

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.26

Світлана Верба
Ольга Будак

ВПЛИВ МЕНЕДЖЕРА НА ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКУ ПОЗИТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У представлених матеріалах розглядається роль менеджера у формуванні та підтримці позитивного управління в закладах охорони здоров'я. Визначено основні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності, зокрема стиль керівництва, комунікативну компетентність, емоційний інтелект та здатність до мотивації персоналу. Проаналізовано механізми формування позитивного мікроклімату в колективі, підтримання професійної етики та корпоративної культури. Особливу увагу приділено впливу управлінських рішень на якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів. Зазначено, що ефективний менеджер у сфері охорони здоров'я виступає не лише організатором, але й лідером, здатним забезпечити гармонійне поєднання професійних, етичних і психологічних аспектів управління.

Ключові слова: менеджмент, заклад охорони здоров'я, позитивне управління, лідерство, мотивація, корпоративна культура.

Функціонування закладів охорони здоров'я (далі ЗОЗ) у сучасних умовах реформування медичної системи, воєнних викликів та ресурсної нестачі ставить особливі вимоги до якості управлінської діяльності [1]. Менеджер ЗОЗ стає не лише адміністративним керівником, але й стратегічним лідером, від якого залежить формування корпоративної культури, розвиток кадрового потенціалу, стійкість організації до криз і рівень довіри пацієнтів. Саме вплив управління відіграє ключову роль у становленні позитивного управління, що базується на принципах партнерства, етичного лідерства, мотивації та персональної відповідальності [3].

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України формування стратегії розвитку медичного закладу набуває особливої актуальності. Медична сфера стикається з численними викликами – від воєнних дій та міграції населення до фінансової нестабільності, кадрового дефіциту та зростання суспільних очікувань щодо якості медичних послуг. У таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення ефективності та стійкості закладів охорони здоров'я, а менеджер виступає центральною фігурою цього процесу.

Менеджер ЗОЗ визначає стратегічний курс установи, формуючи бачення її місії та довгострокових цілей. У сучасних умовах це передбачає орієнтацію на якість медичних послуг, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Позитивне управління ґрунтується на здатності керівника забезпечити гармонійне поєднання державних вимог, професійних стандартів і запитів пацієнтів. Важливим аспектом є запровадження систем стратегічного планування та моніторингу результатів, що дозволяють жорстко контролювати якість при збереженні людяності у командній взаємодії.

Менеджер закладу впливає на створення сприятливого психологічного клімату, що безпосередньо позначається на продуктивності медичного персоналу та якості пацієнт-орієнтованих послуг. Позитивне управління передбачає культивування довіри, взаємоповаги, відкритої комунікації та командної взаємодії. Менеджер виступає модератором професійної етики, запроваджуючи механізми підтримки персоналу, профілактики вигорання та формування почуття професійної місії. За таких умов створюється стабільне робоче середовище, де працівники мотивовані не лише матеріально, а й морально.

Важливою умовою підтримки позитивного управління є впровадження системи мотивації, що охоплює як матеріальні стимули (заробітна плата, надбавки, премії), так і нематеріальні – професійне визнання, навчання, участь у проектах. Компетентний менеджер впливає на розвиток персоналу через впровадження наставництва, внутрішніх тренінгів, атестацій та психоемоційної підтримки. Орієнтація на розвиток професійної компетентності перетворює ЗОЗ з адміністративної структури на освітньо-інноваційний простір, що сприяє підвищенню якості медичної допомоги [2].

Формування стратегії розвитку ЗОЗ передбачає системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Менеджер виступає аналітиком, який оцінює:

- демографічну та епідеміологічну ситуацію в регіоні;
- рівень задоволеності пацієнтів і потреби громади;
- наявні кадрові, фінансові та матеріально-технічні ресурси;
- правові, соціальні та економічні чинники, що впливають на діяльність закладу [3].

Для цього використовуються сучасні інструменти стратегічного аналізу – SWOT-, PEST- та STEP-аналіз, що дають змогу виявити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості і загрози. На основі отриманих даних менеджер формує реалістичну, але амбітну стратегію розвитку, адаптовану до конкретних умов функціонування [2].

До ключових управлінських компетенцій менеджера охорони здоров'я належать:

- емоційний інтелект, який дозволяє розуміти потреби працівників;
- комунікативні навички, що забезпечують ефективний обмін інформацією;
- організаційна гнучкість, яка допомагає адаптуватися до змін у системі;
- лідерські якості, що формують приклад для наслідування [2].

Менеджер також виконує функцію мотиваційного лідера. Через позитивне підкріплення, зворотний зв'язок, визнання досягнень він формує в колективі атмосферу довіри й професійного розвитку. Такий підхід сприяє зменшенню конфліктності, плинності кадрів та підвищенню ефективності праці.

Психологічні аспекти підтримки позитивного управління

Позитивне управління неможливе без створення сприятливого психологічного клімату. Завдання менеджера – забезпечити відчуття емоційної безпеки, взаємоповаги й підтримки серед працівників.

Основними психологічними умовами ефективного керівництва є:

- 1) Відкрита комунікація. Менеджер має забезпечувати прозорість управлінських рішень, слухати підлеглих і враховувати їхні пропозиції.
- 2) Позитивна мотивація. Визнання заслуг, підтримка ініціатив, довіра до професійної компетентності працівників стимулюють відчуття приналежності до спільної мети.
- 3) Попередження професійного вигорання. Менеджер має своєчасно реагувати на ознаки емоційного виснаження персоналу, впроваджуючи програми психологічної підтримки, відпочинку та навчання.
- 4) Етична культура управління. Поведінка керівника є еталоном для підлеглих. Дотримання етичних стандартів підсилює довіру та авторитет менеджера [5].

Отже, психологічна компетентність керівника є не менш важливою, ніж його організаційні здібності.

Менеджер медичного закладу визначає ключові стратегічні напрями, серед яких найчастіше виступають:

- підвищення якості та безпеки медичних послуг;
- розвиток кадрового потенціалу та професійної компетентності персоналу;
- впровадження цифрових технологій у діагностику, лікування й управління;
- оптимізація фінансових потоків і підвищення ефективності витрат;
- розширення партнерств з іншими медичними установами, громадськими та міжнародними організаціями

[4].

Кожен із цих напрямів повинен мати чітко вимірювані цілі, індикатори результативності та етапи реалізації, що забезпечує можливість моніторингу та оцінювання ефективності стратегії.

Успішна реалізація стратегії неможлива без активної лідерської позиції керівника. Менеджер має виступати не лише ініціатором стратегічних змін, але й натхненником колективу, здатним об'єднати команду навколо спільних цінностей. Його завдання – мотивувати персонал, делегувати повноваження, формувати культуру співучасті та відповідальності. Важливо, щоб управлінець забезпечував відкриту комунікацію, сприяв обміну ідеями та ініціативами, враховував думку колективу при прийнятті стратегічних рішень.

Позитивне управління неможливе без ефективної взаємодії з пацієнтами, громадськістю, місцевими органами влади та партнерами. Менеджер виконує не лише адміністративну, а й комунікативну роль, забезпечуючи прозорість діяльності та підзвітність. Саме керівник формує імідж закладу, впроваджує стандарти сервісу, організовує зворотний зв'язок і реагування на скарги. Таким чином, створюється не лише внутрішня, але й зовнішня культура позитивного управління, спрямована на підвищення довіри до медичного закладу.

З огляду на військові загрози та соціальну нестабільність, менеджер ЗОЗ зобов'язаний володіти навичками кризового менеджменту. Позитивне управління у цьому контексті означає здатність забезпечити безперервність медичних послуг, оперативне прийняття рішень, координацію ресурсів та підтримку персоналу у стресових умовах. Наявність внутрішніх планів безпеки, алгоритмів евакуації, психологічної підтримки персоналу та пацієнтів є важливою складовою лідерської відповідальності менеджера [2].

Етичне лідерство – ключовий компонент впливу менеджера на позитивне управління. Керівник має

демонструвати чесність, справедливість, недопустимість дискримінації, дотримання лікарської таємниці і прав пацієнтів. Така форма управління базується не лише на нормативно-правовій базі, але й на моральних принципах, які стають частиною корпоративної культури. Саме етична послідовність менеджера визначає рівень довіри персоналу та пацієнтів.

Позитивне управління – це синтез стратегічних, організаційних та психологічних чинників, що формуються значною мірою під впливом керівника. Ефективний менеджер сприяє не лише стабільному функціонуванню закладу, а й його розвитку через впровадження інновацій, підвищення стандартів якості та підтримку гуманістичних цінностей медицини [5].

Ефективність управління медичним закладом значною мірою залежить від управлінських компетенцій керівника. Менеджер, який володіє сучасними знаннями з менеджменту, комунікації, психології, здатний формувати колективну культуру, орієнтовану на розвиток, навчання та співпрацю.

Таким чином, вплив менеджера на формування позитивного управління в закладі охорони здоров'я є визначальним чинником успішності медичної установи. Він виявляється через стратегічне бачення, підтримку персоналу, розвиток партнерських комунікацій, адаптацію до криз та дотримання етичних стандартів. Таким чином, саме управлінець стає тим центром, що інтегрує організаційні, людські та соціальні ресурси у єдину систему, здатну забезпечити якість медичних послуг та довіру суспільства.

References

1. Avhustyn, R.R. (2019). Tinova ekonomika yak pereshkoda reformuvanniu systemy okhorony zdorovia [The shadow economy as an obstacle to the reform of the health care system]. Proceedings from MHSCMCIMR '19: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Modernizatsiia menedzhmentu systemy okhorony zdorovia v umovakh provedennia medychnoi reformy» – All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation «Modernization of health care system management in the context of the implementation of medical reform». (pp. 13-16) [in Ukrainian].
2. Andropov, V.V. (2015). Medychne strakhuvannia v Nimechchyni [Health insurance in Germany]. *Problemy upravlinnia okhoronoiu zdorovia – Problems of health care management*, (Vol. 4), (pp. 24-29) [in Ukrainian].
3. Bila, V., & Sazonenko, L. (2019). Holovnyi likar: menedzher, klinitsyst chy upravlinets? [Chief physician: manager, clinician or administrator?]. *Upravlinnia zakladom okhorony zdorovia – Management of a health care institution*, (Vol. 2), (pp. 42-50) [in Ukrainian].
4. Vovk, V.M., & Kister, A. (2020). Modeliuvannia stratehii formuvannia vytrat u Polskykh likarniakh u konteksti instytutsionalizatsii [Modeling cost formation strategies in Polish hospitals in the context of institutionalization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia – Journal of the National University of Water Management and Natural Resources*, (Vol. 2), (pp. 39-53) [in Ukrainian].
5. Vorobiov, V.V. (2011). Dosvid providnykh krain svitu v upravlinni sferoiu okhorony zdorovia [Experience of leading countries in the management of the health sector]. *Forum prava – Law Forum*, (Vol. 2), (pp.13-16) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.26

Svitlana Verba
Olha Budak

THE INFLUENCE OF A MANAGER ON THE FORMATION AND MAINTENANCE OF POSITIVE MANAGEMENT IN A HEALTHCARE INSTITUTION

The presented materials examine the role of a manager in the formation and maintenance of positive management in healthcare institutions. The main factors influencing the effectiveness of managerial activity are identified, including leadership style, communicative competence, emotional intelligence, and the ability to motivate staff. The mechanisms of creating a positive microclimate within the team, maintaining professional ethics, and developing corporate culture are analyzed. Particular attention is paid to the impact of managerial decisions on the quality of medical services and patient satisfaction. It is noted that an effective healthcare manager acts not only as an organizer but also as a leader capable of ensuring a harmonious combination of professional, ethical, and psychological aspects of management.

Keywords: management, healthcare institution, positive management, leadership, motivation, corporate culture.

Відомості про авторів / Information about the authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Ольга Будак, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: luda-omel@ukr.net.

Olha Budak, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: luda-omel@ukr.net.