

Бобак А. І.

Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги Самбірської міської ради»

ДЕРЖАВНА СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті визначено, що сучасна система охорони здоров'я України переживає період глибоких трансформацій, зумовлених реформуванням медичної галузі, впливом війни, децентралізацією та необхідністю інтеграції європейських стандартів управління. В цих умовах особливої актуальності набуває проблема якості управління закладами охорони здоров'я. Ефективне управління потребує не лише технічних навичок адміністрування, а передусім наявності лідерських якостей у керівників, здатних забезпечити стратегічне бачення, командну роботу, інноваційність та адаптивність до кризових ситуацій.

З'ясовано, що в реаліях української системи охорони здоров'я спостерігається хронічний дефіцит саме управлінського лідерства. Більшість керівників медичних закладів мають виключно медичну освіту та формуються у парадигмі клінічного мислення, що часто не відповідає вимогам сучасного менеджменту та публічного адміністрування. Такий підхід призводить до неузгодженості між медичними та управлінськими рішеннями, низької ефективності управлінських процесів, відсутності стратегічного планування в умовах невідомості.

Доведено, що системна відсутність професійних лідерів в управлінні медичними закладами обмежує можливості реалізації реформ, гальмує інституційний розвиток та знижує якість медичних послуг. Проблема посилюється відсутністю національної управлінської доктрини у сфері охорони здоров'я, слабким розвитком управлінських шкіл у медичному середовищі та недостатньою міжвідомчою взаємодією. Все це свідчить про необхідність комплексного підходу до подолання кадрового вакууму як одного з ключових бар'єрів на шляху побудови ефектної, стійкої та орієнтованої на потреби населення системи охорони здоров'я в Україні.

Обґрунтовано, що в умовах системних змін, які охоплюють сферу охорони здоров'я України, проблема кадрового забезпечення постає не лише як управлінський виклик, а як один із ключових чинників, що визначає результативність реформ. Відсутність управлінських якостей серед керівників медичних установ обмежує їхню здатність до стратегічного мислення, інноваційного підходу та ефективної взаємодії з органами державної влади. Особливо гостро відчувається нестача саме фахівців, які поєднують баченням змін з відповідальністю за колектив і здатністю до системних управлінських рішень.

Ключові слова: *кадрове управління, система охорони здоров'я, етап, державна соціально-гуманітарна політика, реалізація, ефективність.*

Постановка проблеми. Відсутність керівників змін, які здатні виходити за межі власного професійного досвіду, стає ґрунтом для трансформації рутинного, інерційного стилю керування, що суперечить сучасним вимогам до публічного управління. Як наслідок, у медичних закладах формується культура виживання, а не розвитку, в якій інновації, партнерства та відповідальність перед громадою залишаються другорядними. В Україні багато років поспіль спостерігаються невдалі спроби впровадити професійне управління в охороні здоров'я.

Існують численні ідеї та концепції змінити застарілі та неефективні закони, знайти нові форми фінансування, подолати «тіньовий» ринок медичних послуг, впровадити конкурсні процедури при призначенні керівників, запровадити колективні моделі управління та громадський контроль, переосмислити роль дільничного лікаря, розробити національну карту здоров'я. Однак більшість із цих ініціатив залишаються нереалізованими або навіть не отримують елементарної підтримки, що свідчить про відсутність системного підходу та ефективного управ-

ління кадрами, здатного мобілізувати ресурси й координувати дії на всіх рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні питання удосконалення управлінських навичок керівників закладів охорони здоров'я є предметом активних наукових досліджень. Фундаментальною проблемою є те, що мислення лікарів-практиків, сформоване на засадах індивідуального прийняття рішень та орієнтованості на конкретного пацієнта, принципово відрізняється від системного, стратегічного та глобального мислення, необхідного для управління медичною організацією чи галуззю.

Зазначене підтверджується думками багатьох дослідників, які вказують, що лікар схильний мислити в межах конкретного випадку, тоді як управлінець має діяти в межах політик, структур, економічних моделей та взаємодії на міжінституційному рівні. За відсутності необхідного управлінського бачення, керівники з медичним бекграундом часто зосереджуються на поточному адмініструванні, залишаючи осторонь стратегічні завдання розвитку. Питання теорії державного управління у сфері охорони здоров'я були предметом наукових досліджень українських учених: М. Білинської, В. Беляєва, Ю. Вороненка, Б. Герасимчука, Л. Жаліло, В. Загородного, Д. Кармишева, Б. Криштопи, В. Лехан, В. М. Лобаса, Г. Слабкого, І. Солоненка, О. Черниш.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні реалізації державної соціально-гуманітарної політики у галузі охорони здоров'я з підвищення ефективності кадрового управління у період системних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Панівна роль виключно медичних фахівців в управлінні, які формують свою діяльність на основі клінічного мислення, перетворюється на серйозний бар'єр для формування нової організаційної культури та впровадження управлінського професіоналізму. Така ситуація підриває можливості системних змін, гальмує розвиток інноваційних підходів та сприяє укоріненню бюрократії. Без особистостей із лідерськими якостями медичні організації та їхні управлінські структури втрачають спрямованість і стають неефективними.

Адміністратор, який діє за інерцією, не має потенціалу чи мотивації ініціювати зміни або вести команду вперед, що призводить до застою та відсутності стратегічного розвитку. Таким чином, існує гостра необхідність у формуванні нової генерації управлінців, які поєднують професіоналізм у медицині з компетенціями ефективного

управління та публічного адміністрування [4]. Тільки такі керівники можуть стати агентами змін, здатними реалізувати реформаторські ініціативи, подолати структурні бар'єри та забезпечити сталість і якість медичних послуг у складних умовах трансформації системи охорони здоров'я.

Особливо це актуально в умовах війни в Україні, коли нестабільність і виклики потребують не лише ефективного адміністрування, а й сміливого, ініціативного лідерства, здатного швидко адаптуватися до нових обставин і вести команду через кризові ситуації. Ресурси, які менеджер використовує у своїй діяльності, – це люди, час і інформація. При їхньому ефективному використанні менеджер може забезпечити високу продуктивність та підтримувати конкурентоспроможність організації. Водночас, у контексті воєнних дій в Україні ці ресурси часто обмежені або піддаються додатковому ризику, що потребує від керівників здатності швидко мобілізувати колективи, приймати нестандартні рішення і шукати інноваційні підходи до управління, що є характерною рисою саме лідерського стилю управління.

На ефективність управління закладами охорони здоров'я значний вплив мають ключові здібності менеджера, серед яких здатність керувати собою, сформована система особистих цінностей, чіткі цілі, прагнення до професійного зростання, а також винахідливість і готовність впроваджувати інновації. Важливою є також висока здатність впливати на команду, знання сучасних управлінських підходів і навички навчання підлеглих для забезпечення їхнього професійного розвитку. Особливо в умовах війни в Україні, коли система охорони здоров'я перебуває під постійним тиском, саме ці якості визначають здатність керівника адаптуватися до викликів і забезпечувати безперервність та якість медичних послуг.

Варто наголосити, що керівники медичних установ мають більше концентруватися на управлінській діяльності та стратегічному плануванні, аніж на практичній клінічній роботі. Війна продемонструвала необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, координації ресурсів і людських команд, що вимагає від керівників високої компетентності в менеджменті [6]. Разом із цим існують певні обмеження в особистісному розвитку менеджерів, які суттєво впливають на якість управління. Такі бар'єри включають невміння саморегуляції, нечіткість власних цілей і цінностей, недостатню мотивацію до професійного вдосконалення, а також брак досвіду у вирішенні складних проблем управління.

У кризових умовах, зокрема під час війни, обмеження у професійній підготовці та управлінських навичках керівників медичних закладів особливо загострюються. Вони можуть призводити не лише до неефективних управлінських рішень, а й до підриву морального духу медичного персоналу, що критично впливає на якість надання допомоги. Втрата мотивації, нерозуміння стратегічних цілей і відсутність чіткої координації посилюють внутрішні конфлікти, які додатково ускладнюють роботу в надзвичайних ситуаціях.

Крім того, слабкі навички управління людськими ресурсами та матеріальними засобами значно посилюють проблеми, з якими стикаються медичні заклади [2]. Недостатня організація роботи, відсутність чітких процедур розподілу ресурсів і слабка комунікація в команді призводять до нераціонального використання наявних можливостей. Військові виклики потребують від керівників не лише організаційних здібностей, а й умінь працювати з різними групами населення, включно з волонтерами, місцевою владою, громадськими організаціями та міжнародними структурами, що вимагає додаткових навичок міжособистісної взаємодії.

Саме тому сучасні керівники медичних установ повинні акцентувати увагу на розвитку управлінських компетенцій і лідерських якостей. Вони мають усвідомити, що залишати клінічну практику найкраще спеціалістам, які безпосередньо надають медичну допомогу, а керівникам потрібно зосередитись на стратегічному управлінні, плануванні, формуванні ефективної команди та мотивації працівників [1]. Це дозволить підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити координацію всіх процесів у закладі, особливо в екстремальних умовах.

В умовах стрімких змін та кризи, яку переживає наша держава, здатність керівників медичних закладів швидко адаптуватися до нових викликів, навчатися та впроваджувати інноваційні рішення стає життєво необхідною. Кожен медичний керівник має усвідомити свою роль не просто як адміністратора, а як провідника змін і новаторства, який може надихати колектив на досягнення спільних цілей. Тільки так можливо подолати структурні проблеми системи і створити сучасну, адаптивну та ефективну медичну систему, що відповідатиме викликам сьогодення. Традиційне управління, яке базувалося на рутинних правилах та стандартах, поступово втрачає свою актуальність і відходить у минуле.

На зміну приходить сучасний менеджмент, у центрі якого стоять лідерські функції. Для керів-

ників медичних закладів України, які працюють у реаліях війни та трансформацій, це означає необхідність бути не просто адміністратором, а справжнім лідером, здатним формувати бачення, мобілізувати команду та ефективно керувати ресурсами у складних умовах [8]. У контексті війни це особливо небезпечно, адже потребує гнучкого мислення, розуміння комплексних викликів і здатності швидко орієнтуватися в мінливій ситуації.

Ефективний керівник здатен об'єднати команду, виявити сильні сторони кожного працівника та сприяти їхньому розвитку, що особливо актуально в умовах воєнної кризи та масштабних викликів для системи охорони здоров'я України. Антикризове управління вимагає нового, нестандартного стилю керівництва, заснованого на командній роботі, подоланні бюрократичних бар'єрів та формуванні сучасної організаційної культури, яка підтримує позитивне ставлення до змін. Це передбачає оволодіння навичками управління ризиками та максимальне використання можливостей, які виникають навіть у кризові часи. В умовах війни рутинна управління технологіями та процесами перестає бути достатньою та пріоритетом стає саме управління людьми, тобто лідерство.

Саме зараз це має стати головним спільним завданням усіх учасників системи охорони здоров'я – від політичного керівництва і законодавців до експертів, стратегічних менеджерів та представників професійних об'єднань, таких як профспілки медиків і асоціації спеціалістів [3]. Лише консолідовані зусилля можуть забезпечити формування ефективних лідерських структур, здатних гідно відповідати на виклики сьогодення. Управлінська компетентність у сфері охорони здоров'я можна розглядати як комплекс, що включає ключові, функціональні, управлінські та лідерські навички. Такий поділ дозволяє системно підходити до розвитку керівників медичних установ, спрямовуючи зусилля на формування не тільки професійних умінь, але й стратегічного бачення, навичок мотивації та інноваційного мислення.

Особливо актуально це для України, де керівники медичних закладів мають більше бути управліннями та лідерами, ніж практикуючими лікарями. Важливо підкреслити, що ефективне кадрове управління в медичних закладах України сьогодні – це не лише питання професійних компетенцій, а й здатності адаптуватися до стрімких змін, брати відповідальність за життя та здоров'я населення в умовах війни, мобілізувати ресурси і колектив для досягнення стратегічних цілей. Це комплексне завдання вимагає від керів-

ників системного підходу, активної позиції та гнучкості мислення.

Саме тому керівники медичних закладів мають більше зосереджуватись на управлінських аспектах, ніж на клінічній практиці, щоб успішно адаптуватися до вимог воєнного часу та масштабних реформ у системі охорони здоров'я України [5]. Сучасні виклики, зокрема війна в Україні, ставлять перед керівниками медичних закладів завдання не лише підтримувати повсякденну роботу установ, а й бути сильними лідерами, здатними ефективно управляти у кризових умовах. Для цього потрібен комплекс компетенцій, які дозволяють адаптуватися до швидкозмінної ситуації, приймати стратегічні рішення та мотивувати персонал.

Відсутність таких компетенцій у керівників посилює бюрократичні перепони та уповільнює процеси реформування системи охорони здоров'я, що особливо небезпечно в умовах воєнного стану, коли здоров'я населення опинилося під додатковим ризиком. Тому визначення ключових компетенцій лідерів у медичних закладах є основою для побудови ефективного управління. Це є фундаментом для формування сучасного типу керівника, який більше має функціонувати як управлінець і лідер, ніж як практикуючий медик, особливо враховуючи виклики війни та системних реформ в Україні.

Особливо в умовах війни в Україні ці навички стають вирішальними для швидкого реагування на виклики та адаптації системи охорони здоров'я до нових реалій. Успішне поєднання лідерства з управлінськими підходами дає змогу формувати команду, яка здатна швидко і гнучко реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи при цьому сталість і розвиток медико-соціальних послуг [7]. В умовах воєнних дій це особливо актуально, адже від професіоналізму управлінця залежить життя та здоров'я великої кількості людей.

Лікарі, що обіймають керівні посади, мають поступово переходити від ролі практиків до ролі менеджерів і керівників, концентруючись на стратегії, розвитку команди та впровадженні інновацій. Лише такий підхід здатен забезпечити стій-

кість системи охорони здоров'я в умовах сучасних викликів. Компетентність керівника медичного закладу – це результат поєднання глибоких знань, практичного досвіду та сформованих управлінських навичок. На мою думку, цей процес має бути безперервним і системним, адже тільки постійне підвищення кваліфікації дозволить керівнику ефективно реагувати на сучасні виклики, зокрема в умовах війни в Україні, де швидкість та якість управлінських рішень мають вирішальне значення для збереження життя людей.

Висновки. Найбільшою проблемою нашої медичної системи є відсутність керівників із збалансованим поєднанням клінічних знань і високих управлінських компетенцій. Лікарі-практики, які одночасно обіймають керівні посади, часто не мають необхідного стратегічного бачення та лідерських якостей. Це призводить до застою та бюрократизації, які неприйнятні в сучасних умовах. Відтак я вважаю за необхідне формувати керівників перш за все як менеджерів із розвинутими навичками лідерства. Існує пропозиція впровадити комплексні програми навчання, які поєднують медичні знання із розвитком управлінських компетенцій та лідерства. Ці програми мають бути адаптовані до реалій воєнного часу та враховувати особливості роботи в кризових ситуаціях.

Зазначені програми повинні формувати вміння не лише управляти ресурсами, а й вести людей до змін та інновацій. З точки зору державної політики, я вважаю за необхідне запровадити систему сертифікації та атестації медичних управлінців, що забезпечить стандартизацію компетенцій і контроль їхнього рівня. Крім того, держава має створити стимули для постійного професійного розвитку керівників, пов'язуючи кар'єрний ріст із результатами навчання та ефективністю управління. Особливо важливою є зміна культури управління в медичних закладах, а саме перехід до колективного лідерства та прозорого громадського контролю. Це забезпечить більшу відповідальність керівників і підвищить довіру суспільства до системи охорони здоров'я, що є критично необхідним у нинішніх умовах.

Список літератури:

1. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (e-health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/39.pdf (дата звернення 29.04.2025).
2. Ваше О. Є., Мазурок О. В. Розвиток муніципальної медицини як складова реформування системи охорони здоров'я. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. Вип. 1 (48). С. 101–106.
3. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія. Кривий Ріг : ДДУУ: Вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.

4. Вороненко Ю. В., Михальчук В. М., Радиш Я. Ф. Здоров'я громадян України – важлива складова національної безпеки та потенціалу суверенітету держави. *Україна. Здоров'я нації*. 2021. №3 (65). С. 5–9.
5. Гавриченко Д. Г. Трансформації системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. *Інвестиції практика і досвід*. 2022. №3. С. 72–77.
6. Галай В. О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 6. С. 189–194.
7. Гальцова О. Л. Державна політика у сфері охорони здоров'я: початок другого етапу реформи. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 5. № 2. С. 101–107.
8. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67–86.

Bobak A. I. STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY IN THE HEALTH SECTOR REGARDING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SYSTEMIC TRANSFORMATIONS

The article determines that the modern healthcare system of Ukraine is going through a period of deep transformations caused by the reform of the medical industry, the impact of the war, decentralization and the need to integrate European management standards. In these conditions, the problem of the quality of management of healthcare institutions becomes particularly relevant. Effective management requires not only technical administrative skills, but above all the presence of leadership qualities in managers who are able to provide strategic vision, teamwork, innovation and adaptability to crisis situations. It is found that in the realities of the Ukrainian healthcare system there is a chronic deficit of managerial leadership.

The majority of managers of medical institutions have exclusively medical education and are formed in the paradigm of clinical thinking, which often does not meet the requirements of modern management and public administration. This approach leads to inconsistency between medical and managerial decisions, low efficiency of management processes, lack of strategic planning in conditions of uncertainty. It is proven that the systemic absence of professional leaders in the management of medical institutions limits the possibilities of implementing reforms, slows down institutional development and reduces the quality of medical services. The problem is exacerbated by the lack of a national management doctrine in the field of health care, the weak development of management schools in the medical environment and insufficient interdepartmental interaction.

All this indicates the need for a comprehensive approach to overcoming the personnel vacuum as one of the key barriers to building an effective, sustainable and population-oriented health care system in Ukraine. It is substantiated that in the context of systemic changes that cover the healthcare sector of Ukraine, the problem of staffing appears not only as a management challenge, but as one of the key factors determining the effectiveness of reforms. The lack of managerial qualities among the heads of medical institutions limits their ability to strategic thinking, an innovative approach and effective interaction with state authorities. The shortage of specialists who combine a vision of change with responsibility for the team and the ability to make systemic management decisions is especially acute.

Key words: personnel management, healthcare system, stage, state social and humanitarian policy, implementation, efficiency.

Дата надходження статті: 30.09.2025

Дата прийняття статті: 22.10.2025

Опубліковано: 29.12.2025