитаційних вимог і регулярного моніторингу задоволеності пацієнтів. Управління якістю дозволяє виявляти слабкі місця у роботі закладу та впроваджувати заходи для їх усунення.

Особливу увагу заслуговує управління людськими ресурсами, яке охоплює підбір, навчання, мотивацію та оцінювання персоналу. Ефективне управління кадрами сприяє формуванню згуртованого колективу, зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Інформаційні технології стали невід'ємною частиною сучасного управління. Впровадження інформаційних систем [21], таких як електронні медичні картки, системи управління персоналом і фінансами, дозволяє автоматизувати процеси, зменшити помилки та покращити доступ до даних.

Методика управління стейкхолдерами також є важливим інструментом для забезпечення ефективної співпраці між медичним закладом, пацієнтами, органами влади та партнерами. Вона дозволяє враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін і забезпечує довгострокову підтримку проєктів.

Значну увагу в сучасному управлінні приділяють розвитку культури організації, яка базується на принципах довіри, відкритості та орієнтованості на результат. Культура організації впливає на мотивацію персоналу та рівень задоволеності пацієнтів.

Таким чином, теоретичні засади лідерства в охороні здоров'я охоплюють різноманітні підходи, що дозволяють забезпечити ефективність управління, підтримку персоналу та якість послуг. Аналіз цих засад є основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик у сучасних медичних закладах.

1.2. Правові передумови реалізації керівництва та лідерства в управлінні закладом охорони здоров'я

Правові основи керівництва та лідерства в закладах охорони здоров'я формуються з урахуванням сучасних викликів, які постають перед системою охорони здоров'я, включаючи забезпечення якісного надання послуг, оптимізацію ресурсів і дотримання прав пацієнтів та працівників. Ця система

базується на міжнародному й національному законодавстві, нормативних актах, рішеннях місцевих органів влади та корпоративних документах. В Україні правове поле визначається Конституцією України [22], законами, підзаконними актами, а також міжнародними нормами, ратифікованими державою.

Конституція України є фундаментальним нормативним актом, який гарантує право кожного громадянина на охорону здоров'я, доступ до якісної медичної допомоги та страхування [23]. Вона також зобов'язує державу створювати умови для ефективного функціонування медичних установ. Принципи рівності, доступності та якості медичних послуг, закладені в Конституції, стають базовими для побудови управлінської системи [22].

Крім того, Конституція визначає основні права громадян і встановлює обов'язки держави у забезпеченні доступності медичних послуг незалежно від соціального статусу, місця проживання чи рівня доходу, що накладає додаткові вимоги на керівників закладів охорони здоров'я [22].

Основним документом, який регулює діяльність у сфері охорони здоров'я, є Закон України «Про основи законодавства України про охорону здоров'я» [24]. Цей закон визначає:

- структуру та організацію діяльності медичних закладів;
- порядок фінансування та ліцензування;
- права та обов'язки керівників і персоналу;
- нормативи якості медичних послуг [23].

Керівники закладів охорони здоров'я зобов'язані впроваджувати ефективні організаційні моделі, забезпечувати раціональне використання ресурсів і підтримувати відповідність діяльності закладу чинному законодавству [23].

Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» запровадив модель фінансування «гроші ходять за пацієнтом» [25], яка орієнтує керівників на конкуренцію, інноваційний розвиток і підвищення якості послуг. Для закладів охорони здоров'я це означає

необхідність адаптації до нових механізмів фінансування та прозорості у використанні ресурсів [24].

Нормативно-правова база управління також включає численні підзаконні акти, які регламентують роботу керівників закладів охорони здоров'я. Наприклад:

- Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини, обов'язки роботодавця та права працівників [26];
- Закон України «Про колективні договори та угоди» визначає вимоги до колективних угод у сфері праці, включаючи зобов'язання адміністрації щодо соціальних гарантій і професійного розвитку працівників [27].

На рівні закладу важливу роль відіграють внутрішні регламенти, які визначають посадові обов'язки керівників, політику управління персоналом і принципи організації медичної допомоги.

Ключову роль у визначенні правових основ управління відіграють міжнародні стандарти, зокрема:

- Рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) щодо управління якістю медичних послуг і впровадження доказової медицини [28];
- Європейська хартія прав пацієнтів, яка встановлює принципи доступності, прозорості та рівності у наданні медичних послуг [29].

Імплементація міжнародних норм сприяє підвищенню рівня довіри до медичних установ, а також розвитку компетенцій керівників і персоналу.

Реформа децентралізації створює нові умови для управління закладами охорони здоров'я, передаючи частину повноважень до місцевих органів влади. Це вимагає від керівників закладів охорони здоров'я врахування:

- фінансової автономії;
- можливостей залучення додаткового фінансування;
- підтримки місцевих ініціатив у сфері охорони здоров'я [30].

Місцеві правові акти регулюють процеси розподілу ресурсів, затвердження програм розвитку охорони здоров'я та створення інфраструктури.

Застосування принципів корпоративного управління в закладах охорони здоров'я сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й ефективності діяльності. Закон України «Про акціонерні товариства» може слугувати прикладом для розробки внутрішніх регламентів, орієнтованих на забезпечення якості управління в медичних установах [31].

Таким чином, правові передумови реалізації керівництва та лідерства в управлінні закладом охорони здоров'я є багаторівневими й охоплюють конституційні норми, національні закони, міжнародні стандарти й місцеві нормативні акти. Ця правова база створює умови для ефективного управління, забезпечення прав пацієнтів і персоналу, а також впровадження інноваційних підходів, спрямованих на розвиток галузі охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження наукових засад та правових передумов керівництва і лідерства в управлінській діяльності закладів охорони здоров'я було визначено кілька ключових аспектів, які забезпечують ефективність функціонування медичних установ та сприяють розвитку сфери охорони здоров'я в цілому.

Аналіз сучасних підходів до управління в сфері охорони здоров'я показав, що управлінські моделі мають бути спрямовані на стратегічне, оперативне та інноваційне управління, а також на застосування методів Lean і проєктного менеджменту. Лідерство у цьому контексті визначається як здатність мотивувати персонал, управляти змінами, а також ефективно впроваджувати інноваційні рішення, що підвищують продуктивність та якість медичних послуг. Впровадження сучасних управлінських методів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, ефективно реагувати на потреби пацієнтів та забезпечити сталий розвиток закладів охорони здоров'я.

Правова база управлінської діяльності в медичних закладах України складається з Конституції України, законодавчих актів про охорону здоров'я, а також численних кодексів, регламентів і підзаконних актів, що регулюють діяльність керівників медичних установ. Конституція закріплює основні принципи доступності, якості та рівності медичних послуг, що є базою для розвитку ефективного управління в галузі охорони здоров'я. Важливою частиною правового поля є закони, що стосуються фінансування та ліцензування медичних закладів, а також нормативно-правові акти, які сприяють підтримці прав пацієнтів і працівників, забезпечуючи тим самим прозорість і ефективність організації роботи закладів охорони здоров'я.

Інтеграція сучасних наукових підходів до управління з чіткими правовими рамками є основою стабільності та розвитку медичних установ. Таке поєднання забезпечує створення стійкої системи управління, яка відповідає вимогам часу та надає можливість адаптуватися до змін у суспільстві та в медичній сфері. В результаті, керівники медичних закладів можуть ефективно реалізовувати стратегії розвитку, підтримувати високі стандарти якості надання медичних послуг і водночас дотримуватися вимог чинного законодавства.

Отже, комплексний підхід до організації керівництва та лідерства в управлінні закладами охорони здоров'я дозволяє не лише забезпечити високу якість медичних послуг, але й створити умови для розвитку мотивованого, кваліфікованого персоналу, сприяти задоволенню потреб пацієнтів, а також забезпечити відповідність установ до міжнародних та національних стандартів і норм. Тільки таке поєднання наукових і правових аспектів може забезпечити сталий розвиток галузі та її адаптацію до нових викликів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ БФ «ДРОГОБИЦЬКИЙ КАРІТАС»

1.1. Аналіз лідерського потенціалу закладу охорони здоров'я

Лідерський потенціал медичного центру у м. Дрогобич є однією з ключових складових його успішної діяльності на ринку медичних послуг. Лідерство у цьому контексті визначається здатністю керівництва ефективно управляти ресурсами, мотивувати персонал і забезпечувати високий рівень обслуговування пацієнтів.

Карітас Дрогобич є важливим соціальним та медичним центром, який надає послуги в галузі охорони здоров'я та соціального забезпечення. Його роль визначається здатністю ефективно поєднувати соціальні та медичні послуги, орієнтуючись на потреби найбільш вразливих категорій населення [33].

Головною місією центру є надання висококваліфікованої медичної допомоги людям похилого віку, внутрішньо переміщеним особам (ВПО), а також родинам, що постраждали від наслідків війни та соціально-економічних криз [33].

Центр не лише надає послуги медичної допомоги, але й активно залучений у різні соціальні програми, зокрема програми психологічної підтримки, які допомагають пацієнтам адаптуватися до нових умов життя [33].

Ефективний менеджмент цього закладу охорони здоров'я є визначальним фактором у його стабільній роботі та розвитку. Управління медичним центром включає стратегічне планування, раціональне використання ресурсів та впровадження новітніх технологій [35].

Медичний центр Благодійного фонду «Дрогобицький Карітас» є багатoproфільним закладом охорони здоров'я, що функціонує на території міста Дрогобич, Львівська область з метою надання високоякісних медичних, реабілітаційних та діагностичних послуг вразливим групам населення. Його діяльність спрямована на забезпечення доступу до медичної допомоги для

внутрішньо переміщених осіб (ВПО), людей похилого віку, осіб з інвалідністю, а також тих, хто опинився у складних життєвих обставинах [33].

Основні напрями його діяльності включають надання амбулаторно-поліклінічних, реабілітаційних і лабораторно-діагностичних послуг. Медичний центр підписав три договори з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) на надання медичних послуг, а саме: надання первинної медичної допомоги (12 пакет), психологічну допомогу (51 пакет), паліативну допомогу (24 пакет). Ця співпраця дає змогу забезпечити безперервне надання якісних медичних послуг для найбільш вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю.

Центр оснащений сучасним діагностичним та лікувальним обладнанням, що забезпечує висококваліфіковану медичну допомогу відповідно до сучасних стандартів та вимог.

Структура медичного центру включає поліклінічне відділення, яке складається з двох кабінетів сімейних лікарів, кабінету педіатра, кабінету фізичної реабілітації, кабінет ерготерапії, маніпуляційний кабінет та кабінет щеплень. Лабораторно-діагностичний кабінет (клінічні аналізи крові та сечі, біохімічні аналізи) рентген-кабінет, кабінет УЗД, кабінети для ендоскопічних та функціональних обстежень та стерилізаційну.

Центр орієнтований на надання допомоги вразливим категоріям населення, зокрема внутрішньо переміщеним особам (ВПО), людям похилого віку, особам з інвалідністю та сім'ям у складних життєвих обставинах. В умовах збройного конфлікту суттєво зросла потреба в медичних послугах, особливо серед ВПО, що стало ключовим викликом для діяльності центру. У відповідь на ці потреби центр активно розвиває мобільні медичні бригади, що надають допомогу у віддалених куточках Дрогобицької ОТГ, а також імплементує телемедичні послуги, що дозволяють надавати консультації навіть у прифронтових областях (Полтавська, Харківська, Дніпропетровська).

Значний приріст пацієнтів, зокрема ВПО, спостерігався у 2022 році: якщо у 2021 році кількість відвідувань центру складала близько 100 пацієнтів на місяць, то у першій половині 2022 року цей показник зріс до 1 100. У 2023 році кількість відвідувань стабілізувалася на рівні 700 пацієнтів на місяць, 75% з яких становлять ВПО.

У центрі працюють 14 медичних працівників, серед яких 8 лікарів різних спеціалізацій (2 сімейних лікарі, лікар - педіатр, лікар ФРМ, лікар-лаборант, лікар - рентгенолог, лікар УЗД, лікар функціональної діагностики), 3 медичні сестри, психолог та фармацевт. Центр також має два автомобілі швидкої допомоги, обладнані для екстрених ситуацій та надання мобільної паліативної допомоги.

Медичний центр відіграє важливу роль у наданні психологічної допомоги пацієнтам, що є важливим аспектом роботи з людьми, які пережили травматичні події через війну. У складі штату працює клінічний психолог, який надає індивідуальні консультації та організовує групові зустрічі. Це сприяє покращенню психоемоційного стану пацієнтів і допомагає їм краще адаптуватися до нових життєвих обставин.

Крім того, медичний центр має у своєму розпорядженні дві машини швидкої допомоги, оснащені для надання екстреної медичної допомоги та транспортування пацієнтів до лікарень. Завдяки цьому команда медиків може швидко реагувати на критичні ситуації та надавати допомогу навіть у найвіддаленіших куточках регіону.

Центр активно співпрацює з соціальними службами та іншими медичними закладами регіону, що дозволяє швидко реагувати на потреби пацієнтів та забезпечувати комплексний підхід до їх лікування.

Організаційна структура медичного центру в м. Дрогобич має лінійно-функціональну модель управління. Це означає, що управлінські функції розподілені за ключовими напрямками діяльності, де кожен керівник несе відповідальність за конкретний сегмент роботи закладу. Основним керівним

органом є директор медичного центру – це ключова особа, відповідальна за загальне керівництво, координацію діяльності всіх підрозділів та прийняття стратегічних рішень. Його функції включають планування, контроль за досягненням ключових показників результативності (KPI), прийняття рішень щодо кадрової політики, розвитку та впровадження нових ініціатив. Він також займається зовнішніми комунікаціями та представляє заклад у взаємодії з державними органами, партнерами, донорами.

Під керівництвом директора працює кілька заступників, кожен з яких відповідає за конкретний напрямок діяльності:

- Медичний директор (заступник з медичної частини) – координує роботу лікарів і середнього медичного персоналу. Його завдання полягають у забезпеченні якості наданих медичних послуг, дотриманні стандартів лікувальних процедур, впровадженні інноваційних підходів до лікування. Він також відповідає за контроль за своєчасним проведенням профілактичних заходів, диспансеризації та впровадженням новітніх методів діагностики й лікування.
- Фінансовий менеджер – займається фінансовим плануванням, розробкою бюджету, контролем за фінансовою стійкістю центру, а також фінансовими звітами. Основні завдання включають бюджетування проєктів, моніторинг видатків, забезпечення своєчасної оплати праці, а також оптимізацію фінансових ресурсів.
- Менеджер з господарської діяльності – відповідає за технічне обслуговування та утримання матеріально-технічної бази закладу. Це включає забезпечення належної роботи медичного обладнання, ремонт приміщень, закупівлю необхідних матеріалів і технічних засобів для нормального функціонування закладу.
- Юрист – забезпечує юридичну підтримку діяльності центру, слідкує за дотриманням правових норм у процесі надання медичних

послуг, укладення договорів, взаємодії з підрядниками та іншими контрагентами.

- Менеджер з написання грантових заявок – відповідає за пошук можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів через гранти та інші джерела фінансування. Його робота включає підготовку проєктних заявок, координацію з міжнародними та національними донорами, ведення звітності за використанням грантових коштів.

Кожен напрямок роботи має свого відповідального керівника, який здійснює планування та контроль роботи свого підрозділу. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій та підвищує ефективність управління. Завдяки цьому керівники можуть оперативно приймати рішення у своїй сфері відповідальності, що дозволяє швидко реагувати на виклики та вирішувати проблеми.

Важливою складовою організаційної структури є налагоджена координація між підрозділами, що сприяє ефективному використанню наявних ресурсів. Хоча кожен відділ має свої специфічні завдання, усі вони працюють синхронізовано задля досягнення спільної мети — покращення якості наданих медичних послуг.

Організаційна структура також включає сучасні підходи до управління, такі як діджиталізація процесів, автоматизація документообігу та впровадження системи електронного медичного обліку. Ці нововведення оптимізують управлінські процеси, скорочують час на виконання адміністративних завдань та забезпечують оперативний доступ до необхідної інформації.

Таким чином, лінійно-функціональна організаційна структура медичного центру в м. Дрогобич забезпечує оптимізацію управлінських процесів, чіткий розподіл обов'язків та ефективне використання ресурсів, що дозволяє закладу стабільно функціонувати та надавати високоякісні медичні послуги пацієнтам.

Управління персоналом є критично важливою складовою ефективного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я (ЗОЗ), і медичний центр у

м. Дрогобич не є винятком. Для забезпечення високої якості надання медичних послуг необхідно створити ефективну систему управління персоналом, яка включає відбір, навчання, мотивацію та розвиток співробітників.

Кадрова політика закладу ґрунтується на чітких критеріях відбору, що враховують професіоналізм, кваліфікацію та досвід кандидатів. Важливу роль відіграє оцінка особистісних якостей, таких як комунікабельність, стресостійкість та здатність працювати в команді.

Медичний персонал закладу складається з лікарів різних спеціальностей, медичних сестер, молодшого медичного персоналу, адміністративного та технічного персоналу. Відбір лікарів і медичних сестер здійснюється на конкурсній основі з урахуванням рівня освіти, професійного досвіду та наявності сертифікатів про підвищення кваліфікації. Особлива увага приділяється постійному навчанню та підвищенню кваліфікації медичного персоналу. Заклад організовує участь своїх співробітників у семінарах, тренінгах, медичних конференціях, що дозволяє їм залишатися в курсі новітніх методів діагностики та лікування.

Для систематизації функцій і обов'язків медичного персоналу розроблено матрицю виконання робіт, що чітко визначає ролі та відповідальність кожного співробітника. Ця матриця дозволяє уникнути дублювання обов'язків та підвищити ефективність роботи команди.

Для визначення вимог до працівників використовуються кваліфікаційні карти, картки компетенції, професіограми. Ці інструменти дозволяють чітко окреслити необхідні навички та знання для кожної посади, що сприяє більш обґрунтованому відбору кандидатів та подальшому розвитку персоналу.

У процесі добору персоналу застосовуються різні методики, зокрема STAR (дозволяє оцінити поведінкові характеристики кандидатів на основі ситуацій, дій та результатів) [36] і PARLA (допомагає виявити мотивацію, цінності та цілі кандидатів, що є важливими для успішної інтеграції в колектив) [37].

Окрім обов'язкової сертифікації, заклад запровадив систему регулярної атестації медичних працівників, що дозволяє оцінювати їхню роботу та визначати подальші кроки для підвищення кваліфікації. Важливу роль у цьому процесі відіграє зворотний зв'язок від пацієнтів, який використовується для вдосконалення роботи медичного персоналу. Оцінка роботи персоналу здійснюється на основі показників ефективності, які включають швидкість і точність діагностики, успішність лікування, рівень задоволеності пацієнтів та дотримання стандартів роботи.

Мотивація працівників є важливим елементом системи управління персоналом. Медичний центр застосовує як матеріальні (конкурентоспроможна заробітна плата, доплати за складність роботи, соціальні гарантії), так і нематеріальні форми стимулювання (можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання заслуг, комфортні умови праці).

Одним із ключових аспектів ефективного управління персоналом є формування згуртованої команди, де кожен працівник розуміє свої обов'язки та відповідальність. У центрі активно культивують командний підхід до роботи, що забезпечує високу якість медичних послуг і швидке реагування на потреби пацієнтів. Значна увага приділяється розвитку лідерських якостей серед керівників підрозділів, які відіграють важливу роль у координації роботи своїх напрямків.

Медичний центр також використовує інформаційні системи для автоматизації процесів управління персоналом. Це дозволяє ефективно контролювати роботу співробітників, відстежувати їхній прогрес, планувати графіки навчання та підвищення кваліфікації. Ці системи допомагають оцінювати ефективність кадрових рішень та вчасно реагувати на зміни у роботі персоналу.

Психологічний клімат у колективі є ще одним важливим елементом успішної роботи закладу. Медичний центр приділяє увагу створенню доброзичливої та підтримуючої атмосфери на робочому місці, що підвищує

мотивацію співробітників і знижує рівень конфліктів. Керівництво проводить регулярні збори з персоналом, де обговорюються проблеми і шляхи їх вирішення.

Управління персоналом у медичному центрі м. Дрогобич є складною багаторівневою системою, спрямованою на забезпечення ефективної роботи закладу, підвищення кваліфікації працівників та покращення якості надання медичних послуг. Завдяки комплексному підходу до відбору, навчання, мотивації та підтримки персоналу, центр успішно справляється зі своїми завданнями та забезпечує високу якість обслуговування пацієнтів.

У рамках дослідження мотивації персоналу було проведено опитування серед 10 медичних працівників центру, включаючи лікарів, медичних сестер і адміністративний персонал. Опитування включало питання, що стосувалися умов праці, матеріальної мотивації, професійного розвитку та психологічного клімату в колективі.

Результати опитування:

- 100% респондентів оцінили умови праці позитивно, зазначаючи високий рівень організації робочого процесу та забезпечення необхідним обладнанням.
- 90% респондентів високо оцінили заробітну плату та інші фінансові стимули, хоча було відзначено, що необхідно збільшити матеріальне стимулювання для покращення мотивації.
- 100% медичних працівників задоволені можливістю професійного розвитку через участь у тренінгах та семінарах.
- Психологічний клімат у колективі також отримав позитивну оцінку від 100% респондентів, що свідчить про високий рівень командної роботи та взаємопідтримки.

Також, результати дослідження зображено графічно на рисунку 2

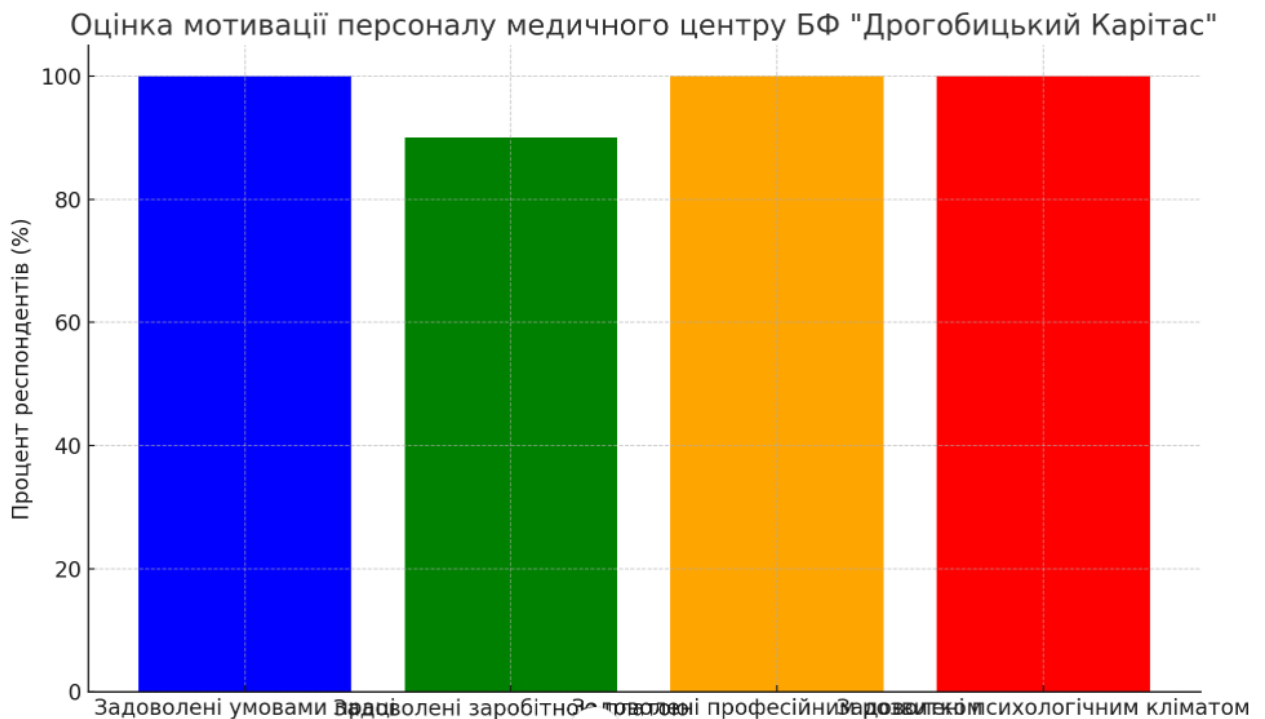


Рис. 2 Графік оцінки мотивації персоналу медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас»

Ці результати демонструють високий рівень задоволеності медичним персоналом умовами праці та розвитку, хоча показник задоволення заробітною платою свідчить про необхідність подальших зусиль для покращення матеріальної мотивації. Лідерське управління медичним центром продовжує підтримувати високі стандарти комунікації та професійного розвитку персоналу, що позитивно впливає на загальну атмосферу та ефективність роботи (див. додаток Б).

Лідерський потенціал медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас» базується на стратегічному плануванні, професіоналізмі керівництва, інноваційному підході до надання послуг, а також на підтримці згуртованої корпоративної культури. Завдяки чіткій структурі управління, впровадженню новітніх технологій та адаптації до потреб населення, центр демонструє високий рівень ефективності у своїй діяльності. Це дозволяє йому успішно вирішувати виклики сучасної системи охорони здоров'я, надаючи якісні медичні та соціальні послуги вразливим категоріям населення.

1.2. Оцінка результативності керівництва у реалізації управлінських рішень в процесі управління закладом охорони здоров'я

Медичний центр БФ «Дрогобицький Карітас» є гарним прикладом установи, яка поєднує високі стандарти медичних послуг із ефективним внутрішньоорганізаційним менеджментом та адміністративним управлінням. Основною метою управління є забезпечення високої якості надання медичних послуг для найбільш вразливих верств населення, таких як внутрішньо переміщені особи, люди похилого віку, пацієнти з хронічними захворюваннями та люди з інвалідністю.

Ключовими аспектами менеджменту в даній установі є ефективне використання людських і матеріальних ресурсів, організація процесів лікування та реабілітації, а також надання амбулаторних, лабораторно-діагностичних і телемедичних послуг. Важливим аспектом є також побудова довірливих відносин з пацієнтами, що базується на етичних стандартах і дотриманні принципів конфіденційності.

Планування є ключовим компонентом управління в медичному центрі Карітас. Керівництво розробляє та впроваджує річні та квартальні плани, які охоплюють основні аспекти діяльності: медичні послуги, фінансовий менеджмент, матеріально-технічне забезпечення та кадрову політику. Плани включають довгострокові стратегії розвитку, наприклад, розширення спектру послуг, модернізацію обладнання та залучення додаткових ресурсів.

Щотижневі та щомісячні внутрішні наради забезпечують ефективне керування процесами, дозволяючи оперативно реагувати на нові виклики. Керівники відділів регулярно звітують про виконання планів, аналізують показники ефективності роботи підрозділів та окремих працівників, що дає змогу коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливу роль відіграє управління людськими та матеріальними ресурсами, а також контроль за якістю надання послуг. Адміністрація працює над оптимізацією процесів надання медичних послуг, що дозволяє зменшити час на обслуговування пацієнтів та забезпечити їхню максимальну задоволеність.

Фінансовий менеджмент є важливою складовою адміністративної діяльності. Центр активно використовує системи електронного обліку для планування бюджету, моніторингу витрат і управління фінансовими потоками. Особлива увага приділяється ефективному використанню донорських коштів та грантів, що допомагає підтримувати високий рівень надання послуг навіть у періоди фінансових труднощів. Фінансові звіти та бюджети регулярно переглядаються керівництвом для того, щоб забезпечити прозорість та підвищити ефективність використання ресурсів. Ці заходи дозволяють забезпечувати фінансову стабільність закладу, особливо в умовах складної економічної ситуації в країні та необхідності залучення донорських коштів.

Центр Карітас активно впроваджує інновації у свою діяльність. Один із ключових напрямків — це автоматизація управлінських процесів та використання електронної медичної документації (ЕМД) [38]. ЕМД забезпечує швидкий доступ до даних про пацієнтів, полегшує моніторинг історій хвороб і покращує взаємодію між лікарями різних спеціалізацій. Впровадження цієї системи допомагає підвищити ефективність роботи медичного персоналу та зменшити кількість помилок.

Центр активно використовує можливості телемедицини та активно надає телемедичні консультації, для покращення доступності медичних послуг для пацієнтів із віддалених районів або тих, хто не може особисто відвідати центр. Це рішення особливо актуальне для людей із хронічними захворюваннями та осіб з обмеженою мобільністю.

Ефективна внутрішня комунікація є ключовою для забезпечення злагодженої роботи всіх відділів. Для цього використовуються сучасні інструменти, такі як внутрішні електронні платформи, де працівники можуть

обмінюватися інформацією, координувати дії та обговорювати поточні питання. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в планах та швидко вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи.

Крім того, важливу роль відіграють організація та проведення навчальних тренінгів, воркшопів, освітніх програм, обмін досвідом та стажування за кордоном для персоналу. Регулярне підвищення кваліфікації допомагає медичним працівникам освоювати нові методи лікування, краще розуміти потреби пацієнтів та адаптуватися до нових вимог сфери охорони здоров'я.

Хочу відзначити, що медичний центр забезпечує дотримання високих етичних стандартів у взаємовідносинах із пацієнтами, незалежно від їхнього соціального статусу, віку чи стану здоров'я, керуючись внутрішніми політиками та процедурами. Особливу увагу приділяють захисту конфіденційності медичних даних, повазі до гідності пацієнтів і забезпеченню їх прав. Дотримуються принципів інклюзії, забезпечуючи рівний доступ до послуг для всіх пацієнтів, зокрема осіб з інвалідністю. Для зручності облаштовано пандуси, ліфти, поручні, спеціальні санітарні вузли та широкі дверні проходи. Медичний персонал проходить навчання з інклюзивного обслуговування, а інформаційні матеріали адаптовані для осіб із порушеннями зору та слуху. Центр також надає психологічну підтримку та співпрацює з громадськими організаціями для розширення можливостей інклюзії. У центрі діють політики та процедури з безпеки й етичного кодексу, розроблені Карітасом України. Також функціонують гаряча лінія та електронна скринька для надсилання чутливих скарг, що гарантує оперативний їх розгляд та надання відповіді [32].

У центрі впроваджено низку заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників та пацієнтів у випадку надзвичайних ситуацій. Це включає наявність і своєчасні інструктажі та навчання, які фіксуються в журналі реєстрації інструктажів з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях. Також розроблено і затверджено керівництвом плани реагування на надзвичайні ситуації та порядок дій у разі пожежі. Ці документи

регламентують дії персоналу в екстрених ситуаціях, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити належний рівень захисту для всіх присутніх у медичному центрі.

БФ «Дрогобицький Карітас» є сучасним медичним закладом, що поєднує високу якість медичних послуг з інноваційними підходами до управління та адміністрування. Внутрішньоорганізаційний менеджмент спрямований на ефективне використання ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних технологій та підтримку високих етичних стандартів у взаємовідносинах з пацієнтами. Завдяки прозорій фінансовій політиці, автоматизації процесів та ефективній організації роботи центр здатний оперативно реагувати на виклики та надавати якісні медичні послуги різним верствам населення.

Медичний центр забезпечує надання комплексних медичних послуг на основі сучасних технологій та підходів, що сприяє ефективному лікуванню та підтримці здоров'я пацієнтів. Система охорони здоров'я в цьому закладі розділена на кілька ключових елементів, кожен з яких забезпечує певний етап надання медичної допомоги: профілактика, діагностика, лікування, реабілітація, телемедицина, стандартизація послуг та контроль якості діагностики та лікування.

Профілактика є одним із ключових напрямків роботи центру. Завдяки регулярним медичним оглядам, вакцинаціям та скринінговим програмам медичний центр забезпечує раннє виявлення захворювань, зокрема хронічних, та їх профілактику. Центр активно співпрацює з місцевими громадами та органами влади з метою підвищення рівня обізнаності населення щодо здорового способу життя та важливості своєчасного звернення до лікарів.

Центр оснащений сучасним діагностичним обладнанням, що дозволяє проводити широкий спектр досліджень, таких як ультразвукові дослідження (УЗД), рентген, ендоскопія та клініко-діагностичні дослідження. Медичний директор, Оксана Мартинюк, зазначає, що найближчим часом буде введено в

експлуатацію рентген-обладнання, що значно підвищить діагностичні можливості закладу. Це дозволить не лише виявляти патології на ранніх стадіях, але й детально контролювати хід лікування.

Лікувальні послуги надаються відповідно до міжнародних та національних стандартів, базуючись на сучасних клінічних протоколах. Пацієнти можуть отримати допомогу як в амбулаторних умовах, так і на дому. Лікування орієнтоване на забезпечення індивідуального підходу до кожного пацієнта, враховуючи його стан здоров'я та потреби.

Центр активно розвиває програми реабілітації для пацієнтів, які потребують відновлення після основного курсу лікування. Реабілітаційні програми комплексні, включають фізіотерапію, ЛФК, ерготерапію, психологічну підтримку та інші методи, що сприяють повноцінному відновленню пацієнтів та їх інтеграції в нормальне життя.

Окрему увагу приділено розвитку телемедичних послуг. Завдяки цій інноваційній технології пацієнти з віддалених регіонів можуть отримувати консультації фахівців дистанційно, що є важливою складовою доступності медичних послуг. Телемедицина допомагає здійснювати діагностику та моніторинг стану пацієнтів без їхньої фізичної присутності в медичному закладі, що зменшує навантаження на ресурси центру та підвищує ефективність роботи.

Медичний центр забезпечує високу якість надання послуг завдяки контролю якості діагностики та лікування, дотриманню затверджених медичних протоколів, СОПів, використанню сучасного обладнання та індивідуальному підходу до пацієнтів. Всі процедури відповідають національним та міжнародним стандартам, що гарантує ефективне лікування та безпеку пацієнтів.

Система надання медичних послуг у центрі постійно вдосконалюється, що дозволяє забезпечити не лише ефективне лікування, але й комплексний підхід до здоров'я пацієнтів.

Медичний центр Карітас Дрогобич активно взаємодіє з місцевими громадами для забезпечення більш широкого доступу до медичних послуг.

Особлива увага приділяється підтримці соціально вразливих верств населення, таких як внутрішньо переміщені особи (ВПО), люди похилого віку, особи з інвалідністю, багатодітні сім'ї та сім'ї, що перебувають у скрутних життєвих обставинах. Завдяки активній співпраці з неурядовими організаціями та місцевою владою центр розробляє програми допомоги, спрямовані на забезпечення доступу до медичних та соціальних послуг для цих груп. У цьому контексті особливу роль відіграють мобільні медичні бригади, що виїжджають до віддалених сіл і містечок Дрогобицької ОТГ, забезпечуючи надання базової медичної допомоги людям, які не мають змоги самостійно відвідати медичні заклади.

Для кращого розуміння системи надання медичних послуг у Медичному центрі БФ «Дрогобицький Карітас» пропонується SWOT-матриця, що ілюструє сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими стикається заклад

Результати наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

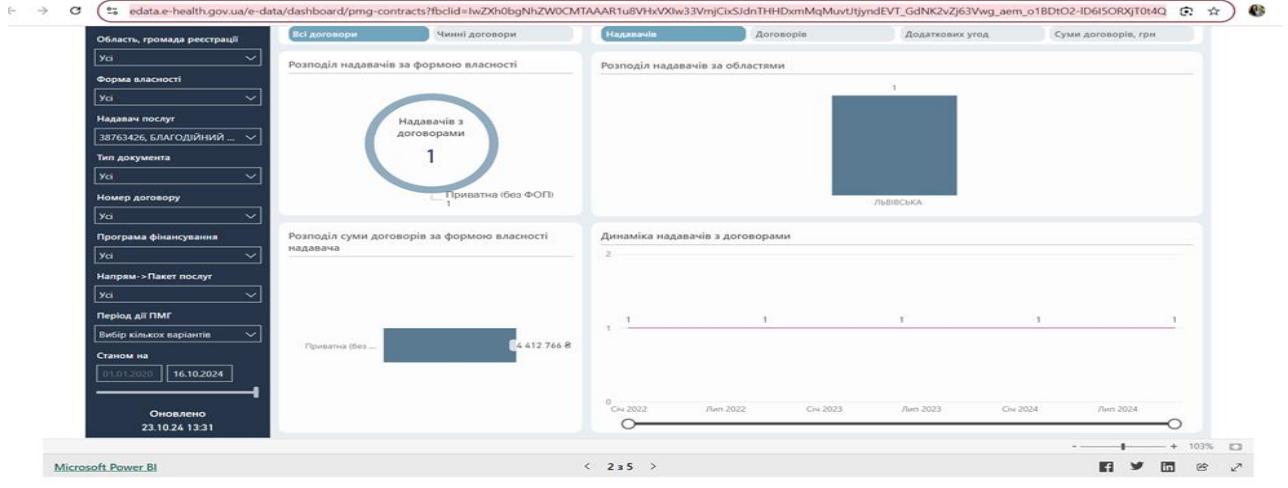
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сучасне діагностичне обладнання. 2. Індивідуальний підхід до пацієнтів. 3. Розвинена система телемедицини. 4. Програми реабілітації для пацієнтів.	1. Обмежене фінансування. 2. Нестача кваліфікованих вузьких спеціалістів. 3. Обмежений доступ до медичних послуг у віддалених регіонах. 4. Високі витрати на нові технології.
Можливості	Загрози
1. Розширення партнерства з неурядовими організаціями. 2. Залучення міжнародних донорів. 3. Розвиток мобільних медичних бригад.	1. Конкуренція з іншими медичними закладами. 2. Зміни в законодавстві охорони здоров'я. 3. Погіршення економічної ситуації в регіоні.

4. Підвищення обізнаності населення про здоров'я.	4. Епідемії та інші загрози для здоров'я населення.
---	---

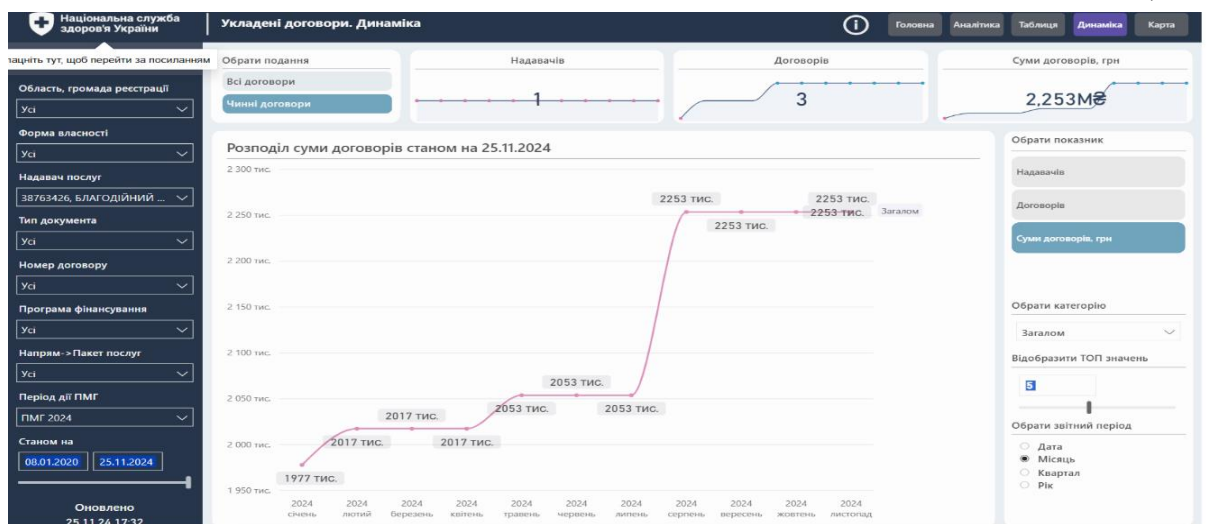
Управління фінансовими ресурсами є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якої медичної установи, оскільки саме від ефективного фінансового забезпечення залежить можливість надавати якісні медичні послуги, забезпечувати сталий розвиток закладу та адаптацію до нових викликів. В умовах сучасної економічної та соціальної нестабільності, управління фінансовими потоками стає ще більш складним та вимагає системного підходу, що включає планування, моніторинг, аналіз та постійне коригування фінансових стратегій.

Медичний центр БФ «Дрогобицький Карітас» працює за чіткою фінансовою стратегією, яка гармонійно поєднує поточні потреби з довгостроковими інвестиційними цілями. Основним джерелом фінансування є державний бюджет та контракти з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). За період з 01.01.2020 до 16.10.2024 року центр отримав 4 412 766 грн. за підписаними договорами, що підтверджує довіру НСЗУ та ефективне використання ресурсів для надання медичних послуг та зростання попиту серед надавачів на місцевому рівні (Львівщина). Детальніше наведено в таблицях 2.2 і 2.3

Таблиця 2.2



Таблиця 2.3



Фінансування за державними контрактами дозволяє забезпечувати доступ до безоплатних медичних послуг для вразливих груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, осіб похилого віку, людей з обмеженими можливостями та осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Отримані кошти сприяли розширенню спектра медичних послуг, поліпшенню матеріально-технічної бази, а також дозволили підвищити рівень обслуговування пацієнтів.

Крім основного фінансування з державного бюджету, медичний центр активно працює над залученням додаткових коштів через партнерства з благодійними організаціями, міжнародними донорами та грантовими програмами. Співпраця з такими організаціями дозволяє не тільки стабілізувати фінансовий стан, але й сприяти модернізації медичного обладнання, впровадженню інноваційних технологій та оплати заробітної плати та підвищенню кваліфікації персоналу.

Додаткові фінансові ресурси залучаються також шляхом надання окремих видів медичних послуг на платній основі. Це створює можливість генерувати додаткові доходи для покриття операційних витрат та підтримки інфраструктури медичного центру.

Управління фінансами медичного центру базується на ретельному бюджетному плануванні, яке здійснюється на річній основі. Щорічний бюджет охоплює всі ключові категорії витрат, необхідні для забезпечення стабільного функціонування закладу. До основних статей витрат належать:

- Фонд оплати праці для медичного та адміністративного персоналу.
- Закупівля медикаментів та медичного обладнання, необхідного для надання повного спектра послуг.
- Витрати на утримання інфраструктури, включаючи ремонтні роботи, оплату комунальних послуг та утримання приміщень у належному стані.
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що є важливою інвестицією в професійний розвиток і підвищення якості надання медичних послуг.

При формуванні бюджету також враховуються непередбачені витрати, які можуть виникати в результаті збільшення навантаження на заклад або необхідності закупівлі додаткового обладнання. Для цих цілей створюється резервний фонд, який дозволяє оперативно реагувати на позапланові ситуації без негативного впливу на основну діяльність центру.

Однією з головних задач фінансового управління є забезпечення ефективного використання наявних ресурсів. Для цього в центрі впроваджено системи постійного моніторингу фінансової звітності, які дозволяють вчасно виявляти відхилення від планових показників та вживати відповідних заходів для корекції. Регулярний аналіз фактичних витрат порівняно з плановими дозволяє оптимізувати використання ресурсів.

Особливу роль відіграє впровадження автоматизованих систем фінансового обліку, що забезпечує прозорість операцій, зменшення ризиків фінансових помилок та оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень.

Для зменшення операційних витрат медичний центр реалізує ряд програм з оптимізації, серед яких:

- Зниження енерговитрат через впровадження енергоефективних технологій та рішень.
- Централізовані закупівлі медикаментів та обладнання, що дозволяє отримувати більш вигідні умови постачання.
- Раціоналізація використання робочого часу медичного персоналу для підвищення ефективності розподілу ресурсів.

Важливою складовою фінансового управління є управління ризиками. Медичний центр впроваджує системи внутрішнього аудиту, що дозволяють виявляти можливі фінансові ризики та мінімізувати їхній вплив на діяльність закладу. Використання інформаційних технологій сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, що не лише полегшує внутрішній контроль, але й сприяє зміцненню довіри з боку зовнішніх партнерів, донорів та пацієнтів.

Збалансований підхід до управління фінансовими ресурсами, який поєднує бюджетне планування, контроль витрат, залучення додаткових фінансів та впровадження сучасних інформаційних систем, дозволяє Медичному центру БФ «Дрогобицький Карітас» ефективно функціонувати, відповідати на сучасні виклики та забезпечувати високу якість медичних послуг для найбільш уразливих категорій населення. Такий підхід до фінансового менеджменту не лише підтримує стабільність, але й відкриває можливості для розвитку та інновацій у сфері медичних послуг.

Діяльність медичного центру в структурі благодійного фонду "Карітас СДЄ" передбачає важливе значення управління проектами та залучення ресурсів для надання комплексної допомоги населенню. Функціонування медичного центру безпосередньо залежить від успішного залучення грантового фінансування, стратегічного планування та співпраці з партнерами. Фандрейзинговий відділ "Карітас СДЄ" активно займається пошуком проектів і донорів для підтримки медичних та соціальних ініціатив, що дозволяє розширювати спектр послуг і забезпечувати сталий розвиток.

У Карітасі є цілий відділ, який відповідає за пошук нових проектів і донорів, а також за підтримку партнерів [33]. Фандрейзинговий відділ проводить аналіз потреб населення, що дозволяє формувати проекти, які відповідають актуальним викликам. Активно шукає можливості фінансування з різних джерел, таких як міжнародні донори, благодійні фонди, державні програми та корпоративні партнери. Фахівці відділу працюють над створенням якісних проектних заявок, що підвищує шанси на отримання грантів та фінансової підтримки. Відділ забезпечує моніторинг реалізації проектів та підготовку звітів для донорів, що підвищує прозорість та довіру. Ефективне управління проектами в медичному центрі забезпечує:

- Сталість фінансування: завдяки успішному залученню грантів та інших форм фінансування медичний центр має змогу продовжувати свою діяльність та покращувати якість медичних послуг.
- Інновації в обслуговуванні: запровадження нових проектів дозволяє впроваджувати інноваційні рішення для покращення медичного обслуговування та збільшення доступності послуг.
- Підвищення кваліфікації персоналу: завдяки реалізації різноманітних проектів, медичний центр забезпечує можливості для навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу, що сприяє покращенню якості обслуговування пацієнтів.
- Комплексний підхід до надання допомоги: управління проектами дозволяє реалізовувати програми, які охоплюють різні аспекти медичної допомоги, соціальної підтримки та реабілітації, що є особливо важливим для вразливих груп населення.

Завдяки тісній співпраці з партнерами та добре розвиненій фандрейзинговій діяльності, БФ "Карітас Дрогобич" ефективно реалізує низку проектів, спрямованих на покращення життя вразливих категорій населення. Партнерські організації надають необхідну допомогу у вигляді фінансової, інформаційної та матеріально-технічної підтримки, а також людських ресурсів,

що дозволяє організовувати заходи, розширювати послуги та впроваджувати нові програми. Серед ключових напрямів діяльності фандрейзингового відділу є:

- пошук нових донорів і грантів – це включає як міжнародні, так і національні фонди, які фінансують проекти у сфері охорони здоров'я та соціального захисту. Це дозволяє розширювати спектр послуг та забезпечувати стабільну підтримку медичного центру;

- розвиток інфраструктури медичного центру – за рахунок грантових коштів та партнерської підтримки центр постійно оновлює матеріально-технічну базу, що включає нове обладнання, медичні витратні матеріали, а також забезпечення комфортних умов для пацієнтів;

- інтеграція соціальних послуг – управління проектами у "Карітас Дрогобич" передбачає тісну співпрацю між соціальними та медичними послугами, що дозволяє забезпечувати комплексний підхід до потреб клієнтів;

- освітні програми та підвищення кваліфікації – у рамках партнерства з вищими навчальними закладами, медичний центр проводить навчання та підготовку майбутніх спеціалістів. Також організовуються тренінги для персоналу, спрямовані на підвищення професійних навичок та ефективності роботи.

Завдяки цьому підходу медичний центр "Дрогобицький Карітас" продовжує надавати якісні та доступні медичні послуги найбільш вразливим групам населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, літніх людей, сім'ї у складних життєвих обставинах та осіб з інвалідністю.

Підтримка, отримана від партнерів та залучених проектів, дозволяє "Карітас СДЄ" забезпечувати стабільність та безперервність надання медичних і соціальних послуг. Завдяки ефективному управлінню проектами та залученню фандрейзингових ресурсів, організація не тільки реагує на поточні потреби населення, але й стратегічно розвивається, впроваджуючи інноваційні підходи до охорони здоров'я та соціального захисту.

Приклади проектів, які реалізуються в рамках діяльності медичного центру зображено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Назва проекту	Партнери	Терміни реалізації	Перелік активностей
Primary health care with ambulatorial and mobile teams + medicine; Food and NFI distributions to IDPs in Lviv region	CUAMM	01.02.2024 – 31.01.2025	- виїзди мобільної бригади; соціально-медичний супровід; - гуманітарна допомога (засоби гігієни, медикаменти);
Ініціатива з розширення та розвитку стійкості системи охорони здоров'я (HEALTH READY)	CORDAID	01.04.2024 – 28.02.2025	- психосоціальна допомога; розповсюдження промоційних та інформаційних матеріалів; - професійний обмін;
Професіоналізація та розвиток системи медичного обслуговування в Дрогобичі	Stowarzyszenie Solidarności Globalnej – SSG	01.09.2024 – 30.10.2024	- ремонт приміщення та закупівля медичного обладнання;
Постачання медичного обладнання до КНП «Центральна міська лікарня м. Борислава»	Уряд Японії	01.03.2024 – 31.12.2024	- закупівля та передача медичного обладнання до КНП «Центральна міська лікарня м. Борислава»

Медичний центр стикається з низкою організаційних та операційних викликів, вирішення яких вимагає стратегічних управлінських рішень. Однією з ключових проблем є обмеженість фінансових ресурсів, що може впливати на функціонування закладу, зокрема на забезпечення конкурентних умов оплати праці для персоналу та інвестиції в подальший розвиток закладу. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити стратегію диверсифікації джерел фінансування через залучення грантів, благодійних пожертв, а також розвиток партнерських відносин із приватним сектором.

Іншою суттєвою проблемою є кадровий дефіцит, що особливо відчутно в контексті загального навантаження на медичну систему країни. Для його

вирішення доцільно інвестувати у програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку медичного персоналу, а також створювати умови для залучення молодих спеціалістів. Особливо ефективним може бути впровадження стимулів та соціальних гарантій, які сприятимуть утриманню висококваліфікованих працівників.

Окрім того, важливою є проблема організації роботи медичного персоналу, яка може бути ускладнена через відсутність чітко регламентованих стандартів праці та можливостей для гнучкого планування робочого часу. Оптимізація робочих процесів через впровадження сучасних технологій управління персоналом та автоматизація рутинних завдань сприятимуть підвищенню ефективності роботи та зменшенню ризику перевтоми персоналу.

Ще однією важливою сферою є цифровізація медичних послуг, зокрема інтеграція інформаційних технологій в управлінські та клінічні процеси. Впровадження електронного документообігу, електронних медичних карт пацієнтів та телемедичних консультацій дозволить значно покращити якість надання медичної допомоги та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Не менш актуальною проблемою є оптимізація управління фінансовими ресурсами. Для цього необхідно розробити систему ефективного фінансового планування та контролю, яка дозволить більш раціонально використовувати доступні ресурси, забезпечуючи стабільність роботи закладу та розвиток нових напрямків діяльності.

Одним із перспективних шляхів розвитку є активізація партнерських програм із місцевими громадами, організаціями та бізнес-структурами. Це дозволить створити додаткові можливості для надання профілактичних та спеціалізованих медичних послуг населенню, що розширить соціальну функцію медичного центру та сприятиме його інтеграції в місцеву спільноту.

Інтеграція системи зворотного зв'язку з пацієнтами також є ключовою пропозицією для підвищення якості медичних послуг. Регулярне отримання та

аналіз відгуків пацієнтів дозволить вчасно виявляти недоліки у роботі закладу та реагувати на них, що сприятиме покращенню сервісу і підвищенню рівня довіри до медичного центру.

Запровадження програм медичного туризму також може стати важливим напрямком розвитку центру. Географічне розташування Дрогобича, наявність кваліфікованого персоналу та сучасних методів лікування дозволяють залучати іноземних пацієнтів, що сприятиме збільшенню доходів та підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг.

Загалом, ефективне управління проблемами та впровадження інноваційних рішень дозволить медичному центру не лише покращити свою діяльність, але й зміцнити позиції на ринку медичних послуг, забезпечуючи високоякісну медичну допомогу своїм пацієнтам.

Під час проведення наукового дослідження на базі медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас», я брала активну участь у підготовці та реалізації управлінських рішень, регулярно брала участь у робочих нарадах керівництва медичного центру, де обговорювалися ключові питання діяльності закладу. Ці зустрічі стали важливим джерелом розуміння управлінських процесів, включно з фінансовим управлінням, стратегічним плануванням та контролем за виконанням завдань. Я мала змогу спостерігати за роботою керівників підрозділів в умовах прийняття рішень, що дозволило краще зрозуміти, як інтегруються різні аспекти управління – фінанси, ресурси, персонал і послуги – у комплексному медичному закладі.

Зокрема, мною було проведено аналіз потреб пацієнтів та ресурсної спроможності закладу для надання нових послуг, таких як телемедичні консультації. Основну увагу було приділено не лише фінансовим та матеріальним аспектам, а й організаційним можливостям, що дозволило скласти цілісну картину доцільності нововведень. Мої рекомендації стосувалися оптимізації наявних процесів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності

пацієнтів, зокрема скорочення часу очікування на медичне обслуговування та поліпшення якості комунікації між персоналом і пацієнтами.

Зокрема, з метою підвищення професійного рівня та ефективності роботи співробітників, я організувала три тренінги для працівників медичного центру на теми: «Техніки тайм-менеджменту для медичних працівників» (Додаток Е), «Залучення додаткових джерел фінансування закладів охорони здоров'я» (Додаток Є) та «Менторство та розвиток персоналу» (Додаток Ж). Ці заходи сприяли покращенню навичок працівників та їхній готовності до впровадження нових підходів в роботі, а також я провела дослідження ефективності використання матеріальних та нематеріальних стимулів у медичному центрі БФ «Дрогобицький Карітас». Також мною було проведено *дослідження ефективності використання матеріальних та нематеріальних стимулів медичного персоналу* (лікарів, медичних сестер та адміністративного персоналу). Респонденти оцінили значущість різних факторів мотивації, зокрема заробітної плати, соціальних гарантій, можливостей для професійного розвитку та психологічного клімату.

Результати показали, що матеріальні стимули, такі як заробітна плата та соціальні гарантії, є важливими для персоналу, однак нематеріальні стимули, зокрема можливості для професійного розвитку та визнання заслуг, мають більший вплив на мотивацію співробітників. Важливими факторами також є позитивний психологічний клімат і підтримка з боку колег та керівництва. Детально ознайомитись з методикою дослідження можна в додатку Д.

Вивчення можливостей впровадження новітніх технологій стало ще одним важливим аспектом моєї діяльності. Особливу увагу було приділено розвитку телемедичних послуг, які дозволять підвищити доступність медичної допомоги для пацієнтів, особливо в умовах обмеженого доступу до медичних установ. Під час своєї участі у робочих зустрічах та тренінгах я мала змогу отримати цінні знання від експертів у галузі телемедицини, які активно впроваджували ці технології в умовах пандемії. Відповідно до цих знань, я розробила пропозиції

щодо розширення телемедичних послуг у межах діяльності медичного центру «Карітас». З фотозвітом про проведені наукові дослідження більш детально можна ознайомитись в додатку К.

Для визначення рівня професійного вигорання серед медичного персоналу спільно з кваліфікованим психологом центру провели додаткове дослідження. Було використано "Шкалу професійного вигорання Маслач" [39], що включає три компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. Дослідження проводилося серед 10 учасників (лікарів, медичних сестер та адміністративного персоналу) шляхом анонімного анкетування.

Основні етапи дослідження включали: анкетування медичних працівників, аналіз отриманих даних, розробку рекомендацій щодо профілактики вигорання, включаючи психологічну підтримку, програми оздоровлення та тренінги з управління стресом. В кінцевому результаті показали високий рівень емоційного виснаження у медичних сестер та деперсоналізації серед адміністративного персоналу, зниження ефективності серед лікарів. Рекомендації включали провадження психологічної підтримки, організація оздоровчих програм, тренінги з управління стресом. Графічне відображення результатів узагальнено на рис.3

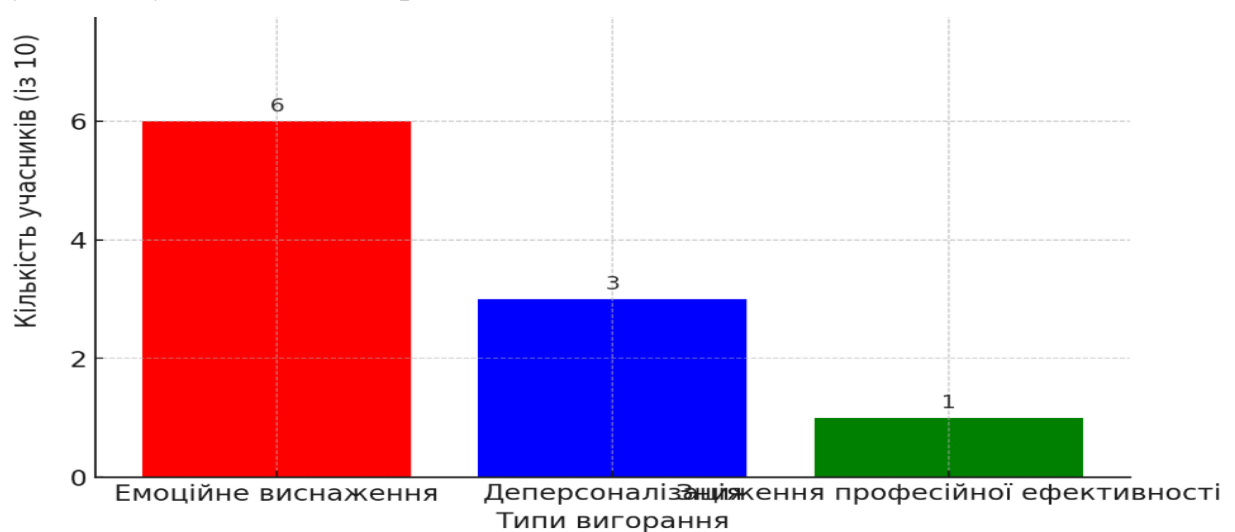


Рис. 3. Рівень професійного вигорання медичного персоналу

У результаті проведеного дослідження керівництва та лідерських практик у медичному центрі БФ «Дрогобицький Карітас» було встановлено, що управлінські підходи і лідерський потенціал організації відіграють ключову роль у забезпеченні якісного надання медичних послуг та сталого розвитку закладу (див. додаток В).

Отож, хочеться відзначити, що стратегічне планування та впровадження інноваційних підходів у управлінні, таких як телемедицина та електронна медична система, значно покращують ефективність роботи медичного центру. Персонал позитивно оцінює систему мотивації, при цьому нематеріальні стимули, такі як можливості професійного розвитку та комфортні умови праці, мають більший вплив на загальний рівень мотивації. Позитивний психологічний клімат та ефективна комунікація між керівництвом і працівниками є важливими чинниками, що сприяють підвищенню результативності діяльності медичного центру. Завдяки оптимальному розподілу бюджетних коштів та залученню додаткових фінансових ресурсів центр зміг забезпечити стійкий розвиток та впровадження нових проектів. Ці фактори разом забезпечують стабільну і ефективну роботу закладу, підвищуючи його конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження ефективності управлінських практик та лідерства в медичному центрі БФ «Дрогобицький Карітас» було визначено кілька ключових аспектів, що суттєво впливають на стабільність і розвиток організації. Перш за все, важливу роль у роботі закладу відіграє організаційна модель управління, яка є структурованою та ефективною. Лінійно-функціональна структура управління, що застосовується в центрі, дозволяє чітко розподіляти обов'язки між керівниками різних рівнів, що забезпечує оперативне прийняття рішень та ефективну координацію діяльності всіх підрозділів. Така організаційна модель

дає можливість швидко адаптуватися до змін, що є важливим в умовах постійних викликів, зокрема в умовах пандемії або соціально-економічних криз.

Важливим чинником успішної роботи медичного центру є збалансованість стратегічного та операційного менеджменту. Керівництво медичного центру продемонструвало здатність одночасно зосереджуватись на досягненні довгострокових стратегічних цілей та ефективному управлінні щоденними операціями. Це забезпечує стабільний розвиток організації, оскільки управлінці успішно оптимізують ресурси, ефективно розподіляючи бюджет і сприяючи досягненню високих результатів у наданні медичних послуг.

Ще однією значною перевагою є розвинений лідерський потенціал керівного складу. Лідери медичного центру володіють ключовими управлінськими якостями, що дозволяють їм ефективно мотивувати персонал, забезпечувати ефективну комунікацію між підрозділами, а також приймати стратегічні та інноваційні рішення. Високий рівень комунікативності, стратегічного бачення та здатності адаптуватися до змін дозволяє керівникам БФ «Дрогобицький Карітас» ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, підтримуючи високу ефективність медичного центру навіть у складних умовах.

Акцент на командну роботу і горизонтальну комунікацію є ще однією сильною стороною в організації управління. Керівництво активно працює над створенням сприятливого робочого середовища, в якому співробітники почувуються підтриманими та мотивованими до досягнення спільних цілей. Це дозволяє досягати високих результатів у роботі команди, знижувати рівень стресу серед працівників та забезпечувати високий рівень задоволеності від виконання своїх обов'язків.

Одним з найбільш важливих аспектів роботи медичного центру є його фокус на розвитку персоналу. Керівництво інвестує значні ресурси в підвищення кваліфікації медичних працівників, що дозволяє підтримувати високу якість надання медичних послуг. Програми професійного навчання та участь у медичних конференціях сприяють постійному оновленню знань співробітників,

що, в свою чергу, забезпечує високий рівень довіри пацієнтів і покращує медичні результати.

Інноваційний підхід до вирішення проблем є ще однією важливою характеристикою керівництва медичного центру. Впровадження новітніх технологій, зокрема розвиток телемедицини та мобільних медичних бригад, дозволяє розширити доступ пацієнтів до медичних послуг, зокрема тих, хто проживає в віддалених районах. Ці інновації сприяють не лише покращенню якості обслуговування, а й підвищенню ефективності роботи медичного персоналу, оптимізації внутрішніх процесів та зменшенню витрат.

Висока соціальна відповідальність центру є ще однією важливою складовою його діяльності. Центр активно працює над підвищенням якості життя пацієнтів, проводячи профілактичні заходи та організовуючи освітні програми для населення. Це дозволяє знижувати рівень захворюваності та покращувати загальний стан здоров'я громади.

На основі проведеного дослідження було розроблено кілька рекомендацій для подальшого вдосконалення лідерських практик в медичному центрі. Продовження розвитку електронної медичної системи, розширення програм мотивації персоналу та залучення додаткових фінансових ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази є важливими кроками для підвищення ефективності управлінських процесів. Крім того, поглиблення співпраці з місцевими та міжнародними партнерами сприятиме впровадженню нових інноваційних проєктів та розширенню спектру медичних послуг.

Таким чином, лідерський потенціал медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас» є важливим фактором для забезпечення стабільності та сталого розвитку організації. Системний підхід до управління та інноваційний підхід до вирішення проблем забезпечують успішне функціонування медичного центру, що дозволяє задовольняти потреби пацієнтів та сприяє покращенню здоров'я населення.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТА ПІДГОТОВКА НОВОГО ПОКОЛІННЯ КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ

3.1 Вдосконалення стилів керівництва закладом охорони здоров'я

Управління та лідерство є ключовими елементами ефективної роботи медичних закладів, особливо в умовах сучасних викликів, які стоять перед українською системою охорони здоров'я. Розвиток нового покоління керівників, здатних не лише ефективно реагувати на актуальні проблеми, але й формувати стратегії сталого розвитку, є важливим завданням для забезпечення високої якості медичних послуг та стабільного функціонування медичних установ.

На прикладі діяльності медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас» можна побачити важливість удосконалення стилів керівництва. Це має безпосередній вплив на підвищення якості надання медичних послуг, рівень мотивації персоналу та досягнення високого рівня довіри серед пацієнтів. Лідерство в закладах охорони здоров'я не обмежується адміністративними функціями, воно передбачає здатність керівника бути натхненником для колективу, приймати зважені та обґрунтовані рішення, сприяти професійному зростанню працівників та орієнтуватися на потреби пацієнтів.

Сучасні стилі керівництва повинні відповідати специфіці медичних закладів, що має важливе значення для підтримки ефективної роботи установи та створення комфортних умов для персоналу.

На сьогодні виділяють кілька основних підходів до керівництва в сфері охорони здоров'я:

1. *Демократичний стиль* – це стиль, за якого керівник активно залучає співробітників до процесу ухвалення рішень, сприяючи розвитку командної роботи [40].
2. *Авторитарний стиль* – в основному застосовується в кризових ситуаціях, коли важливо приймати швидкі рішення для стабілізації ситуації [40].

3. *Трансформаційне лідерство* – орієнтоване на мотивацію персоналу, залучення до інновацій та досягнення довгострокових стратегічних цілей [41].
4. *Сервісне лідерство* – акцентує увагу на підтримці працівників, створенні умов для їхньої ефективної роботи та розвитку [42].

Для ефективного управління в медичних установах важливо інтегрувати ці стилі відповідно до конкретних умов та потреб організації. На базі медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас» трансформаційне та сервісне лідерство є найбільш релевантними, оскільки організація орієнтована на інноваційні підходи в наданні медичних послуг і підтримку розвитку персоналу.

Керівники медичних закладів сьогодні стикаються з низкою серйозних викликів, які потребують гнучкості та високої професійної компетентності. Серед основних викликів можна відзначити:

- *Дефіцит кваліфікованих кадрів*, що негативно впливає на якість медичних послуг і потребує підвищення рівня професійної підготовки та мотивації персоналу.
- *Низька мотивація працівників*, зокрема через емоційне вигорання, недостатнє матеріальне забезпечення та професійну невизначеність.
- *Необхідність швидкого впровадження цифрових технологій*, зокрема телемедицини та електронних медичних записів, для покращення доступу до медичних послуг.
- *Потреба у постійному оновленні інфраструктури та ресурсів*, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності закладу.
- *Високі очікування пацієнтів щодо якості медичних послуг*, що вимагає вдосконалення внутрішніх процесів та постійного підвищення кваліфікації персоналу.

Для того щоб успішно подолати ці виклики, важливо не лише підвищувати професійний рівень керівників, а й удосконалювати їхні лідерські якості. Це

включає в себе розвиток стратегічного бачення, емоційного інтелекту та здатності до інновацій.

Вдосконалення стилів керівництва в медичних закладах потребує комплексного підходу, що включає кілька ключових елементів:

1. *Навчання та підготовка керівників*, зокрема регулярні тренінги з управління персоналом, кризового менеджменту, комунікаційних навичок та цифрових технологій.
2. *Менторство* – впровадження програм наставництва, в рамках яких досвідчені керівники допомагають молодим спеціалістам розвивати необхідні управлінські компетенції.
3. *Аналіз ефективності управлінських рішень* за допомогою регулярних оцінок та зворотного зв'язку від персоналу і пацієнтів.
4. *Впровадження інновацій*, таких як телемедицина та автоматизація процесів обліку, що дозволяють підвищити ефективність управління та доступність медичних послуг.
5. *Розвиток емоційного інтелекту керівників*, що допомагає покращити комунікацію, зменшити рівень стресу в колективі та створити сприятливу атмосферу для роботи.

Медичний центр БФ «Дрогобицький Карітас» є прикладом успішного впровадження інноваційних підходів до управління та лідерства. Керівництво закладу активно підтримує розвиток персоналу, особливо через підвищення кваліфікації медичних працівників і впровадження нових технологій, таких як телемедицина.

Важливим завданням для медичних закладів є підготовка нового покоління керівників, які зможуть не лише ефективно управляти поточними процесами, але й бути лідерами, які мотивують свою команду і формують стратегії розвитку закладу. Підготовка таких керівників вимагає:

- *Інтеграція теоретичних знань з практичним досвідом* через навчання на основі реальних кейсів та управлінських ситуацій.

- *Міждисциплінарний підхід*, що передбачає навчання керівників не лише в галузі медицини, але й у сферах економіки, права та інформаційних технологій.
- *Розвиток соціальної відповідальності* та розуміння важливості впливу керівників на суспільство та громаду.
- *Використання інноваційних методів навчання*, таких як симуляції, групові проєкти та дистанційне навчання, що дозволяють підготувати керівників до сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

Ураховуючи проведені вище дослідження та отримані результати, вважаю за доцільне запропонувати низку рекомендацій, що сприятимуть подальшому вдосконаленню стилів керівництва в медичних установах. Це дозволить не лише підвищити ефективність управління, але й створити умови для сталого розвитку, підвищення мотивації персоналу та забезпечення високої якості медичних послуг.

Рекомендації для вдосконалення стилів керівництва в медичних закладах:

- Інтеграція демократичного стилю в управлінські практики: враховуючи потребу у залученні персоналу до процесу ухвалення рішень, рекомендується активно застосовувати демократичний стиль керівництва. Це дозволяє не лише покращити командну роботу, але й збільшує рівень залученості та мотивації працівників, що безпосередньо впливає на якість медичних послуг [9].
- Посилення трансформаційного лідерства: враховуючи важливість інновацій в охороні здоров'я, доцільно акцентувати увагу на розвитку трансформаційного лідерства. Це включає створення умов для постійної мотивації персоналу, залучення до впровадження нових технологій та методів лікування, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації [43].
- Розвиток емоційного інтелекту у керівників: приділяти особливу увагу розвитку емоційного інтелекту серед керівників. Це дозволить покращити

комунікацію в колективі, зменшити стрес та вигорання серед персоналу, створюючи сприятливу атмосферу для роботи і розвитку [44].

- Впровадження програм наставництва: для ефективної передачі досвіду та знань молодим керівникам, важливо розвивати програми наставництва. Досвідчені керівники можуть допомогти новачкам адаптуватися до складних умов роботи в медичних закладах, а також навчити їх ефективному управлінню та прийняттю рішень [45].
- Підвищення кваліфікації через спеціалізовані тренінги: проводити тренінги для керівників медичних установ з питань кризового менеджменту, управління персоналом, цифрових технологій та інновацій в охороні здоров'я. Це сприятиме підвищенню професійного рівня керівників, що позитивно позначиться на управлінні організацією в цілому [46].
- Інтеграція технологічних інновацій: однією з важливих рекомендацій є використання інноваційних технологій, таких як телемедицина та автоматизація процесів. Це дозволить не лише підвищити ефективність медичних послуг, а й оптимізувати внутрішні процеси, знижуючи адміністративне навантаження на персонал [47].
- Залучення та підтримка зворотного зв'язку: регулярне проведення оцінки ефективності управлінських рішень за допомогою зворотного зв'язку від персоналу та пацієнтів. Це дозволить адаптувати стратегії управління до реальних потреб працівників і пацієнтів, підвищуючи рівень довіри до медичного закладу [48].

Таким чином, удосконалення стилів керівництва в медичних закладах є важливим кроком до розвитку медичної сфери в Україні. Медичний центр БФ «Дрогобицький Карітас» демонструє успішний приклад інтеграції сучасних підходів до управління та лідерства. Підготовка нового покоління керівників-лідерів, здатних впроваджувати інновації та керувати командами, є основою для забезпечення високої якості медичних послуг в майбутньому.

3.2. Напрями підвищення відповідального колективного лідерства в управлінні закладом охорони здоров'я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні відповідальне колективне лідерство стало важливою складовою ефективного управління медичними закладами. Це особливо актуально для закладів, які прагнуть не лише забезпечити високий рівень медичних послуг, але й створити оптимальні умови для праці персоналу, зокрема в умовах постійних змін, економічних труднощів та потреби у впровадженні інновацій. Відповідальне колективне лідерство передбачає взаємодію керівництва та команди на всіх етапах управління, з акцентом на співпрацю, довіру та спільні зусилля для досягнення стратегічних цілей організації.

У рамках цієї концепції важливо відзначити, що колективне лідерство – це підхід, який включає розподіл лідерських функцій серед різних членів команди. Кожен співробітник, маючи відповідальність за конкретний напрямок роботи, відіграє важливу роль у прийнятті рішень та досягненні спільних цілей. Це дозволяє не лише збільшити залученість персоналу, а й сприяє розвитку інноваційних підходів до надання медичних послуг.

Для підвищення ефективності колективного лідерства в закладах охорони здоров'я можна виділити кілька ключових напрямів. Першим з них є *розвиток культури співпраці*, що включає створення командної атмосфери, підтримку обміну знаннями та досвідом серед працівників, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку. Регулярні зустрічі, на яких обговорюються завдання, результати та пропозиції щодо покращення роботи, дозволяють створити єдине бачення організаційних цілей і сприяють більш ефективній командній роботі.

Другим напрямом є *підвищення кваліфікації та навчання* персоналу. Медичний центр БФ «Дрогобицький Карітас» є прикладом організації, що активно підтримує розвиток персоналу, зокрема через організацію тренінгів з

комунікаційних навичок, управління конфліктами та емоційного інтелекту. Підвищення кваліфікації сприяє не тільки професійному зростанню співробітників, але й формуванню лідерських якостей у кожного працівника, що важливо для створення відповідальної та ініціативної команди.

Делегування повноважень є наступним важливим напрямом розвитку відповідального колективного лідерства. Воно передбачає правильний розподіл обов'язків серед працівників, що дає їм змогу відчувати себе відповідальними за прийняття рішень у своїй сфері діяльності. Такий підхід не лише підвищує мотивацію, а й стимулює розвиток лідерських якостей у кожного члена команди.

Цифровізація управління також має важливе значення для підвищення ефективності роботи колективу. Використання сучасних технологій, зокрема електронних систем для управління ресурсами, планування робочих процесів та зберігання даних пацієнтів, дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та значно підвищити прозорість управління. Цифрові інструменти покращують комунікацію між членами команди, що сприяє ефективнішій роботі та зниженню адміністративного навантаження.

Інклюзивний підхід до управління є також важливим напрямом підвищення відповідального колективного лідерства. Врахування потреб кожного співробітника, незалежно від його статусу, досвіду чи посади, сприяє створенню рівних можливостей для розвитку та кар'єрного зростання. Цей підхід дозволяє знизити рівень дискримінації та підвищити лояльність працівників до організації.

Не менш важливим є *формування стратегічного бачення*, яке забезпечує наявність чіткого плану розвитку закладу на найближчу та віддалену перспективу. Стратегічне бачення дозволяє визначити чіткі цілі, засоби їх досягнення та необхідні ресурси для ефективного функціонування медичного закладу. У медичному центрі БФ «Дрогобицький Карітас» таке бачення стало основою для розширення спектра медичних послуг, впровадження інноваційних методів лікування та створення кращих умов для роботи персоналу.

Керівництво в цьому процесі має виконувати роль *модератора, наставника та координатора*, забезпечуючи постійну підтримку команди, вислуховуючи думки співробітників та допомагаючи їм адаптуватися до змін. Роль керівника в колективному лідерстві полягає не лише в прийнятті рішень, а й у створенні позитивного клімату для інновацій, підтримці ініціативи та розвитку творчого потенціалу працівників.

Однак впровадження відповідального колективного лідерства може зустрічати певні труднощі, такі як опір змінам, нерівномірний рівень підготовки персоналу та обмеженість фінансових ресурсів для впровадження нових підходів. Втім, ці проблеми можна подолати через постійне навчання, створення мотиваційних програм для працівників та залучення зовнішніх експертів.

Загалом розвиток відповідального колективного лідерства є важливим етапом вдосконалення управління в медичних закладах. Це не тільки підвищує ефективність роботи, але й покращує якість медичних послуг, зміцнює довіру між персоналом та пацієнтами, сприяє сталому розвитку організації в умовах постійних змін. Інвестиції в розвиток лідерських якостей серед працівників і формування культури співпраці є ключем до успіху медичних установ, що прагнуть забезпечити високий рівень медичних послуг та стабільність у своїй діяльності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було детально проаналізовано основні напрямки розвитку та підготовки нового покоління керівників-лідерів у медичних закладах, а також визначено ключові аспекти підвищення відповідального колективного лідерства в управлінні закладами охорони здоров'я. Дослідження підтвердило, що лідерство в сучасних медичних установах має бути орієнтованим не лише на досягнення організаційних цілей, але й на забезпечення

високого рівня мотивації, залучення та відповідальності серед персоналу. Це дозволяє створити здорову робочу атмосферу, що є основою для надання високоякісних медичних послуг.

Встановлено, що для ефективного управління медичним закладом необхідний перехід від традиційних авторитарних методів керівництва до моделей колективного лідерства, заснованих на принципах взаємодії, довіри та спільної відповідальності. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи закладу, сприяє розвитку потенціалу кожного члена команди, а також сприяє зростанню лояльності серед персоналу та пацієнтів.

У межах цього розділу були визначені основні напрямки підвищення відповідального колективного лідерства, зокрема:

- розвиток культури співпраці та взаємодії між усіма рівнями персоналу, що включає в себе підтримку командної роботи, регулярні зустрічі та обговорення організаційних цілей та завдань;
- провадження програм підвищення кваліфікації та навчання лідерських навичок, що сприяє не лише розвитку професійних знань, але й формуванню лідерських якостей серед співробітників;
- активне делегування повноважень, яке дозволяє заохочувати ініціативність працівників і відповідальність за прийняття рішень у своїй сфері діяльності;
- цифровізація управлінських процесів, що включає впровадження інноваційних технологій для оптимізації комунікації, прозорості та підвищення ефективності внутрішніх процесів;
- формування стратегічного бачення розвитку закладу, що дозволяє керівникам з чітким планом рухатися до досягнення довгострокових цілей організації;
- застосування інклюзивного підходу до управління, що сприяє врахуванню інтересів усіх учасників організації, незалежно від їхнього статусу або посади.

Особлива увага була приділена ролі керівника як наставника та координатора, здатного підтримувати колективну відповідальність і сприяти командній роботі. Виходячи з досвіду медичного центру БФ «Дрогобицький Карітас», було продемонстровано успішне застосування принципів відповідального колективного лідерства, що дозволило покращити якість медичних послуг і зміцнити внутрішню структуру організації.

Результати дослідження свідчать про те, що впровадження колективного лідерства в медичних закладах є ефективним інструментом для адаптації до сучасних викликів та забезпечення сталого розвитку організації. Важливо, щоб цей процес супроводжувався системним підходом до розвитку кадрового потенціалу, активними інвестиціями у навчання та впровадження новітніх управлінських технологій.

Таким чином, розвиток відповідального колективного лідерства не лише підвищує ефективність управління медичним закладом, але й створює умови для формування професійних, мотивованих та згуртованих колективів, здатних ефективно реагувати на виклики сучасної системи охорони здоров'я, підтримуючи високу якість медичних послуг і стабільний розвиток організації.

