

Б. М. Паласюк

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7684-8214>

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК У ЗДОБУВАЧІВ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ НА ЗАНЯТТЯХ З ПОЛІТИКИ, ЕТИКИ, ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ Й ЛОГІСТИКИ

B. M. Palasiuk

Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University of the Ministry of Health of Ukraine

FORMATION OF MANAGEMENT SKILLS IN MEDICAL EDUCATION STUDENTS IN POLICY, ETHICS, LEADERSHIP AND LOGISTICS CLASSES

Анотація. У статті висвітлено основні тенденції формування управлінських навичок на заняттях з політики, етики, лідерства й логістики. Актуальність теми зумовлена системними змінами у сфері охорони здоров'я, які потребують нової генерації керівних кадрів. Наголошено, що політика у сфері охорони здоров'я передбачає створення нової ідеології охорони здоров'я України. Розкрито вагоме значення впровадження в Тернопільському національному медичному університеті імені І.Я. Горбачевського освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я». Охарактеризовано тематику дисциплін «Політика, етика та лідерство в менеджменті» й «Логістика». Показано значення вивчення цих предметів для формування фахових компетентностей, які забезпечують здатність упроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності закладів охорони здоров'я. Охарактеризовано засоби інтерактивних технологій у фаховій підготовці менеджерів нового типу для системи охорони здоров'я.

Ключові слова: освітньо-професійна програма; менеджмент в охороні здоров'я; політика; етика; лідерство; логістика; ТНМУ.

Abstract. The article tells about the main trends in the formation of management skills in classes on politics, ethics, leadership and logistics. The relevance of the topic is determined by systemic changes in the field of health care, which require a new generation of management personnel. It is emphasized that the policy in the field of health care involves the creation of a new ideology of health care in Ukraine. The importance of the implementation of educational and professional program "Management in health care" at Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University was revealed. The subjects of the disciplines "Politics, ethics and leadership in management" and "Logistics" are characterized. The importance of studying these subjects for the formation of professional competences, which provide the ability to implement innovative approaches to the organization of the activities of health care institutions, is shown. The means of interactive technologies in the professional training of managers of a new type for the health care system are characterized.

Key words: training program; management in health care; politics, ethics; leadership; logistics; TNMU.

Вступ. В умовах сьогодення збереження здоров'я нації й удосконалення системи охорони здоров'я України є однією з найактуальніших проблем. Триває процес реформування галузі, яка заклала основи системних змін у сфері охорони здоров'я. У складних сучасних соціально-економічних умовах стає дедалі зрозуміліше, що реформи, які проводяться в системі охорони здоров'я, недостатньо ефективні без реформування системи управління. Нові умови господарювання вимагають використання сучасної концепції управління в галузі охорони здоров'я, нової генерації керівних кадрів, здатних розв'язувати складні завдання й проблеми у сфері публічного управління та адміністрування, гнучко й своє-

часно перебудовувати напрям і зміст своєї діяльності.

Пріоритетною метою медичної освіти є підготовка високопрофесійних медичних фахівців, здатних надавати якісні послуги з охорони здоров'я. Однак проблема підготовки керівних кадрів-лідерів виходить за межі виключно медичної освіти й потребує подальших досліджень. Підготовка фахівців за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я» передбачає формування нової генерації компетентних управлінців у системі охорони здоров'я за міжнародними стандартами. Надзвичайно вагоме значення впровадження в Тернопільському національному медичному університеті імені І.Я. Горбачевського розробленої на основі вивчення передового світового та вітчизняного досвіду підготовки менедже-

рів в охороні здоров'я освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я» полягає у формуванні в здобувачів освіти управлінських навичок і знань, специфічних власне для сфери охорони здоров'я.

Фахові компетентності, які забезпечують здатність упроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності закладів охорони здоров'я та вирішувати складні проблеми менеджменту, формуються в процесі викладання дисциплін загальної, професійної й вибіркової підготовки. Серед предметів, які в сукупності сприяють формуванню в здобувачів комплексної системи знань і навичок і є базовими для професійної діяльності, чільне місце посідають дисципліни «Політика, етика та лідерство в менеджменті», «Логістика» тощо.

Мета дослідження – охарактеризувати методику формування управлінських навичок у здобувачів медичної освіти на заняттях з дисциплін «Політика, етика та лідерство в менеджменті» й «Логістика».

Теоретична частина. Професійна підготовка менеджера для системи охорони здоров'я вимагає насамперед урахування специфіки галузі. Заклади охорони здоров'я – це складна соціально-економічна система з матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, що потребують ефективної реалізації регулівних функцій менеджменту й маркетингу. Формування для системи охорони здоров'я управлінця якісно нового типу (професійного менеджера) передбачає глибоке розуміння витоків управління як такого, його критичного оцінювання, знань з історії становлення й розвитку галузевої вітчизняної системи, еволюції світового менеджменту та використання потрібного Україні досвіду [1].

Для ефективного управління організацією важливі не лише теоретичні знання, а й практичні навички управління людськими ресурсами, тому менеджери повинні вміти будувати стосунки з людьми, долати конфліктні ситуації, приймати раціональні управлінські рішення тощо. Усе це обумовлює особливості методики викладання предмета «Політика, етика, лідерство в менеджменті», у процесі вивчення якого наголос робиться на проблемах культури людських взаємин, культури спілкування, підбору персоналу, уміння визначити лідера серед співробітників, уміння організувати злагоджену роботу колективу шляхом передачі частини своїх повноважень лідеру, запобігання конфліктам і залагодження їх тощо [2].

Останніми роками зросла усвідомленість цінності лідерства й необхідності підготовки керівників-лідерів у сфері охорони здоров'я. Проблеми кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, як зазначається в документах ВООЗ, є основною

перешкодою досягнення Цілей сталого розвитку.

На думку М.О. Кононця [3], лідерство є одним із типів управлінської взаємодії. Поняття «управління» є більш широким, оскільки належить як до технічних, соціально-технічних, так і до соціальних систем. Фахівці з управління розрізняють три основні типи управління соціальними системами – адміністрування, керівництво, менеджмент. Відповідно, функціональні ролі людей, які здійснюють названі типи управління, називають адміністратором, керівником, менеджером. Українське поняття «керівник» в англомовних джерелах перекладається як «лідер» (leader), отже, виконуваним ним функції нібито мають називатися лідерством (leadership). Отже, поняття «менеджмент» і «лідерство», які є американськими за своїм походженням, на сучасному етапі розвитку світової науки про управління мали б уважатися тотожними.

Однак, аналізуючи еволюційну трансформацію поняття «менеджмент», один із найвидатніших теоретиків менеджменту ХХ століття Пітер Друкер зауважує, що змістове навантаження поняття «менеджмент» періодично змінюється як у суспільній свідомості, так і в науковому середовищі [4]. Учений убачає відмінність між менеджментом і лідерством: менеджмент означає піклуватися про успішне виконання повсякденних справ разом із командою, а лідерство – використання стратегічної орієнтації для забезпечення подальшого існування організації, водночас беручи на себе відповідальність за працівників і суспільство.

На зміну терміну «менеджер», який використовувався в основному в 1990-х роках, прийшов термін «лідер», який зараз уживається все частіше. У сучасному менеджменті роль керівника не обмежується лише основними функціями менеджменту: плануванням, організацією та контролем. Сучасне керівництво має не менш важливі завдання: вести за собою, бути прикладом для своїх підлеглих, установлювати моральні орієнтири, тобто бути лідером. Лідер – це той, хто рухається вперед, щоб показати шлях іншим.

Існують різні підходи до визначення лідерства. Один із класичних підходів до управління вказує на принципові відмінності між керівником (менеджером) і лідером, оскільки керівник має формальний вплив на підлеглих, а лідер впливає лише на психологічному рівні, не маючи формальних підстав влади [5].

Вчинки лідерів здебільшого впливають на життя інших людей, тому їх часто оцінюють із позицій моралі. Лідера часто оцінюють як моральний ідеал, очікують від нього прикладів етичної поведінки. При цьому ідеалом може бути образ морально досконалої особистості (людини, яка втілила в собі всі найбільш високі моральні

якості (чесноти)) або узагальнений образ усього «морально досконалого, прекрасного, вищого» [6].

Найбільш сучасною та найефективнішою концепцією менеджменту є логістика. Зарубіжний досвід свідчить, що логістика з кожним роком усе успішніше застосовується як у медичній сфері, так і в практиці діяльності західних фармацевтичних компаній. Виникла необхідність вивчення можливих напрямів застосування логістики у вітчизняній медичній сфері. Проблеми логістичного менеджменту як складової частини загальної системи управління закладами охорони здоров'я є предметом вивчення дисципліни «Логістика», метою вивчення якої є формування навиків ефективного управління потоками товарів, послуг, матеріальних запасів задля забезпечення безперебійної роботи закладу охорони здоров'я, розширення його діяльності та створення можливостей для надання якісних медичних послуг.

Р.В. Ціщик [7] окремо виділяє поняття логістичного менеджменту в охороні здоров'я, пропонує розуміти його як «процес безпосереднього планування, управління, контролю ефективності потоків, транспортування і зберігання фармацевтичних препаратів, медичного та хірургічного обладнання, медичних приладів та устаткування, необхідних для забезпечення роботи персоналу в медичних закладах, а також санаторіях та аптеках». Автор наголошує, що кінцеві споживачі несуть відповідальність за життя і здоров'я своїх пацієнтів, тому медична логістика унікальна тим, що її пріоритетом є оптимізація ефективності лікування, його якості й тільки потім мінімізація витрат, а необхідність вивчення можливих напрямів застосування логістики зумовлена складністю системи охорони здоров'я та багатокомпонентністю засад її організації.

У наукових працях [8] висловлюється думка, що запровадження логістичних підходів у медичному постачанні супроводжується низкою вагомих проблем. Серед найважливіших вони називають недостатню підтримку держави на шляху до впровадження логістичних принципів у діяльність медичних закладів, специфіку галузі впровадження й недостатню кваліфікацію експертів у сфері логістики охорони здоров'я, які повинні володіти такими компетенціями [9]: уміти визначати малоефективні, «вузькі» місця й ризики в ланцюзі постачань і розробляти плани для їх усунення; знати, як оптимізувати способи транспортування з метою забезпечення максимальної економії коштів і часу, а також повного задоволення потреб клієнтів у постачанні; забезпечувати дотримання вимог нормативних актів; уміти застосовувати інформаційні технології для ефективного управління ресурсами; мати в наявності

всі необхідні засоби для розроблення спеціалізованого пакування з метою захисту специфічної медичної продукції під час перевезення; розробляти й упроваджувати зручні рішення для постачання і транспортування, які будуть відповідати мінливим умовам ринку, зокрема піку попиту й реклаमाції продукції.

У контексті вирішення цих проблем важливе місце посідає підготовка фахівців за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я».

Згідно з навчальним планом вивчення навчальної дисципліни «Політика, етика та лідерство в менеджменті», включає 4 кредити ЄКТС, із них 4 год. – лекційні, 12 год. – практичні заняття. Стільки ж годин виділено на вивчення предмету «Логістика». Панівну роль у навчальному процесі вищої школи відіграють лекції. Ця традиційна форма навчальної діяльності не втрачає своєї актуальності, оскільки дає змогу передати великий обсяг систематизованої інформації значній кількості слухачів. Тематика лекцій з дисципліни «Політика, етика та лідерство в менеджменті» передбачає висвітлення поняття політики й окремих аспектів етики в менеджменті, поняття лідерства як типу управлінської взаємодії та роль лідера в менеджменті тощо. Лекційні заняття з логістики висвітлюють теоретико-методологічні основи логістики й логістичних підходів, а також розкривають основні поняття системи логістики управління закладом охорони здоров'я.

Для лекційних занять з вищеназваних дисциплін притаманний найважливіший принцип оновлення освіти – інноваційність у поєднанні з традиційністю. У процесі підготовки майбутніх менеджерів охорони здоров'я ефективними засобами активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів на лекціях є використання інтерактивних методів, які спрямовані на формування в здобувачів освіти лідерських якостей, умінь нестандартного розв'язання професійних проблем і розвиток самостійного мислення. Використання методичних засобів інтерактивних технологій дає змогу проводити лекційні заняття у вигляді лекції-бесіди, проблемної лекції, лекції-дискусії.

У прагненні зробити процес навчання якомога більш розвивальним і комплексним лекції-бесіди проводимо у форматі діалогу з аудиторією. На таких лекціях студенти активно залучаються до навчального процесу, підвищується їх готовність до сприйняття нового матеріалу, актуалізації знань, необхідних для його розуміння.

У проблемній лекції використовуємо проблемні запитання, створюємо проблемну ситуацію, яку студенти не можуть вирішити за допомогою наявних у них знань. Таким чином, мотивуємо навчально-пізнавальну діяльність для отримання нових знань, як необхідних для

вирішення проблемної ситуації, так і важливих для майбутньої професійної діяльності. Лектор може запропонувати студентам заповнити анкету, у якій студент висловлює свої погляди на лідерство. Завдання викладача – заохотити студентів ділитися своїми відповідями й причинами свого вибору, активізувати їхній інтерес до глибшого вивчення проблеми. Як правило, студенти працюють у малих групах, часто на основі кейсів, а викладач фасилітує їхню роботу.

Лекції-дискусії, дебати вважаються вищим рівнем проблемних лекцій. Вони, як правило, доповнюються методичними засобами інтерактивних технологій навчання – системою ділових ігор, самостійної роботи тощо. На такій лекції здійснюється аналіз конкретної ситуації (професійної, соціальної або ділової), використовується дискусійна діалогічна взаємодія. Однак, у зв'язку з браком часу на лекціях, обговорення зазвичай триває під час практичного заняття. Тому основою практичних занять є не просте репродуктивне відтворення лекційного матеріалу, а інтерактивна діалогічна взаємодія, яка передбачає відповідну підготовленість студента.

Практичне заняття будується у формі бесіди, у ході якої ґрунтовно й усебічно обговорюються проблеми теоретичного та практичного характеру. Наприклад, на практичному занятті з предмета «Політика, етика, лідерство» викладач часто пропонує студентам обговорити певну ситуацію й запропонувати своє рішення як лідера. Спочатку студенти декілька хвилин читають короткий опис ситуації, готують індивідуальні відповіді, потім пропонуємо їм обговорити свої відповіді в малих групах та обрати представника, який повідомить узагальнену відповідь усієї групи. Завдання студентів полягає не тільки в тому, щоб

прийняти певне рішення, а й переконливо обґрунтувати причини свого вибору. Наприкінці заняття викладач робить аналіз прийнятих рішень; він не оцінює і не критикує відповіді студентів, а, навпаки, спонукає студентів ділитися своїми істинними переконаннями й скеровує їх на глибокі роздуми. Аргументи студентів зазвичай відзначаються двозначністю й суперечностями, тому викладач повинен пояснити студентам, як застосування різних етичних теорій може привести до різних рішень, а для усунення висловленої двозначності та суперечностей варто отримати більше знань. Такі види роботи на практичному занятті сприяють перетворенню теоретичних знань у практичні рекомендації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підготовка фахівців за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я» передбачає формування нової генерації компетентних управлінців у системі охорони здоров'я за міжнародними стандартами. Важливу роль у формуванні в здобувачів освіти фахових компетентностей, які забезпечують здатність упроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності закладів охорони здоров'я, відіграють навчальних дисципліни «Політика, етика, лідерство» та «Логістика».

Вивчення цих навчальних дисциплін вимагає від викладачів якісно нових методичних підходів, які мають спрямовувати навчальний процес на формування компетентного управлінця-лідера у сфері охорони здоров'я.

Перспективи подальших досліджень убачаємо в удосконаленні змісту навчання й розробленні спеціальних інтерактивних методик, які доцільно використовувати для професійного зростання майбутніх менеджерів закладів охорони здоров'я.

Список літератури

1. Гаєвська Л.А., Васюк Н.О., Ушакова О.І. Зарубіжний досвід підготовки керівних кадрів-лідерів – виклики для публічної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_4.
2. Паласюк Б.М. Впровадження освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я» в Тернопільському національному медичному університеті імені І.Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України» і її методичні аспекти. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 2. С. 59–63.
3. Кононець М.О. Психологія лідерства : навчальний посібник. Київ, 2020. 252 с.
4. Monappa A. What's the difference between leadership and management. 2018. URL: [https://](https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article)

www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article.

5. Goleman D. Leadership that gets results. On managing people. Boston : HBR Press, 2011. 224 p.
6. Dath D., Chan M.K., Abbott C. CanMEDS 2015: From manager to leader. Ottawa : The Royal College of Physicians and Surgeons of Canada, 2015.
7. Ціцик Р.В. Аналіз застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 168–172.
8. Михальчук В.М., Коломоєць А.В., Толстанов О.К., Гбур З.В. Проблематика логістики в медицині. *Український медичний часопис*. 2020. Т. 2. № 2 (136). Т. 2. С. 1–5.
9. Системи логістики та логістичних підходів в управлінні закладами охорони здоров'я / А.В. Коломоєць та інші. Кам'янець-Подільський : ТОВ Друкарня «Рута», 2021. 348 с.

References

1. Hayevs'ka, L.A., Vasyuk, N.O., & Ushakova, O.I. (2020) Zarubizhnyy dosvid pidhotovky kerivnykh kadrov-lideriv – vyklyky dlya publichnoyi polityky u sferi okhorony zdorov'ya v Ukraini [Foreign experience in training managers and leaders – challenges for public policy in the field of health care in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 7, Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_4 [in Ukrainian].
2. Palasyuk, B.M. (2024). Vprovadzhennya osvity'o-profesiyanoi prohramy «Menedzhment v okhoroni zdorov'ya» v Ternopil's'komu natsional'nomu medychnomu universyteti imeni I.Ya. Horbachevs'koho Ministerstva okhorony zdorov'ya Ukrainy» i yiyi metodychni aspekty [Implementation of the educational and professional program «Management in health care» at the Ternopil National Medical University named after I.Ya. Gorbachevskiy of the Ministry of Health of Ukraine" and its methodological aspects]. *Visnyk sotsial'noyi hihiyeny ta orhanizatsiyi okhorony zdorov'ya Ukrainy – Herald of social hygiene and health care organizations of Ukraine*, 2. 59–63 [in Ukrainian].
3. Kononets', M.O. (2020). Psykholohiya liderstva : navchal'nyy posibnyk [Psychology of leadership: a study guide]. Kyiv – Kyiv, 252 [in Ukrainian].
4. Monappa, A. (2018). What's the difference between leadership and management. Retrieved from <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>.
5. Goleman, D. (2011). Leadership that gets results. *On managing people*. Boston: HBR Press, 224.
6. Dath, D., Chan, M.K., Abbott, C. CanMEDS (2015): From manager to leader. Ottawa: The Royal College of Physicians and Surgeons of Canada.
7. Tsishchuk, R.V. (2019). Analiz zastosuvannya innovatsiynykh lohistychnykh pidkhodiv do diyalnosti medychnykh ustanov [Analysis of the application of innovative logistic approaches to the activity of medical institutions]. *Pryazovsky ekonomichnyy visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, 4(15), 168–172 [in Ukrainian].
8. Mykhal'chuk, V.M., Kolomojets', A.V., Tolstanov, O.K., & Hbur, Z.V. (2020). Problematyka lohistyky v medytsyni [Problems of logistics in medicine]. *Ukrayins'kyi medychnyy chasopys – Ukrainian Medical Journal*, 2(136). 164–172 [in Ukrainian].
9. Kolomojets', A.V., Tolstanov, O.K., Mykhal'chuk, V.M., Hbur, Z.V., & Koshova, S.P. (2021). Systemy lohistyky ta lohistychnykh pidkhodiv v upravlinni zakladamy okhorony zdorov'ya [Logistics systems and logistic approaches in the management of health care facilities]. *Kam'yanets'-Podil's'kyi : TOV Drukarnya «Ruta» – Kamianets-Podilskyi: Ruta Printing House LLC*, 348 [in Ukrainian].

Отримано 25.02.2025

Електронна адреса для листування: palasyukbm@tdmu.edu.ua