

**Тетяна ЖЕЛЮК**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Олександр БРЕЧКО**

д.е.н., доцент, доцент кафедри транспорту  
та логістики ЗУНУ

## **ЛІДЕРСТВО 5.0 У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ, ЦІННІСНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Медичне лідерство у глобальному медичному просторі стає важливою складовою ефективного управління у сфері охорони здоров'я. Це явище охоплює різні аспекти, включаючи стратегії управління медичними закладами, інновації в наданні медичних послуг, цифровий розвиток медичної галузі та впровадження новітніх технологій. У світі спостерігається зростання інтересу до інноваційних моделей управління, які базуються на співпраці медичних установ, технологічних компаній та наукових організацій. Це дозволяє напрацьовувати нові рішення в менеджменті закладів охорони здоров'я, покращенні якості медичних послуг і оптимізації витрат. Сучасні медичні лідери повинні не лише володіти управлінськими навичками, а й мати чітке розуміння глобальних тенденцій у галузі охорони здоров'я, використання нових технологій в медичній практиці, телемедицини та аналітику даних для покращення управлінських процесів і надання медичних послуг. Це дозволяє швидко реагувати на зміни потреб пацієнтів і підвищувати ефективність роботи медичних закладів. Здатність до кризового управління і стратегічного планування стає критично важливою у забезпеченні безпеки пацієнтів і медичного персоналу. Медичне лідерство у світовому контексті також передбачає активну міжнародну співпрацю, участь у спільних програмах, обмін досвідом та реалізацію глобальних ініціатив, спрямованих на збереження потенціалу здоров'я населення. Лідерство в сфері охорони здоров'я

створює передумови для покращення національних систем охорони здоров'я і забезпечення високоякісної медичної допомоги та є важливим етапом трансформації системи менеджменту вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Лідерство 5.0. є новим етапом управлінських практик, який поєднує використання інноваційних технологій, емоційного інтелекту та гуманних цінностей (рис.1). Цей підхід відзначається високою адаптивністю до динамічного медичного середовища та орієнтацією на забезпечення високоякісної допомоги пацієнтам з врахуванням викликів цифровізації, ноосферизації, інноватизації, потреб стратегічного конкурентного позиціонування медичних закладів на ринку медичних послуг.

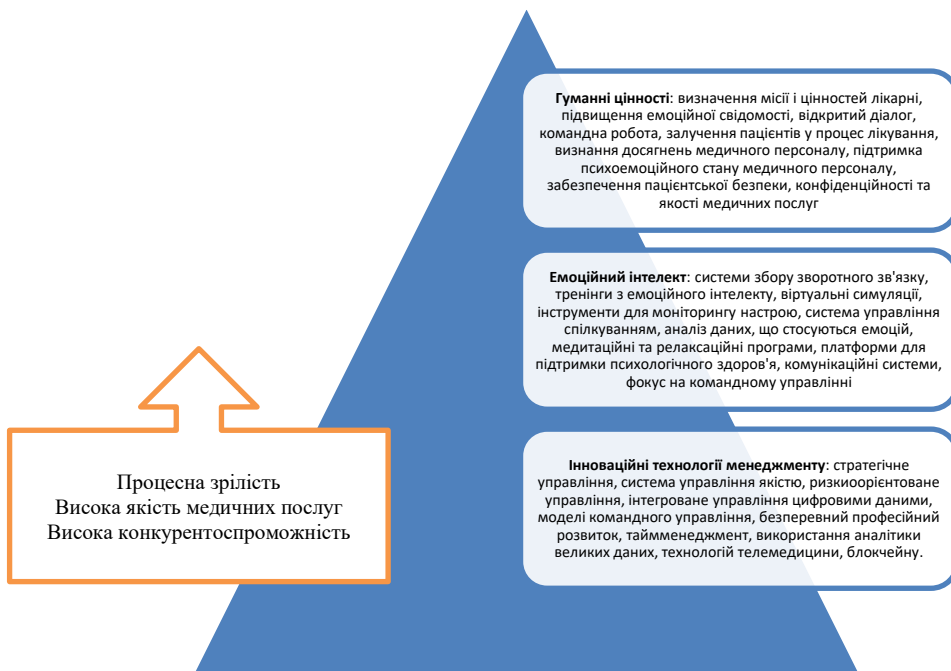


Рис. 1. Структурні компоненти моделі «лідерства 5.0» в системі менеджменту закладів охорони здоров'я

Примітка: складено автором з використанням [1]

Інновації в менеджменті лікарні є важливим аспектом для підвищення ефективності, покращення якості медичних послуг та оптимізації ресурсів. До ключових інновацій в управлінні медичними закладами слід віднести: впровадження системи якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015 та золотого стандарту надання медичних послуг JCI.

ISO 9001:2015 є міжнародним стандартом, що встановлює вимоги до системи управління якістю (СУЯ) (рис.2). Впровадження ISO 9001:2015 у лікарнях і медичних закладах сприяє формуванню системи, основаної на процесному підході, що призводить до покращення якості надання медичних послуг. Стандарт ґрунтується на восьми основних принципах, включаючи орієнтацію на клієнта, лідерство, залучення людей, процесний підхід, поліпшення, обґрунтоване прийняття рішень, управління відносинами та системний підхід до управління. Ці принципи критично важливі для забезпечення відповідності потребам пацієнтів та відповідальності медичного персоналу. ISO 9001:2015 акцентує увагу на необхідності розуміння та врахування потреб і очікувань пацієнтів. Це передбачає регулярний аналіз зворотного зв'язку від пацієнтів і постійне вдосконалення процесів залучення пацієнтів у лікарні.

Стандарт містить вимоги до управління процесами медичного закладу, що включає в себе розподіл обов'язків, управління ресурсами, моніторинг та вимірювання результатів. Це дозволяє створити ефективну систему, що забезпечує безперервний аналіз і поліпшення медичних процесів. ISO 9001:2015 передбачає створення документованої інформації, яка включає політики, процедури, плани та записи з метою забезпечення відповідності вимогам стандарту та постійного вдосконалення процесів. Це створює умови для чіткої комунікації та управління інформацією у лікарні.

Одна з нових вимог стандарту полягає в акцентуванні уваги на оцінці ризиків та можливостей, що допомагає медичним закладам виявляти та управляти потенційними проблемами, які можуть вплинути на якість надання медичних послуг. Стандарт заохочує лікарні до впровадження культури безперервного поліпшення, що передбачає систематичний аналіз результатів діяльності, ідентифікацію областей для вдосконалення та розробку ініціатив для реалізації змін.

Впровадження ISO 9001:2015 в менеджменті закладів охорони здоров'я забезпечує структурований підхід до управління якістю. Зосередження на процесах, потребах пацієнтів і систематичному

вдосконаленні сприяє підвищенню якості медичних послуг, зменшенню ризиків та зміцненню конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. У результаті, стандартизація управління якістю через ISO 9001:2015 є важливим інструментом для забезпечення стабільності та стійкості медичних установ у сучасному динамічному середовищі.



Рис.2. Структурні компоненти міжнародного стандарту системи управління якістю ISO 9001:2015

Примітка: складено автором з використанням [2]

Стандарти JCI (Joint Commission International) є міжнародними стандартами, розробленими для оцінки та покращення якості медичних послуг у лікарнях і медичних закладах у всьому світі. Структура стандартів представлена рис.3.

Один з головних принципів JCI полягає у забезпеченні пацієнтоорієнтованого підходу, що акцентує увагу на потребах і очікуваннях пацієнтів. Стандарти заохочують активну участь пацієнтів у процесах лікування, а також забезпечують їхню безпеку і комфорт. JCI розробляє стандарти, що сприяють зниженню ризиків для пацієнтів під час медичних процедур. Це включає в себе управління лікарськими засобами, контроль інфекцій,

сексуальність пацієнтів та моніторинг небезпечних ситуацій у лікувальному процесі.

Стандарти орієнтовані на пацієнта	Стандарти орієнтовані на медичний заклад	Види стандартів для медичних закладів
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міжнародні цілі забезпечення безпеки пацієнтів (IPSG)</li> <li>• Доступність та наступність лікування (ACC)</li> <li>• Права пацієнтів та їхніх сімей (PFR)</li> <li>• Огляд та оцінка стану пацієнта (AOP)</li> <li>• Лікування пацієнтів (COP)</li> <li>• Анестезія та хірургічне лікування (ASC)</li> <li>• Управління лікарською терапією та використання медикаментів (MMU)</li> <li>• Навчання пацієнтів та членів їх сімей (PFE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення якості та безпеки лікування (QPS)</li> <li>• Профілактика та лікування інфекційних ускладнень (PCI)</li> <li>• Управління, керівництво та наставництво (GLD)</li> <li>• Адміністративно-господарське управління та техніка безпеки (FMS)</li> <li>• Кваліфікація та освіта персоналу (SQE)</li> <li>• Управління інформацією (MOI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• для поліклінік</li> <li>• для стаціонарної допомоги дома</li> <li>• для лабораторій</li> <li>• для транспортування пацієнтів</li> <li>• пролонгованого лікування</li> <li>• програм медичної допомоги</li> </ul>

Рис.3. Структура стандартів якості надання медичних послуг JCI

Примітка: побудовано автором з використанням [3]

Стандарти JCI заохочують медичні заклади до безперервного удосконалення своїх процесів. Заклади мають розробити системи моніторингу та оцінки якості, проводити аналіз результатів та впроваджувати зміни, виходячи з отриманих даних. JCI акцентує увагу на необхідності мати кваліфікований медичний персонал, який пройшов належну підготовку та атестацію. Стандарти JCI включають вимоги до безперервного навчання та професійного розвитку працівників.

JCI рекомендує закладам впроваджувати системи управління ризиками, які базуються на процесному підході. Це передбачає аналіз всіх етапів надання медичних послуг, виявлення потенційних небезпек та їх впливу на пацієнтів. Установи мають передбачати та управляти ризиками, пов'язаними з лікарськими помилками, інфекціями, а також іншими потенційно небезпечними ситуаціями. В цьому контексті JCI рекомендує впроваджувати

електронні медичні записи та інформаційні системи, що сприяють покращенню обслуговування пацієнтів через швидший доступ до медичних даних та зменшення ймовірності помилок.

Важливим компонентом JCI є крос-культура і місцева адаптація. JCI визнає важливість адаптації міжнародних стандартів до локального контексту, з урахуванням культурних, етичних та юридичних особливостей країн, у яких працюють їх сертифіковані медичні заклади.

Впровадження стандартів JCI у медичних закладах призводить до підвищення рівня задоволеності пацієнтів, зменшення ризиків та забезпечення більшої прозорості в наданні медичних послуг, що в свою чергу, сприяє розвитку загальної системи охорони здоров'я.

Важливою складовою інноваційної підсистеми лідерства є використання цифрових технологій (застосування електронних систем для реєстрації пацієнтів, ведення медичних записів та обробки фінансових транзакцій), інтегроване управління даними (використання програмних рішень для інтеграції всіх аспектів діяльності лікарні, включаючи адміністративні, фінансові та клінічні дані дозволяє отримувати зрозумілі аналітичні звіти та покращувати прийняття управлінських рішень), командне управління (створення багатопрофільних команд, які разом працюють над вирішенням проблем пацієнтів, що сприяє поліпшенню комунікації та взаємодії між спеціалістами різних галузей).

В лідерстві 5.0 центральне місце посідає людський ресурс. Використання систем планування для оптимізації графіків роботи медичного персоналу зменшує витрати та підвищує задоволеність пацієнтів у зв'язку з меншими чергами. Впровадження безперервних програм навчання для медичних працівників з акцентом на розвиток управлінських, клінічних та комунікаційних навичок посилює якісну складову лідерства.

Спроможність освоювати та використовувати інноваційні технології залежить від підтримки емоційного інтелекту персоналу.

Прогресивними технологіями його підтримки слід вважати впровадження програм навчання для медичного персоналу, які зосереджені на розвитку навичок емоційного сприйняття, активного слухання, емпатії та управління стресом. Використання опитувальників, анкет і електронних платформ для збору думок пацієнтів щодо медичних послуг дозволяє аналізувати їх емоційний стан і задоволеність.

Використання віртуальної реальності (VR) для тренування фахівців у стресових ситуаціях, дозволяє їм практикувати навички емоційного інтелекту в контрольованому середовищі. Симуляції варто поєднувати з додатками або програмними рішеннями, які допомагають медичному персоналу оцінювати емоційний стан пацієнтів через анкетування або аналіз невербальної поведінки; цифровими платформами, що дозволяють медичному персоналу отримувати підказки щодо оптимального способу спілкування з пацієнтами з різними потребами і характеристиками. Використання аналітики для вивчення тенденцій настроїв та емоцій пацієнтів на основі зібраних даних дозволить адаптувати підходи до надання медичних послуг.

Новітніми підходами до підтримки емоційного інтелекту в лідерстві 5.0 є медитаційні та релаксаційні програми. Впровадження програм, що навчають медитативним технікам або методам управління стресом можуть бути корисними як для медичного персоналу, так і для пацієнтів. Використання онлайн-ресурсів (цифрових платформ), які надають психоемоційну підтримку, консультації або інформацію про стратегії подолання стресу також сприятимуть підтримці психологічного здоров'я.

Впровадження інтерактивних систем, які дозволяють пацієнтам в реальному часі висловлювати свої побажання і емоції, зменшуючи бар'єри в спілкуванні, сприяють підвищенню результативності та якості надання медичних послуг.

Поєднати дані підходи можна лише шляхом підтримки моделі командного управління. Впровадження модельного підходу командного управління заохочує обмін емоційними

переживаннями серед медичного персоналу, покращуючи координацію та підтримку в ході лікування.

Підтримка гуманних цінностей директором лікарні є важливим аспектом керівництва, що сприяє створенню позитивної атмосфери в закладі, покращенню взаємовідносин між медичним персоналом, пацієнтами та їхніми сім'ями. Цьому повинні сприяти: запровадження місії і цінностей лікарні, які акцентують на гуманності, співчутті та повазі до кожного пацієнта; організація тренінгів з емоційного інтелекту для медичного персоналу, що допоможе розвинути навички спілкування, слухання і таємного розуміння потреб пацієнтів; заохочення відкритого діалогу між працівниками лікарні та пацієнтами, залучення пацієнтів у процес лікування, заохочення медичних працівників до співпраці та командної роботи для обміну досвідом і кращими практиками, визнання досягнень медичного персоналу, нагородження за добросовісну працю, що підвищує мотивацію і моральний дух, оптимізація робочих умов, психологічна підтримка (програми стрес-менеджменту, психологічні консультації та групи підтримки).

Отже, основними детермінантами лідерства 5.0, яке має активно інтегруватися в систему менеджменту вітчизняних закладів охорони здоров'я, є: інноватизація підсистем управління, гуманізація управління шляхом створення таких умов праці, які б сприяли не лише професійному розвитку медичних працівників, а й забезпечували їх емоційний добробут; активне впровадження інформаційних технологій, таких як аналітика даних, телемедицина та штучний інтелект; стимулювання творчого мислення та новаторських практик в структурі медичних закладів; міждисциплінарна співпраця та активний обмін знаннями; безперервний професійний розвиток медичних працівників; етичне управління та відкрите спілкування між усіма учасниками процесу. Впровадження лідерства 5.0 в медичних закладах є важливим кроком до оптимізації управлінських процесів, що, своєю чергою, впливає на покращення якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Цей підхід, що об'єднує технологічні

інновації та людський чинник, створює нову парадигму в управлінні охороною здоров'я.

**Список використаних джерел:**

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.  
URL:

[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)

2. ISO 9001 у медицині: як управління якістю змінює медичні заклади та поліпшує послуги для пацієнтів. URL:  
<https://phc.org.ua/news/iso-9001-u-medicini-yak-upravlinnya-yakistyu-zminyue-medichni-zakladi-ta-polipshue-poslugi>

3. Системи управління якістю. Вимоги ДСТУ ISO 9001:2015, ISO 1461:2009. URL: <https://gmt.net.ua/novini/sistemi-upravlinnya-yakistyu-vimogi-dst/>

4. Joint commission international (JCI). URL: <https://www.jointcommissioninternational.org/>