



УДК 658/614

FUNDAMENTAL INAPPROPRIATENESS OF MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MEDICAL CARE FOR THE POPULATION OF UKRAINE

ЗАСАДНИЧІ НЕВІДПОВІДНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ УКРАЇНИ

Zhuravel V.I. / Журавель В.І.*d.m.s., prof. / д.мед.н., проф.**Pryvatny vyshchy navchalny zaklad "Kyivsky medychny universytet",**Kyiv, Boryspilska, 2, 01004**Приватний вищий навчальний заклад «Київський медичний університет»,**м. Київ, Бориспільська, 2, 01004***Bilous V.P. / Білоус В.П.***Deputy Director / Заступник директора**Air Transport Branch of the State Enterprise**"Kyiv Regional Center for Disease Control and Prevention of the Ministry of Health",**Kyiv, Stadionna 6-A, 03049**Філія на повітряному транспорті ДУ «Київський обласний центр контролю та**профілактики хвороб МОЗ», Київ, Стадіонна 6-А, 03049***Zhuravel Victor V. / Журавель В.В.,***k.m.s. /к.мед.н., Magister of Science in Healthcare Management**магістр з менеджменту охорони здоров'я**Clinical Hospital "Feofania", Kyiv, Akademika Zabolotny, 21, 03143**клінічна лікарня «Феофанія», м. Київ, Академіка Заболотного, 21, 03143***Zhuravel Volodymyr V. / Журавель В.В.***master's degree in healthcare management/магістр з менеджменту охорони здоров'я**Air Transport Branch of the State Enterprise**"Kyiv Regional Center for Disease Control and Prevention of the Ministry of Health",**Kyiv, Stadionna 6-A, 03049**Філія на повітряному транспорті ДУ «Київський обласний центр контролю та**профілактики хвороб МОЗ», Київ, Стадіонна 6-А, 03049*

Анотація. У статті висвітлені питання засадних та організаційно-методичних невідповідностей практичного менеджменту у системі медичної допомоги населенню України з урахуванням системного і компетентнісного підходів, а також власного досвіду. З огляду на узагальнення науково-практичних позицій щодо ключових компетентностей сучасного управлінця і переосмислення їх крізь призму адаптації до особливостей здоров'я охоронної галузі, подано узагальнене уявлення про систему таких компетентностей, до яких належать науково-пізнавальна, організаційно-методична, професійна, комунікативна, інформаційно-технологічна, соціальна, саморозвитку або селф-менеджменту і полікультурна складова. Окреслені структурно-логічні схеми науково-дослідницької і навчально-педагогічної практики з впровадження менеджменту в управлінську діяльність медичних організацій. Наведені сукупність цілеспрямованих дій, взаємозв'язаних операцій технологічної й функціональної суті процесу управління за його п'яти фазами. Запропоновані авторські варіанти визначення складу компетенцій керівника-менеджера медичної системи, підходів й організаційно-методологічних дій на засадах управлінської функціональності особистості, системного-комплексного і процесного критичного мислення, володіння технікою рефлексивного самопізнання, високою процесуальною спроможністю ефективної реалізації пошукових тактик і стратегій.



Ключові слова: медична допомога, система, менеджмент, управління, науково-методичні засади управлінської діяльності, практичний менеджмент.

Вступ. Управлінська діяльність на засадах менеджменту, яка б враховувала національно-територіальні особливості й традиції населення і певні здобутки у системі медичної допомоги, на сьогодні є визначальною в організації й забезпеченні стабільного функціонування і цілеспрямованого розвитку здравооохоронної галузі України та її підсистем. Особливо актуалізується питання дієздатності державно-відомчих систем із надання своєчасної, доступної, якісної, з елементами інноваційності, медичної допомоги/послуги населенню і військовим у період російської військової агресії і вимушеної трансформації економіки країни.

В українській медичній сфері ще недостатнього залучений сучасний менеджмент, що є нагальною проблемою із недостатнього рівня компетенцій і професіоналізму службово-посадових осіб і викладацького складу навчальних закладів, а також наявністю окремих засадничих теоретико-методологічних, організаційно-методичних невідповідностей, проблем і недоліків стосовно практичних аспектів управлінської діяльності.

Метою дослідження стало визнання рівня нагальних проблем і недоліків за управлінським аспектом у науково-дослідницькій, навчально-педагогічній та організаційно-практичній діяльності в українській системі медичної допомоги населенню і надання авторських пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування цієї сфери на засадах сучасного менеджменту.

Основний текст.

Для забезпечення функціонування будь-якої організованої системи або її функціонально-структурних складових (незалежно від територіального рівня і форми власності) в умовах сьогодні архіважливим стає управління на засадах менеджменту. А тому без опанування сучасною теорією і мистецтвом практики менеджменту управлінським системам не досягти не тільки позитивного рівня ефективності за результатами діяльності й конкурентоспроможності послуг/продукції на ринку, як і не зупинити зростання кризових процесів у тій чи іншій галузі, відомстві, у професійній сфері.



Менеджмент, як наука про управління, управлінську діяльність і управлінську працю і керівництво, є самостійним видом професійної сфери, головним завданням якої є досягнення, відповідно до визначеної мети організації/підприємства, поставлених цілей за допомогою його наукових фундаментальних положень, емпіричних узагальнень і шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів.

Актуальності у забезпеченні надання у повному обсязі своєчасної, доступної та якісної лікувально-діагностичної допомоги для широких верст населення надає те, що у сучасному менеджменті з'явився новий напрям – менеджмент у системі медичної допомоги населенню України (СМДНУ).

Задіяння у СМДНУ сучасної парадигми менеджменту – це не тільки архіактуальна, своєчасна і об'єктивна закономірність, а й виважено-послідовна державницько-відомча позиція, з баченням нагальних проблем і чітким алгоритмом послідовних дій, щодо втілення науково-практичних ідей у медичну сферу на основі системного, комплексно, процесного, функціонально-вартісного та інших підходів.

Проте неупереджений аналіз та оцінка діяльності СМДНУ в організаційній площині (з моменту отримання держави суверенітету і незалежності) свідчать про недоречності у застосуванні ключових засадничих положень класичного і сучасного менеджменту, їх «вільне» трактування, «перекручування» і недоречну відомчу адаптацію як у науково-дослідницькій, педагогічній, так і в управлінській практиці через наявний дефіцит професійної компетентності професорсько-викладацького складу освітніх закладів і службово-посадових осіб медичної галузі. Тільки цим можна пояснити наявні управлінські прогалини, недалекоглядність, чиновницьку амбітність і заангажованість, орієнтацію на політичну і бізнесово-корпоративну доцільність та інше в здоровоохороній сфері, які набули певної гостроти у державно-відомчому, медико-соціальному, фінансово-економічному, психологічному й навіть міжнародному плані.

До очевидних «засадничих протрузій» в управлінській практиці слід віднести спрощене сприйняття сутності поняття «менеджмент» на теренах



пострадянських країни, яке трактується як:

- реалізація чотирьох функцій – планування, організація, мотивація і контроль [1-4];
- досягнення мети за допомогою інших людей через цілеспрямований вплив на працівників, управління і координацію операцій [5];
- орієнтир на практичне застосування знань і навичок в управлінській діяльності» [6].

Тобто, узагальнюючи літературні джерела за даним аспектом можна виділити наступні авторські трактування менеджменту як виду діяльності, тип управління, процесу і професії. З вищеназваними трактуваннями цього поняття не можна погодитися тому, що:

- вид діяльності у змістовному відношенні поняття ширше – характеризує будь-які перетворення або дії, які також потребують управління;

- тип управління швидше вказує на залучену схему-модель управлінської діяльності, особливості службово-посадових взаємин;

- процес це властивість будь-якої праці (індивідуальної, колективної, професійної або специфічної), виду діяльності. А тому твердження, що менеджмент реалізується за 4-ма функціями, то це не відповідає дійсності. Ще за визначенням класиків менеджменту наголошувалося, що: управляти чи керувати – це прогнозувати, планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати (Анрі Файоля) [7]; менеджмент здійснює соціальну функцію «...утворює економічний і соціальний розвиток. Він є результатом...» (Пітер Друкер) [4, С.8]. На сьогоднішня управлінська практика характеризується значно більшим переліком функцій (додатково до наведених вище: цілепокладання, прийняття рішень, адміністрування, координації, регулювання, комунікація, стимулювання, представництво, укладання договірних відносин, керівництво, лідерство);

- професія більшою мірою належать до конкретної сфери застосування людиною своїх спеціальних знань і навичок, тобто характеризує його предмет або вид діяльності та які, знову ж таки, потребують управління.



Враховуючи результати проведених досліджень і накопиченого досвіду з переходу окремих систем на наукові основи управління (НОУ), доречним і виправданим стає конвергенція поглядів на те, що таке власне сучасний «менеджмент». У цьому контексті окремими українськими авторами даються трактування цьому поняттю, що «... це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей ...» [8, с. 6].

Але найчастіше менеджмент розглядається як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм управління або керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності й задоволення ринкових потреб споживачів. Тобто наголошується, що ринкова економіка набагато складніша і вимоглива, чим адміністративна. Тому все актуальніше стає перехід на моделі управлінської діяльності, наприклад, підприємництва та бізнесу як основи ринкової економіки, у тому числі й в забезпеченні населення якісною і доступною медичною допомогою (МД).

Вищенаведене дозволяє нам запропонувати своє авторське визначення і трактувати менеджмент стосовно СМДНУ як [8, 9]:

- сукупність теоретично обґрунтованих і перевірених на практиці законів, теорій, принципів, функцій, методів, механізмів, правил, прийомів і рекомендацій з організації і реалізації цілеспрямованої управлінської діяльності з надання адекватної медичної допомоги відповідним категоріям населення;
- самостійний вид професійної діяльності і інтеграційний процес організаційного моделювання й координації управлінської діяльності медичної організації (МО) на демократично-мотиваційній основі з забезпечення медичної допомоги населенню;
- тактика, спосіб діяльності та цілеспрямована дія на підлеглих посадових осіб або підрозділів з організації ефективної діяльності.

До засадних невідповідностей у сфері менеджменту можна віднести визначення і трактування поняття «управління». У науковій, як і у навчально-



методичній літературі, також вживається гама різних підходів до ідентифікації цього терміну. Наголошується, що це:

- «...визначення мети та факту її досягнення за допомогою необхідних і достатніх способів, засобів і впливів [2, С. 17];

- «...процес, в якому діяльність спрямована на досягнення цілей організації і розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій» [3, С.13];

- «... цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин...» [4, С. 8].

У нашому розумінні під управлінням, наприклад, у СМДНУ, доцільно розуміти організацію і реалізацію цілеспрямованих, регламентованих та адекватних управлінській ситуації впливів (дій), що забезпечують максимально раціональне, оперативне й ефективне функціонування організованої системи для досягнення визначених цілей і завдань [8-9].

Вищенаведене переконливо свідчить, що поняття і терміни «менеджмент» і «управління», як й їх сутнісна характеристика, мають суттєві відмінності, як у змістовному, так і практичному аспектах. Тому їх ототожнювати не тільки недоцільно, але й не можна.

Похідними теорії і практики менеджменту є вживання понять «управління» і «керування» як синонімів. Проте тут виникають окремі уточнюючі питання:

1. Як ці поняття співвідносяться між собою, що є спільним для них?

Поняття

«менеджмент» і «управління» (останнє – ширше значення) об'єднані єдиним теоретико-методичним підґрунтям (законами, теоріями, принципами, функціями, правилами та ін.), спрямованістю і наявним практичним досвідом.

2. Чи однакові вони по суті та призначенням? Якщо по суті поняття «управління» і «керування» майже однакові, то за використанням в управлінській діяльності потрібне їх розмежування. Буде природним, якщо поняття «управляти» використовувати стосовно неживого об'єкта (галузі, служби, підсистеми, розділу роботи, інформації, фінансів, знань та ін.), а поняття



«керувати» використовувати стосовно до живого, одушевленого об'єкта (співробітників, пацієнтів).

До засадничої недоречності слід віднести й нелогічність структури науково-дослідницької і навчально-педагогічної практики. Буде за доцільне дослідження/викладання менеджменту здійснювати за блоками «Що робити» і «Як робити» (рисунок 1).

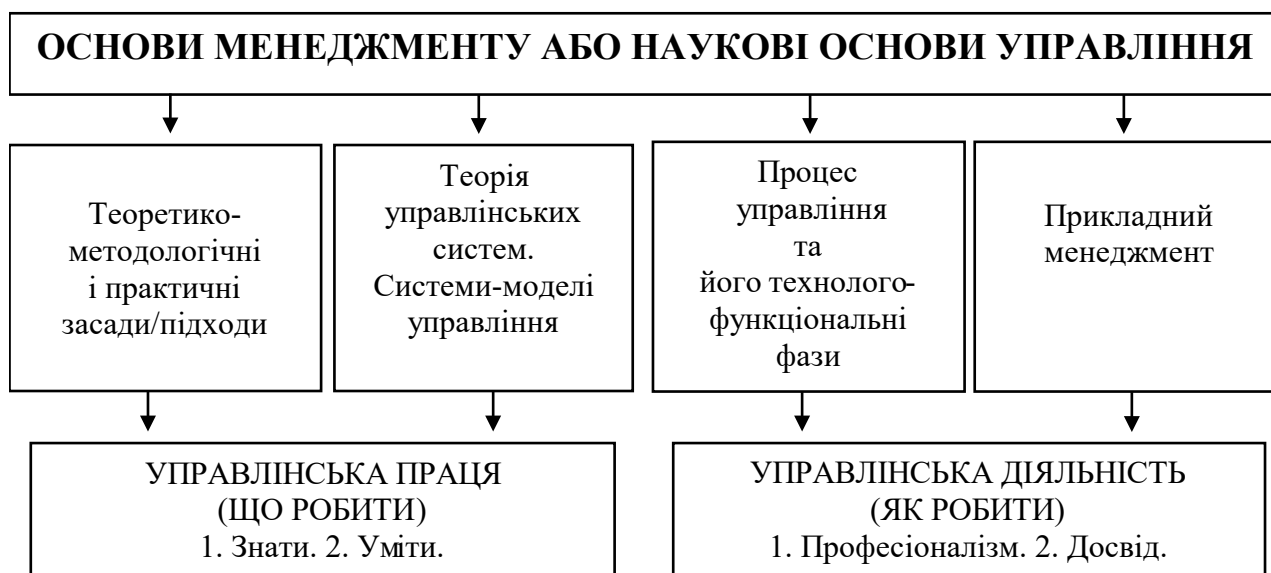


Рисунок 1. Блок-схема дослідження, викладання і впровадження менеджменту в управлінську практику медичних організацій

У відповідності до рисунку 1 в якості засадничих заходів діагностики можливостей медичних організацій за елементами аналітичної, інформаційної, консультаційно-дорадчої і антикризової концепції й впровадження менеджменту у СМДНУ на будь-якому її ієрархічному рівні (від МОЗ України до закладового) необхідно проаналізувати, ретельно обдумати, опанувати й сформувати навички використання/дослідження управлінським персоналом стосовно:

1. Теоретичних засад [10-11]:

- законів – спеціалізації управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні й пропорційного розвитку систем управління;
- теорій – наукового і адміністративного управління, людських відносин, поведінкової, кількісної, ситуаційної, системної, мотиваційної, «7 S»,



- сучасної – «X, Y, Z», організаційної, стратегічної, інноваційної, проектного менеджменту, хаос-менеджменту та ін.;
- концепцій – Шухарта, Деммінга, Джурана, Кросбі, якості Фейгенбаума, Каору Ісікава, Тагуті, соціальної відповідальності, соціально-відповідального бізнесу, А.Раппапорта, Г.Арнольда, А.Дамодарана, Коупленда-Коллера- Мурріна, Стерна-Стюарда, ідеального підприємства, мінімалізму, холізму, ділової досконалості, Balanced ScoreCard, менеджменту знань, самонавчальної організації, проектно-орієнтованого управління, ощадливого виробництва, управління змінами;
 - закономірностей основ менеджменту як об'єктивних, стійких, загальних і
 - повторювальних зв'язків між явищами, процесами та категоріями менеджменту;
 - принципів – Парето, Пітера, цілеспрямованості, урахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічної, активізації, системності, єдиновладдя, поєднання демократизму і доцільного економічного централізму, досягнення високої економічної ефективності, матеріального і морального стимулювання, єдиноначальності і колегіальності, науковості, підготовки і розставлення кадрів, відповідальності, оптимального сполучення галузевого і територіального управління, спадковості управлінських рішень, підпорядкування особистих інтересів загальним, економічності й ефективності, домінантів розвитку або основної ланки та ін.;
 - функцій, механізмів, прийомів і рекомендацій (див. вище);
 - науково-методичних засад:
 - основних підходів – системного, функціонального, структурного, комплексного, процесного або процесно-орієнтованого, ситуаційного/варіантного, маркетингового, предметного, інноваційного, стратегічного, інформаційного, інтеграційного або синергетичного, відтворювально-еволюційного, динамічного, кількісного або оптимізаційного, нормативно-правового, адміністративного або



директивного, традиційного, глобального, стандартизованого та ін.;

- додаткових підходів – Lean або бережливого управління, тотального управління якістю або TQM, аджайл-менеджменту або гнучкого управління, бенчмаркінгу, управління знаннями, екологічного або зеленого менеджменту, менеджменту змін та ін.;
- методів – експертних оцінок або ЕО, функціонально-вартісного аналізу або ФВА, SWOT-аналізу, STEP-аналізу або PEST-аналізу, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, PIMS-аналізу, аналізу LOTS, вивчення профілю об'єкта, голосування «За-Проти», «мозкового штурму», «колективної дискусії», експериментально-ігрові та ін.;
- моделей – GE/McKinsey, система 111-555, матриця Градова, інтегральної діагностики кризового стану – Z-рахунок Альтмана, Спрінгейта, Фулмера та ін.

2. Практичних підходів – додаткового збору інформації, вивчення джерел, спостереження, опитування, анкетування, тестування, шкалювання, вимірювання

(пряме чи опосередковане), контрольних замірів, вибірових і суцільних спостережень, редагування, рецензування, відгуків, опонування, реєстрації, контролю за виконанням, забезпечення інформаційної безпеки (державної, комерційної чи службової таємниці) та ін.;

3. Особисто-розумових підходів – особистісно-орієнтованого, логіко-розумового або інтелектуального, поведінкового, креативного або творчого, ділового, віртуального, логічного, ексклюзивного та ін.

Управлінська система медичної допомоги, як і будь-яка інша, у відповідності до закону науки управління «співвідносності структури й функції», повинна:

- складатися з 3-х обов'язкових складових частин – суб'єкта управління, об'єкта управління і блоку наукового регулювання або служби інформаційно-аналітичного забезпечення, що і надає останній статус організованої на системно-функціональній основі під конкретні цільові установки;

- мати свої, специфічні функціональні відносини/процеси (вхід, набір



операцій і процедур, вихід і зворотний зв'язок) й системостабілізуючі (системотворчі, системо-визначальні) чинники.

Такий підхід в організації діяльності медичної галузі, як цілісного формування зі статусом організованої управлінської системи, буде відповідати не тільки правилам, наслідкам і узагальненням прикладної системології та принципам системності, комплексності, процесності, а й забезпечувати повноцінність її компонентного складу, єдність функціональних, інтегративних, комунікаційних та історичних процесів.

Вкрай визначальним засадничим заходом для будь-якої організованої системи стає вибір і впровадження у практику новітніх схем-моделей управління. Доцільність залучення на практиці управлінської схеми-моделі визначається результатами функціонування організованої, наприклад, здравооохоронної системи, за низкою показників і критеріїв (професійно-компетентнісними, медико-профілактичними, лікувально-діагностичними, особисто-психологічними, фінансово-економічними, державно-відомчими, соціально-громадськими, морально-етичними та іншими).

Сучасна ситуація у СМДНУ характеризується певними трансформаційними процесами. Це породжує потребу змін у підходах, методах, стилях, типах і видах медико-організаційних/управлінських відносин і поступового перетворювання на всіх ієрархічних рівнях адміністративно-командного, субординаційного управління МО на його демократичні, мобільні й гнучкі схеми-моделі.

А чинна ієрархічна система управління або службова ієрархія у медичній галузі з жорстокою централізацією і з чітким розподілом обов'язків, єдиноначальністю, підпорядкованістю, стандартизацією і взаємозамінністю в управлінському процесі, є досить вразливою до потенційних динамічних перетворень і найменш підготовленою до швидкого реагування, переорієнтації й переформатування. А відсутність адаптованих, інноваційних схем-моделей і механізмів управління, як і пакетних алгоритмів реагування на мінливі потреби зовнішнього й внутрішнього середовища, негативно впливають на результат трансформацій і діяльності як конкретних МО, так і СМДНУ в цілому.



Практика і власний досвід доводять, що на позитивний результат системних перетворень можливо розраховувати тільки за умов максимального нівелювання прояву закону менеджменту «інерції та спротиву в людських відносинах». Цим обумовлюється актуалізація оцінки та впровадження схем-моделей управління СМДНУ на засадах сучасного менеджменту з дотриманням сертифікованих принципів, наприклад, холакратичної системи – особливого виду і форми управлінської діяльності, в якій: влада зосереджена не в окремих людей, а в наборі правил; посадові обов'язки замінені ролями; прийняття рішень надаються працівникам організації; розподіл відповідальності здійснено у рамках їх ролей.

Розглядаючи менеджмент у СМДНУ як галузь знань і вид діяльності з управління, останню слід уявляти, насамперед, і як процес. Саме процес управління забезпечує діяльність системи як «механізм», що здійснює й упорядковує дію на її компоненти, координує їх функціонування, регулюючи взаємодію системи із зовнішніми умовами.

При цьому під процесом управління у СМДН слід розуміти сукупність послідовних цілеспрямованих дій і взаємозв'язаних операцій, здійснюваних за певною технологією керівниками, фахівцями та службовцями вручну або за допомогою різних заходів, методів, механізмів, прийомів, машинних систем та окремих технічних засобів з надання медичної допомоги населенню у конкретній медичній структурі.

Виходячи з технологічної й функціональної суті процес управління (за винятком ситуаційного управління) слід розглядати у взаємозв'язку і взаємозалежності п'яти технолого-функціональних фаз [8-9]: розробка й ухвалення управлінських рішень (УР) відповідно до генеральної мети й завдань, характеру управлінської ситуації й сформованого за неї задуму з використанням 4-х каналів (директивно-відомчого, наукового, передового досвіду і власних джерел) інформаційного забезпечення стратегіко-тактичного рівня; планування реалізації УР; доорганізація системи для реалізації УР; регулювання системи для реалізації УР і контроль реалізації УР з наступним аналізом повноти, своєчасності та якості його виконання (рисунок 2).

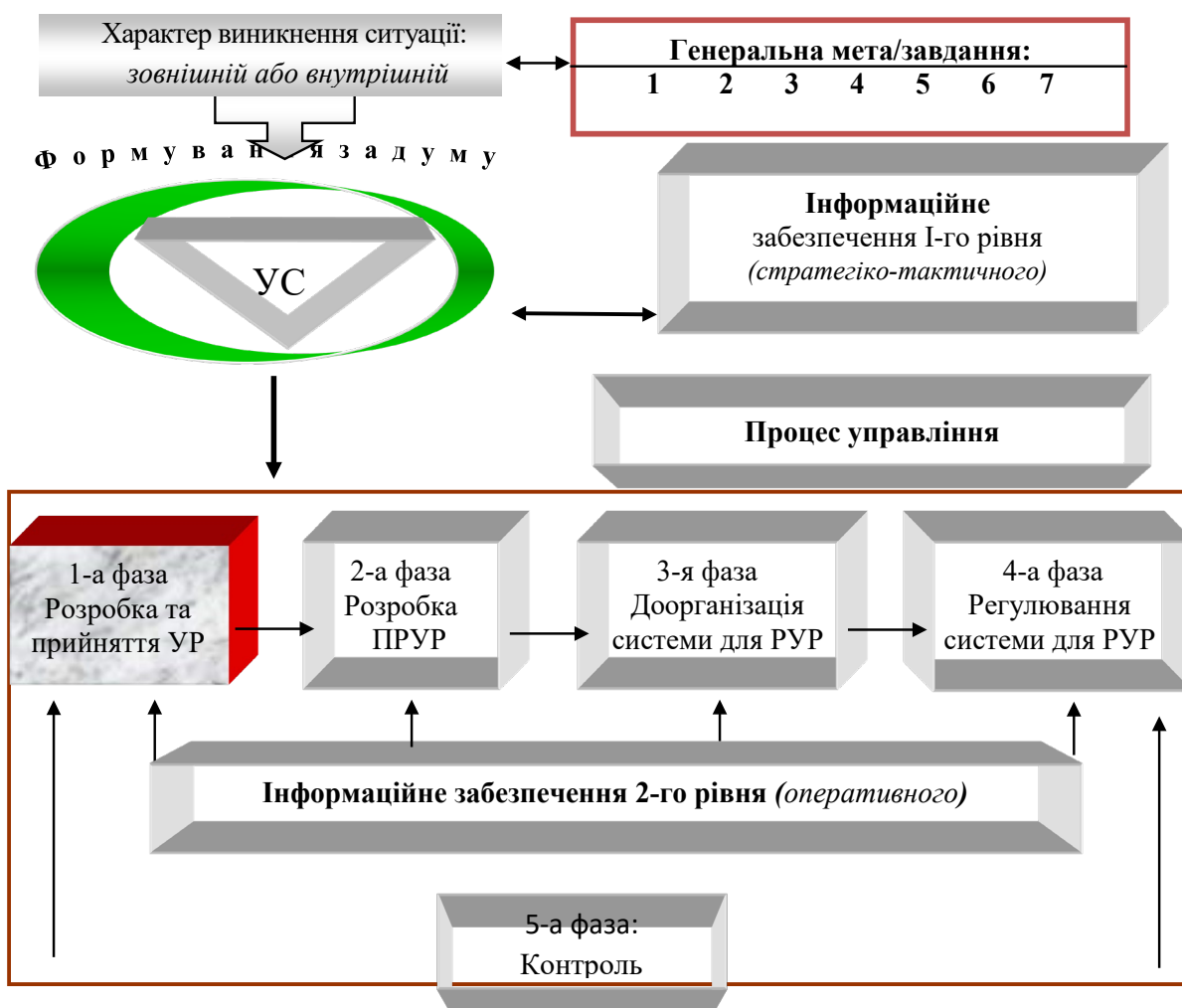


Рисунок 2. Принципова схема процесу управління та його технолого-функціональних фаз

Узагальнення вищенаведених визначень і пояснень доводить, що менеджмент, як наука, – це система спеціальних наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у специфічній діяльності професійних управлінців (менеджерів) для досягнення цілей і результатів конкретних організованих систем шляхом цілеспрямованого використання знань, інтелекту, інтуїції, навичок, вольових якостей, стимулювання праці й мотивів поведінки інших людей.

Менеджмент, як складне явище у медичній сфері, не може бути декларативним. Він має бути різноманітним і ця різноманітність визначається багатьма чинниками: станом розвитку об'єкта управління; залученими схемо-моделями управління; специфікою і технологічним рівнем службово/медичної



діяльності; особливостями ситуації, що склалася або прогнозується та ін.

Але незалежно від сутності поняття і змістовності менеджменту, його цілі (поточні й майбутні) – створення умов, за яких найбільш ймовірно, з високою соціальною когерентністю й когезією і з мінімальним ризиком реалізують підвищення ефективності та стабільності діяльності управлінських систем медичної допомоги населенню шляхом чіткого визначення напрямів розвитку галузі, формування конкретних завдань, залучення адекватних до специфіки ситуації управлінських схем-моделей, прийняття та реалізації цілеспрямованих і цілевизначених рішень, мотивації і стимулювання праці співробітників тощо.

Це, в свою чергу, актуалізує проблему щодо доцільності й необхідності введення для медичної галузі нової спеціальності – менеджер системи медичної допомоги населенню (організації, служби, закладу, установи та ін.), як підготовленого висококваліфікованого фахівця з НОУ відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів за встановленими стандартами вищої освіти і достатніми делегованими повноваженнями для реалізації ініціативної управлінської діяльності.

Отже, сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів, механізмів, моделей, схем і нюансів управлінської діяльності. Тому, підходи, розроблені в одній системі (органі, установі, організації, закладі, підприємстві тощо) і є такими, що добре себе зарекомендували у ній, можуть опинитися не тільки даремними, але навіть і шкідливими для іншої системи. Саме багатоваріантність підходів до поняття

менеджменту, гнучкість і неординарність службових, відомчо-медичних комбінацій, неповторність тих або інших способів дії у конкретній ситуації й складають основу професійного управління. Ось чому в діяльності менеджерам системи медичної допомоги населенню доводиться орієнтуватися не на стандартні прийоми (хоча їх теж треба знати!), а на здатність швидко і правильно оцінювати реальну ситуацію, пошук оптимальних варіантів управлінських рішень, як і форм, методів і механізмів їх реалізації, враховувати специфіку й особливості медичної сфери.



Таким чином, теорія і практика загального або класичного менеджменту не дає уніфікованих, формалізованих моделей і готових прописів, зразків, штампів управління для системи медичної допомоги населенню. Проте вони вчать тому, як знаючи загальні підходи та прийоми менеджменту, методики, технологію, способи й шляхи вирішення тих або інших управлінських завдань, добитися успіху при наданні медичної допомоги пацієнтам у системі чи у конкретній організованій управлінській структурі, службі або галузі в цілому. А СМДН, для її результативного функціонування, потребує необхідного забезпечення певними організаційно-управлінськими принципами, залучення адекватної системи управління й повноцінного ресурсного забезпечення.

Висновки:

1. Доведено, що на сьогоднішній день у менеджменті медичної галузі України ще притаманні засадничі невідповідності або управлінські протрузії на теоретико-методологічному, організаційно-методичному і практичному рівнях, а також неповноцінне і професійне використання не тільки управлінських теорій, правил, наслідків й узагальнень системології, як науки й практики, а й врахування вимог-рекомендацій загального, класичного та сучасного менеджменту.

2. З'ясовано, що сучасні демократичні системи управління у медичному менеджменті України сьогоднішнього дня, наприклад, холакратична, не тільки не адаптовані до особливостей діяльності медичної галузі, але взагалі не знайшли свого вирішення як у науково-педагогічному, так і функціонально-практичному контексті.

Література:

1. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна // М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 240 с.

2. Стахів О.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник / О.І. Явніук, В.В. Волощук // За наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 336 с.



3. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

4. Шкільняк М.М. Менеджмент: підручник / О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: ЗУНУ, 2022. – 258 с.

5. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2021. – 166 с.

6. Основи менеджменту: навч. посіб. / Укладачі: Ігнатенко О.С., Наливайко А.Д., Марічев В.Є., Семендяй М.М. – К., 2010. – 162.

7. SS Gulshan. Management Principles and Practices by Lallan Prasad and SS Gulshan. – Excel Books India. – С. 6. ISBN 978-93-5062-099-1.

8. Економіка охорони здоров'я: підручник / В.Д. Парій, Т.А. Вежновець, В.І. Журавель, Г.І. Матукова, А.В. Жила, С.М. Грищук, Т.В. Кожемякіна, Д.Г. Матукова-Ярига, Н.В. Прус, О.В. Короткий, В.Г. Терентюк, В.В. Таран // Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Житомир, ТОВ «Видавничий дім "Бук-Друк"», 2021. – 288 с.

9. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навч. посібник] / І.І. Вишнівецький, В.Г. Гур'янов, А.В. Жила, В.І. Журавель, Т.В. Кожемякіна, О.В. Короткий, В.Д. Парій, Г.І. Матукова, Д.Г. Матукова-Ярига, В.І. Юнгер // За заг. ред. д.мед.н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І. – Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ, 2023. – 1289 с.

10. Журавель В.І. Переваги впровадження основних науково-методичних й особистісно-індивідуальних підходів до управління медичною організацією» / В.І. Журавель, Д.С. Борковський, Віктор В. Журавель, Володимир В. Журавель // XIII Міжнародна науково-практична конференція Science in the modern world: innovations and challenges. – Торонто, Канада. – 4-6.09.2025. – С.34-44.

11. Журавель В.І. Переваги впровадження додаткових і допоміжних науково-методичних й практичних підходів управління



медичною/стоматологічною організацією / В.І. Журавель, Д.С. Борковський, Віктор В. Журавель, Володимир В. Журавель //І Міжнародна науково-практична конференція «Science, technology and global challenges». – Токіо, Японія. – 11-13.09.2025. – С. 41-51.

Abstract. *The article highlights issues of fundamental and organizational-methodological inconsistencies in practical management within the healthcare system for the population of Ukraine, considering both systemic and competency-based approaches, as well as personal experience. Based on the generalization of scientific and practical positions regarding the key competencies of modern managers and their rethinking through the lens of adaptation to the specificities of the healthcare sector, a comprehensive view of the system of such competencies is presented, which includes research and cognitive, organizational-methodological, professional, communicative, information-technology, social, self-development or self-management competencies, and multicultural components. Outlined are the structural and logical schemes for research and educational-pedagogical practices regarding the implementation of management in the managerial activities of medical organizations. A set of targeted actions and interconnected operations of a technological and functional nature in the management process is presented across its five phases. The author proposes various definitions of the competencies of a manager in the medical system, approaches, and organizational-methodological actions based on the managerial functionality of the individual, systemic-complex and process-oriented critical thinking, mastery of reflective self-awareness techniques, and high process capability for effective implementation of search tactics and strategies.*

Keywords: *medical care, system, management, management, scientific and methodological foundations of managerial activity, practical management.*