

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет «Києво-Могилянська академія»**  
**Факультет соціальних наук і соціальних технологій**  
**Школа охорони здоров'я**

**Магістерська робота**

освітньо-кваліфікаційний рівень - магістр  
на тему: «Роль креативного менеджменту в професійному розвитку  
управлінців охорони здоров'я»

Виконала:  
Студентка 2 року навчання  
Борох Наталія Юріївна

факультету соціальних наук і соціальних  
технологій спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-наукової програми  
«Менеджмент в охороні здоров'я»  
Наукова керівниця  
Бронікова Світлана Анатоліївна д.н.держ.упр., професор

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена з оцінкою  
« \_\_\_\_\_ »

Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Київ 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та генезис поняття креативного менеджменту.....	7
1.2. Принципи та методологія креативного менеджменту.....	13
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>АНАЛІЗ ПРОФІЛЮ ТА ПРОГРАМ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, ДОСВІД ТА РОЛЬ КРЕАТИВНОСТІ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Нормативно-правове регулювання професійної підготовки керівників в охороні здоров'я та профіль керівника у сфері охорони здоров'я.....	19
2.2. Програми підготовки керівників в сфері охорони здоров'я: огляд та оцінка досвіду в Україні та за кордоном.....	26
2.3. Роль креативності у реалізації функцій управління в сфері охорони здоров'я.....	32
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ: ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДГОТОВЦІ КЕРІВНИКІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....</b>	<b>40</b>
3.1. Роль креативного менеджменту в управлінні охороною здоров'я.....	40
3.2. Рекомендації для впровадження курсу креативного менеджменту в охороні здоров'я.....	47
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>60</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>66</b>

## ВСТУП

Сфера охорони здоров'я України стикається з небаченими викликами, які вимагають інноваційних і творчих рішень. Як результат, менеджерам в охороні здоров'я все частіше необхідно «think outside the box» і шукати нові методи покращення результатів лікування пацієнтів і зменшення витрат. Ця робота досліджує важливість креативності у менеджменті охорони здоров'я та як її можна використовувати для стимулювання інновацій, покращення наявних підходів та підвищення ефективності роботи медичних закладів.

Сфера охорони здоров'я постійно змінюється, навіть за умов миру в країні перед керівниками медичних закладів постають нові виклики на щоденній основі. В умовах повномасштабної війни критичною навичкою управлінців стає вміння використовувати креативність, аби залишатися на передовій. Вони мають придумувати та реалізовувати нові ідеї та рішення для проблем, які не виникали ніколи раніше. Для прикладу з'явилась необхідність підтримання постійного зв'язку з лікарями, які виїхали, та створення умов для їх повернення. В той же час незвичною для управлінців може стати робота з лікарями, які є тимчасово переміщеними особами. Так фахівці, які мали ролі виконавців до початку повномасштабної війни, отримують від лікарень кар'єрні пропозиції, що відкривають перспективи професійного розвитку, збільшують соціальний вплив та підвищують ефективність роботи таких закладів.

Важливою складовою роботи управлінців медичних закладів є фінансова. Охорона здоров'я є сектором чи не з найвищими витратами. І менеджерам потрібно знаходити нестандартні способи для зменшення витрат без компромісу з якістю надання медичної допомоги. Креативне мислення управлінців може допомогти у пошуку нових способів оптимізації процесів, зменшення витрат та максимізації ресурсів. Заклади охорони здоров'я потребують все більш самостійного управління, що включає підприємницький підхід. Враховуючи скорочення реального ВВП України на 30-32% у 2022 році важливим фактором є фінансове планування. Небачені раніше зміни, які

стосуються персоналу, кількості пацієнтів лікарні та її інфраструктури, потребують нових підходів у зборі даних та плануванні ресурсів.

Існує зв'язок між творчістю та динамікою колективу, корпоративною культурою. Креативні підходи в діях управлінця допомагають побудувати сильніші команди, заохочуючи до співпраці та відкритої комунікації. Це також реалізується у визначення унікальних талантів і сильних сторін працівників, що у свою чергу дозволить досягти кращих результатів у роботі всього колективу.

Отож, актуальність роботи зумовлена, появою нових викликів перед управлінцями сфери охорони здоров'я, які в свою чергу вимагають нових, нестандартних підходів.

**Об'єктом** дослідження є креативний менеджмент як функція управління у сфері охорони здоров'я, що потребує відповідних компетенцій управлінця.

**Предмет:** креативний менеджмент як навчальна дисципліна підготовки професійного управлінця у сфері охорони здоров'я.

**Мета** роботи полягає у тому, щоб комплексно розглянути підготовку управлінських кадрів для закладів охорони здоров'я та виявити способи розвитку креативної компетентності управлінця медичної сфери й запропонувати програму такого розвитку.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких взаємопов'язаних завдань:

- окреслити теоретичні підходи до розуміння сутності креативного менеджменту;
- з'ясувати місце відповідних навичок управлінця на тлі аналізу профілю керівника у сфері охорони здоров'я;
- визначити функції управлінця в сфері охорони здоров'я, де можуть застосовуватись навички креативного менеджменту;
- дослідити програми підготовки управлінських кадрів для закладів охорони здоров'я на предмет наявності курсів з розвитку креативної компетенції, провести порівняльний аналіз;

- за результатами проведеного дослідження сформулювати пропозицію програми курсу «Креативний менеджмент», для програм підготовки управлінських кадрів для закладів охорони здоров'я.

Сьогодні все більше науковців присвячує свої праці актуальним проблемам теорії та практики креативного менеджменту. Серед таких науковців науковців В.Я.Брич, М.М.Корман, І.І.Свідрук, О.І.Продіус, Н.О.Задорожнюк, М.Х.Беноєва, Т.В.Божидарнік, Н.М.Василик, О.В.Вартанова, І.В.Шестер, О.С.Дорошенко, Д.К.Зінкевич, І.В.Литвин, М.Мumford, S.Gustafson, F.Xu, T.Rikards, В.ІКовальова, О.Є.Кузьмін, А.М.Чушак-Голобородько.

Проблематика дослідження полягає у визначенні способів підготовки керівної ланки у сфері охорони здоров'я до ефективної функціональної реалізації в умовах невизначеності та в нестандартних ситуаціях. Значущість цієї проблеми полягає у потребі готовності керівників галузі до ефективного прийняття рішень та виконання своїх обов'язків навіть в незвичних ситуаціях, які в свою чергу можуть виникнути через різноманітні фактори, такі як епідемії, природні лиха, технологічні аварії чи військові конфлікти. Дана область досліджень розглядає різноманітні підходи та тенденції, пов'язані з підготовкою керівників до реалізації своїх функцій в умовах сьогодення. Один із аспектів полягає у розгляді освіти та постійного навчання. Спеціалізовані курси, семінари, тренінги та програми вищої освіти можуть надати керівникам необхідні знання та навички для ефективної реалізації своїх функцій. Окрім цього, важливим напрямком є дослідження щодо застосування технологій та інновацій як у процесі підготовки керівників, так і в їх подальшій діяльності. Використання актуальних підходів, інтерактивних інструментів та симуляцій дозволяє підготувати управлінців з розвинутими практичними навичками та забезпечити знаннями максимально наближеними до реальних умов.

Профіль керівника в охороні здоров'я повинен відображати навички та компетенції, які сприяють ефективному управлінню в умовах змін та потребі постійного вдосконалення. Враховуючи розвиток креативного менеджменту як важливої сфери знань, включення предмету креативного менеджменту до

програми підготовки керівників в охороні здоров'я може сприяти розвитку їх творчих та інноваційних навичок, що буде покращувати їх здатність пристосовуватись до нових викликів та забезпечувати якісне управління в сфері охорони здоров'я.

Методологія, що використовується у даному дослідженні містить ряд різноманітних методів, спрямованих на систематичне дослідження профілю керівника в сфері охорони здоров'я та його підготовку, а також формування пропозиції вдосконалення програми підготовки управлінців шляхом додавання дисципліни креативного менеджменту. Прогнозування та планування дозволили сформулювати тенденції розвитку сфери охорони здоров'я та розробити потенційні плани для вдосконалення підготовки її керівників. Технології обґрунтування управлінських рішень, такі як економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень та інші дали змогу визначити управлінські рішення на основі об'єктивних даних та прогнозування можливих наслідків. Методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті дозволили оцінити результативність діяльності керівників в охороні здоров'я, а також визначити соціальні, організаційні та економічні показники, що свідчать про їх ефективність. Використання цих методів сприяло отриманню об'єктивних даних, висновків та рекомендацій, що сприятимуть покращенню управлінської підготовки керівників в охороні здоров'я та їхній функціональній реалізації у вимогливих умовах сучасного світу. До обмежень даного дослідження можна віднести обсяг проведеного дослідження та ризик обмеженого охоплення.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Сутність та генезис поняття креативного менеджменту

Базуючись на вивчених джерелах, стає очевидним той факт, що креативність є визначною навичкою для менеджерів усіх сфер, включаючи охорону здоров'я, освіту, підприємництво та інші. Здатність мислити нестандартно та генерувати інноваційні рішення – обов'язкові для досягнення успіху, покращення результатів та стимулювання росту будь якої організації.

Креативність – це процес створення інноваційних ідей та рішень. Термін походить від англійського іменника «creativity» (творчість), що має коріння в латинському слові «creatio» (створення). Основою креативності є вміння мислити творчо. Згідно з І.Лернером «Творчістю ми і називаємо процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій». У визначеннях поняття креативність Вільяма І. Койна та Чарльза Девіса креативність виступає як «творчий важіль», дія якого дає компанії конкурентну перевагу. Сучасні теорії креативності різняться за своїм змістом. Деякі наголошують на таких питаннях як навколишнє середовище чи людська еволюція, які є причиною розвитку творчих здібностей. Інші основою креативності вважають інтелектуальні та когнітивні здібності [33]. Однією з них є «інвестиційна» теорія Р.Стенберга та Т.Любарта, де творча людина схожа на інвестора, бере недооцінені ідеї та наполегливо переконує інших у їх недооціненості. Відповідно до цієї ідеї творчості сприяють шість основних елементів: інтелект, знання, стиль мислення, особистість, мотивація та

оточення. Під інтелектом розуміють здатність генерувати якісні і нові ідеї, практичні та аналітичні здібності. Інша теорія, що розглядає креативність, як суміш навичок це компонентна модель креативності М.Амабіле. Вона стверджувала, що для розвитку творчості потрібні три змінні: предметні навички, вміння нестандартно мислити та мотивація. Про важливість мотивації в розвитку креативності також згадується до теорії Дж. Рензулі, де акцентується увага на дивергентному мисленні, відкритості до нового досвіду, цікавості, бажанні ризикувати та знаходити нестандартні рішення. Ці та інші теорії розглядають креативність як навичку, яку можна розвивати та вдосконалювати. Цей процес залежить від середовища, навчання, залученості до творчих завдань та роботи над власними проектами.

В сучасних працях спостерігається різне трактування термінів менеджмент та управління. Частина науковців стверджують про їх тотожність. Слово менеджмент англійського походження, з Оксфордським словником його значення наступні: організація, нагляд або керівництво; застосування навичок в маніпулюванні, використанні, обробці або контролі; орган управління, адміністративна одиниця. Управління вважають дещо ширшим поняттям, адже його ще й вживають коли йдеться про управління технічними системами. Причому обидва поняття означають спосіб організації процесів, за об'єкт мають організацію, в якій вони виконують однакові функції. Тож у розрізі сфери бізнесу та адміністративної діяльності менеджмент та управління доречно ототожнювати.

Значна кількість досліджень поєднують між собою поняття креативності та управління, підкреслюючи екзистенційну важливість цього взаємозв'язку для розвитку. Креативний менеджмент перебуває в тісному зв'язку з розвитком різних напрямків управління, таких як управління персоналом, стратегічний менеджмент, маркетинг, інноваційний менеджмент, самоменеджмент та організаційна культура підприємства.

Креативний менеджмент має за мету розвиток творчих здібностей людей, в той час як традиційне адміністрування базується на виконанні працівниками

чітко визначених правил і не сприяє прояву їхньої ініціативності та розкриттю всього їхнього потенціалу. Дослідження поняття креативності в менеджменті можна простежити від роботи М.Фоллетт, соціальної працівниці та консультантки з менеджменту, яка писала роботи на цю тему на початку 20-го століття. Її ідеї щодо креативності та інновацій в управлінні вплинули на багатьох науковців та практиків у цій галузі. Про значення креативності управлінців наголошувала Л.Е.Орбан-Лембрик. Згідно висновків її робіт, до умов, що стимулюють розвиток креативності, творчого мислення суб'єктів і об'єктів управління, належать:

1. ситуації незавершеності або відкритості;
2. спонукання до постановки питань;
3. стимулювання відповідальності й незалежності;
4. акцент на самостійних розробках (варіанти розв'язання управлінських завдань і проблем), спостереженнях, почуттях, узагальненнях тощо.

Свої праці присвятили дослідженню креативності та її практичному використанню в управлінні такі науковці: В.Я.Брич, М.М.Корман, І.І.Свідрук, О.І.Продіус, Н.О.Задорожнюк, М.Х.Беноєва, Т.В.Божидарнік, Н.М.Василик, О.В.Вартанова, І.В.Шестер, О.С.Дорошенко, Д.К.Зінкевич, І.В.Литвин, М.Мumford, S.Gustafson, F.Xu, T.Rikards, В.І.Ковальова, О.Є.Кузьмін, А.М.Чушак-Голобородько. Серед українських науковців, які досліджують креативність та інновації в управлінні варто відзначити О.В.Коваленко, О.М.Петренко, Т.ОЛещенко. Окремо варто виділити роботи О.В.Клименко, у яких виокремлено фактор креативного менеджменту в сфері охорони здоров'я.

У Таблиці 1.1 наведено порівняльний аналіз визначення креативного менеджменту.

## Порівняльний аналіз визначення поняття креативного менеджменту

Джерело	Визначення
«Harvard Business Review», Amabile, T. M., (1998)	Creative management an approach to management aimed at creating effective strategies and innovative solutions in conditions of growing competition and rapid changes in the market.
«The International Journal of Management Education» (2013)	Creative management is an approach to problem-solving that involves creating conditions for creativity and innovation in an organization, including attracting talented people, creating a supportive environment for innovation, and continuously improving processes, technologies, and products.
«Creativity in Management Education: A Lived Experience», J. Hunt, I. Sheinbaum (2018)	Creative management is the ability to coordinate and manage individuals and groups towards the production of new and original ideas and solutions in ways that are both efficient and effective, and that take advantage of the dynamic and complex nature of contemporary business environments.
Онищенко В., Лапінська Л., Креативний менеджмент як складова конкурентної переваги підприємства // Економіка та держава. - 2013. - № 1. - С. 47-49	Креативний менеджмент – спосіб управління, що забезпечує стимулювання творчості, пошук нових ідей та забезпечує перевагу в конкурентному середовищі.
Лозовська, О.І. Креативний менеджмент як методологія управління бізнес-процесами підприємства / О.І. Лозовська // Інноваційні процеси в сучасному бізнесі : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2017. – Вип. 9. – С. 123-126	Креативний менеджмент як методологія управління бізнес-процесами підприємства, що полягає у забезпеченні умов для активного та результативного використання креативного потенціалу персоналу та інших суб'єктів взаємодії з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності бізнесу

Проаналізувавши найбільш цитовані визначення терміну креативного менеджменту, ми пропонуємо власне: креативний менеджмент – це комплекс стратегій, процесів та практик, спрямований на створення сприятливого середовища для розвитку творчого потенціалу працівників та інноваційного розвитку організації з метою забезпечення конкурентної переваги та створення цінності.

Теоретичні концепції управління організацією. Порівняльний аналіз  
традиційного та креативного менеджменту

<b>Теоретичні концепції, що лежать в основі управління організацією</b>	<b>Традиційний менеджмент</b>	<b>Креативний менеджмент</b>
Навчає	Організовувати процес управління за певними визначеними правилами	Нестандартному, творчому підходу до управління
Розробляє	Теорії боротьби	Теорії співпраці, гармонізації відносин
Стратегія	Як траєкторія руху до поставленої мети	Як комплекс рішень з позиціонування організації в середовищі (стратегічний потенціал, ключові компетенції)
Основа побудови організації	Фрагментація дій	Виділення бізнес процесів (цінність та процес її створення)
Спрямованість інформаційних потоків	Зверху вниз	У будь-якому напрямку
Основний користувач інформації	Індивід, який займає певну посаду	Будь-який член організації та будь-яка група
Організовує роботу	Індивідуально і в групах	У командах
Основа керівництва	Влада і мотивація	Довіра і співробітництво
Навчання персоналу	Індивідуальне і дискретне	Групове і постійне (управління знаннями)
Концепція продукту	Головна якість, яка диференціює товар та дозволяє підвищувати ціну	Головне зниження ціни, якість повинна бути за визначенням

Концепція креативного управління організацією базується на загальній теорії менеджменту. Проте вона акцентує увагу менеджерів на проблемах використання творчого потенціалу працівників при розробці й прийнятті управлінських рішень, під час впровадження в процес управління сучасних методів. Дослідники даного підходу завжди виділяють важливість створення

творчої атмосфери всередині колективу, яка стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників. Значна кількість науковців порівнюють креативний менеджмент з класичною школою менеджменту, визначаючи її недоречність застосування у сучасному світі. Для прикладу С. Сіндхвані зазначає, що традиційні підходи до управління більше не є ефективними в швидкозмінному цифровому середовищі, тому лідери повинні приймати більш творчий та інноваційний підхід для збереження конкурентоспроможності. В той же час інші науковці визначають креативний менеджмент похідною від традиційного, виокремлюючи спільні їх риси, та зазначаючи відмінності у теоретичних концепціях, що лежать в основі управління організацією. У Таблиці 1.2 наведено відмінні аспекти між традиційним та креативним менеджментом [32]. Концепції, що лежать в основі управління організацією різняться, що безпосередньо впливає на результатах діяльності при використанні цих підходів до управління.

Так традиційний менеджмент навчає організовувати процес управління за певними визначеними правилами, а той час як креативний акцентує увагу на нестандартному і творчому підході до управління. Розробка теорій співпраці та гармонізації відносин формує стратегії, як комплекс рішень з позиціонування організації в середовищі, а не тільки заради реалізації мети. Концепція комунікації дозволяє обмін інформацією у всіх напрямках, так і її користувачем є кожен член організації. Концепція продукту згідно з традиційним менеджментом базується на підвищенні ціни, в той час як креативний у зв'язку з характерною клієнтоорієнтованістю, ставить за мету зниження ціни та відповідну їй якість.

Отже, зв'язок творчості та управління не є новим, і на сьогодні ведеться ряд дискусій щодо визначення та необхідності використання креативного менеджменту сучасними керівниками.

## 1.2. Принципи та методологія креативного менеджменту

Більшість дослідників зазначає, що успішність управлінської діяльності залежить від індивідуально-психологічних особливостей її учасників. Серед цих особливостей важливе місце займає креативність особистості, тому, що креативність визначає спроможність менеджера проявляти в професійній взаємодії винахідливість, оригінальність, ініціативу, самостійність, творчий підхід та ін.

Основними принципами креативного менеджменту є:

- Створення сприятливої атмосфери для інновацій та креативності. Передбачає створення умов, де співробітники мають свободу виражати свої ідеї, сприймаються як цінні учасники управлінського процесу і не бояться ризику. Організація повинна пропагувати відкритість, співпрацю та взаємодію між працівниками, створювати комунікативні мережі, де ідеї можуть вільно рухатись та розвиватись.
- Залучення талановитих працівників, розвиток їх творчого потенціалу. Креативний менеджмент покладає акцент на пошук та залучення талановитих спеціалістів, які мають великий потенціал для інновацій та креативності. Акцент на програмах розвитку та навчання, що допомагають працівникам розкрити свої творчі здібності, розвинути навички генерації ідей та їх реалізації.
- Постійне вдосконалення процесів, технологій та продуктів. Креативний менеджмент прагне до постійного вдосконалення та інновацій в усіх сферах діяльності організації. Це означає пошук нових способів розв'язання проблем, впровадження нових технологій, вдосконалення процесів виробництва та надання послуг. Організація має створити стимули для співробітників працювати над удосконаленням і забезпечити відповідні ресурси для впровадження інновацій.

- Розуміння ризиків та готовність до експериментів. Креативний менеджмент вимагає готовності до ризику та експериментів. Це означає, що організація повинна визнавати, що не всі ідеї будуть успішними, і бути відкритою до невдач, вважаючи їх за можливість для навчання та вдосконалення. Акцентується увага на сприянні ініціативності та самостійності працівників у реалізації нових ідей і відкривати для них можливості для експериментів.
- Акцентування на стратегії розвитку та використання нових ресурсів. Креативний менеджмент спрямований на розвиток та реалізацію стратегій, що сприяють інноваціям. Організація повинна виявляти нові можливості та ресурси, які можуть підтримувати креативність та інновації, такі як партнерства з іншими організаціями, використання нових технологій та впровадження нових підходів у роботі.
- Залучення кінцевих споживачів товарів чи послуг. Цей принцип ставить акцент на сприйнятті співпраці між працівниками, підрозділами та усіма стейкхолдерами організації. Залучення демки різних груп людей до пошуку можливих проблем та шляхів їх вирішення, що дозволяє формувати швидкі рішення та будувати гнучку і пристосовану до зовнішнього середовища організації.
- Підтримка балансу між структурою та гнучкістю: Цей принцип передбачає збалансування підходу до структури та гнучкості організації. Досягнення реалізації процесів необхідно поєднувати з гнучкістю, що дає можливість пристосуватися до змін, приймати швидкі рішення та впроваджувати нові ідеї.

Застосування принципів креативного менеджменту можливе в різних галузях, включаючи бізнес, мистецтво, науку та технології, освіту, охорону здоров'я та багато інших. Наприклад, в бізнесі принципи креативного менеджменту можуть бути застосовані для розвитку нових продуктів та послуг, у підвищенні якості роботи та ефективності компанії.

Однією з недавніх публікацій, що описує застосування креативного менеджменту в охороні здоров'я є стаття «[The application of social innovation in healthcare: a scoping review](#)» [39], в якій зазначено: «Креативний менеджмент може бути використаний в охороні здоров'я для створення нових технологій, поліпшення процесів надання медичної допомоги, розв'язання проблем організації, розвитку інновацій та збільшення задоволення пацієнтів та співробітників.»

Аби повноцінно зрозуміти концепцію та особливості креативного менеджменту, необхідно розглянути такі його складові:

- цілі креативного менеджменту, його функції;
- методи і технології креативного менеджменту;
- інформація і комунікації.

Ціль креативного менеджменту полягає в забезпеченні здатності людини пропонувати і розвивати нові ідеї, підходи. Важливо відзначити, що в підходах креативного менеджменту визначаються ті ж функції, що і в класичного: планування, організування, регулювання, контроль та мотивація.

Методика креативного менеджменту базується на його принципах, для прикладу аспект мотивації працівників реалізується через формування високого рівня лояльності в колективі та мотивацію творчої активності. Це в свою чергу покращує атмосферу в колективі, може знизити плинність кадрів, покращити роботу команди і підвищити рівень залученості. Приклади таких методів: залучення працівників до прийняття стратегічно важливих рішень, проведення часткових ротацій обов'язків, зокрема між підлеглими та керівниками, формування умов для постійного навчання. Приклади креативних методів прийняття управлінських рішень: методи АБВ-аналізу для визначення пріоритетності; методи Вальраса, Севиджа та Гурвіца для увалення рішень в умовах невизначеності; методи синектики, утопічних ігор, мозкового штурму та інші для прийняття рішень у групі.

Важливим елементом креативного менеджменту є формування відкритої комунікації та взаємодії в колективі. В процесі спілкування з працівниками

керівник повинен не лише забезпечувати розуміння інформації, а й створювати умови для ефективної дискусії, де будь хто може висловити свою думку, яка буде почута.

Оскільки керівник є основною фігурою в організації роботи, він відповідає за вирішення проблеми впровадження креативності в організації шляхом:

1. Підбору персоналу з креативним мисленням та здатністю до креативної діяльності.
2. Використання відповідної системи мотивації для стимулювання генерації нових ідей.
3. Виявлення вимог, які сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу.
4. Створення сприятливого середовища для креативної діяльності персоналу.
5. Своєчасного виявлення ситуацій зниження попиту на продукцію або послуги підприємства.
6. Розпізнавання найбільш корисних ідей серед великої кількості.
7. Знаходження можливостей для ефективного впровадження найцікавіших ідей.

Окремо виділяють методи, пов'язані з самоменеджментом, управлінням стресом та власним ресурсом управлінця. По-перше, це постановка цілей, які є конкретними та узгоджуються з загальним баченням, розбивання їх на окремі завдання для забезпечення мотивації для творчих пошуків. Сюди відносять і розвиток навичок управління часом та постановки пріоритетів, для підвищення ефективності та мінімізації відволікань від творчого процесу. До таких методів належать: SMART (формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та вчасних цілей), Objective and Key Results (OKR), матриця Ейзенгауера, техніка Помодоро, матриця Важливо-Терміново, Мета-Система тощо. По-друге, безперервне навчання управлінця для розширення знань і навичок, отримання інформації про тенденції та розробки у галузі діяльності, участь у майстер-класах, семінарах або онлайн курсах, а також активний пошук

можливостей для особистісного зростання, аби розвивати критичне та креативне мислення. Прийняття ризику та експериментування допомагають керівникам розвивати відкритість до нового досвіду. В той час як створення мережі однодумців, які можуть надихати та підтримувати творчі починання забезпечує моделі співпраці задля отримання нових ресурсів та свіжих ідей. Важливо визначати зв'язок між управлінською діяльністю та самоменеджментом керівника, адже лише ефективно керуючи собою особистість може культивувати середовище, яке максимізує продуктивність та сприяє досягненню творчих цілей.

Пошук та розробка ідей є невід'ємною частиною реалізації творчої компетенції та діяльності творчих команд. Виділяють наступні методи пошуку креативних ідей:

- Евристичні методи: мозкова атака, синектика, фокальних об'єктів, морфологічний аналіз тощо.
- Комбіновані алгоритмічні методи: теорія вирішення винахідницьких завдань, еволюційна інженерія, нейролінгвістичне програмування тощо.
- Функціонально структурні методи: дерево цілей, метод «Дельфі», експертна оцінка, матриця відкриттів та інші.

У креативному менеджменті творчий процес часто ототожнюють з процесом пошуку креативних рішень (creative problem solving). Дана концепція базується на переконанні, що креативності, як і іншим професійним компетенціям, можна навчитись та розвивати. Процес пошуку креативних рішень зазвичай застосовуються для проблем не структурного типу, які характеризуються великим числом елементів, високою невизначеністю, супроводжується суперечливістю в оцінці, мають значну емоційну залученість.

Концепція управління креативним потенціалом організації базується на загальній теорії менеджменту, проте акцентує увагу на залученні співробітників при розробці й прийнятті управлінських рішень, підвищення їх кваліфікації, впровадженні сучасних методів, створенні творчої атмосфери всередині колективу.

У даному розділі було проведено бібліографічний огляд джерел з теми креативного підходу до управління організацією. Це дозволило зробити висновки щодо сутності, принципів і застосування креативного менеджменту. Визначено, що даний підхід до управління може застосовуватись у різних галузях, які не завжди вимагають креативності у виконанні функцій працівниками. У результаті проведеного аналізу встановлено основні відмінності між концепціями традиційного та креативного менеджменту. Крім того, було з'ясовано, що креативний менеджмент є важливим фактором конкурентоспроможності та успішності сучасних організацій, зокрема у сфері охорони здоров'я.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОФІЛЮ ТА ПРОГРАМ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, ДОСВІД ТА РОЛЬ КРЕАТИВНОСТІ

#### **2.1. Нормативно-правове регулювання професійної підготовки керівників в охороні здоров'я та профіль керівника у сфері охорони здоров'я.**

Оскільки кадровий потенціал є найвагомішою складовою ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я, вдосконалення кадрової політики виступає на перший план серед невідкладних завдань. Необхідно враховувати роль технологічного розвитку в охороні здоров'я та його вплив на кадрову ситуацію. Сучасні медичні технології швидко розвиваються вимагаючи від управлінців і медичних працівників постійного навчання та адаптації до нових вимог. Для розуміння особливостей роботи управлінських закладів охорони здоров'я, проаналізуємо їх профіль та вимоги до підготовки.

Згідно зі статтею 16 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», керівником закладу охорони здоров'я незалежно від форми власності може бути призначено лише особу, яка відповідає єдиним кваліфікаційним вимогам, що встановлюються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я. Професійна траєкторія керівника закладів охорони здоров'я в Україні до 2019 року полягала в отриманні медичної освіти, проходженні інтернатури з первинної спеціальності, роботі в закладі охорони здоров'я не менше 5 років, призначенні на посаду керівника та професійної підготовка за спеціалізацією «Організація і управління охороною здоров'я» тривалістю від двох до трьох місяців.

З 1 січня 2022 року до кваліфікаційних вимог належить наявність вищої освіти II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», або «Охорона здоров'я», або «Право», або «Соціальні та поведінкові науки», або «Гуманітарні науки». У разі освіти у галузі знань «Охорона здоров'я», «Право», «Соціальні та поведінкові науки», або «Гуманітарні науки» вимагається також наявність вищої освіти (магістерський рівень) у галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування» (окрім як для керівників закладів охорони здоров'я, які надають тільки первинну медичну допомогу).[6]. Додавання до кваліфікаційних вимог управлінської освіти зумовлене переліком новопокладених завдань та обов'язків на генерального директора. Після автономізації медичних закладів перетворенням їх на комунальні некомерційні підприємства відповідно до підписаного 6 квітня 2017 року Президентом України Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [23] в діяльності управлінців відбулися значні зміни. Саме генеральний директор розподіляє, витрачає кошти, що отримає за надання медичних послуг. Тобто самостійно організовує роботу закладу, шукає шляхи зменшення витрат, обирає куди спрямувати кошти, що придбати кому підвищити заробітну плату.

Серед переліку завдань та обов'язків керівника закладу охорони здоров'я згідно довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, ми виділили наступні:

- відповідає за фінансово-господарські результати діяльності закладу;
- організовує розробку та забезпечує реалізацію довгострокової стратегії розвитку закладу;
- організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, спрямовує їх діяльність на розвиток і вдосконалення;
- веде переговори з представниками власника закладу та замовниками щодо виконання планів та умов надання послуг;

- вживає заходів щодо забезпечення кваліфікованими працівниками, а також найкращого використання знань та досвіду працівників;
- відбирає та призначає працівників на вакантні посади закладу. Виступає наставником та забезпечує професійний розвиток працівників.

Виконання даних функцій вимагає розуміння базових принципів управління. Керівник повинен мати глибокі знання про стратегічне планування, фінанси, розробку стратегій розвитку, комунікації та управління персоналом. Також важливо мати вміння аналізувати ситуації, приймати рішення та вирішувати проблеми в ефективний спосіб. Крім вищезазначених завдань керівник закладу також несе відповідальність за забезпечення високої якості наданих медичних послуг, він повинен стежити за дотриманням нормативів та стандартів, а також сприяти впровадженню сучасних методів лікування та діагностики. Хоча ще донедавна управління закладом охорони здоров'я в Україні розглядалось як доповнення до медично професії, а не як окрема спеціальність, яка потребує відповідної підготовки. Мета посади керівника полягає у забезпеченні реалізації єдиної державної політики у сфері охорони здоров'я. Для цього необхідно мати базові медичні знання, науковий ступінь та практичний досвід. Керівник повинен також володіти навичками застосування знань на практиці, вирішувати проблеми, працювати в міжнародному контексті, керувати проектами та якістю виконуваної роботи, спілкуватися з експертами з різних галузей знань, мотивувати людей досягати спільних цілей та діяти з урахуванням соціальної відповідальності та громадянських зобов'язань. Важливим є наявність ділових якостей, таких як комунікативні навички та вміння взаємодіяти, визначеність і наполегливість у постановці задач та здатність взяти на себе відповідальність, повага до різноманітності та мультикультурності, а також розуміння відповідальності щодо збереження навколишнього середовища. Крім цього, керівник повинен мати здатність до безперервного та актуального навчання. Згідно з законодавством України щодо призначення керівників у закладах охорони здоров'я, кандидати повинні володіти вміннями вирішувати невизначені ситуації та прогнозувати майбутні

події. Наприклад, методичні рекомендації Міністерства охорони здоров'я України стверджують, що керівникам потрібно мати гнучкість з ціллю реагування на кризові ситуації та вирішення існуючих проблем. Всі ці вимоги є невід'ємними для керівника, який бажає успішно здійснювати свої обов'язки в сфері охорони здоров'я. Згідно з методичними рекомендаціями Міністерства охорони здоров'я України щодо підготовки керівників у сфері охорони здоров'я в Україні [30], результатом такої підготовки мають стати працівники, які зберігають гнучкість в цілях реагування на кризові ситуації, вирішують існуючі проблеми і прогнозують майбутні події.

Нижче наводимо формальні вимоги до кандидатів на керівні посади у закладах охорони здоров'я вторинного рівня у країнах Європейського Союзу. Аналіз узагальнених даних показав, що в країнах ЄС відсутній єдиний стандарт щодо кваліфікаційних вимог до керівників в системі охорони здоров'я. Наприклад, у Болгарії, Фінляндії, Угорщині, Італії, Литві, Румунії та Словаччині діє підхід, що базується на контролі за якістю кадрових ресурсів та вимагає обов'язкову професійну освіту зі спеціальності «Управління охороною здоров'я», яка необхідна для призначення на посаду керівника в цій галузі. У більшості країн-членів ЄС, включаючи Австрію, Бельгію, Данію, Нідерланди, Німеччину, Грецію, Іспанію, Чехію, Ірландію, Швецію, Люксембург, Португалію, Латвію, Мальту, Словенію та Великобританію, здатність керівника медичного закладу володіти компетенціями спеціаліста з «Управління охороною здоров'я» вважається необхідною для зайняття та збереження посади. Навчання з даної спеціальності розглядається як цінна особиста інвестиція. Відсутні будь які формальні вимоги до кандидатів на посаду керівника в закладів охорони здоров'я у Бельгії, Австрії, Данії, Естонії, Ірландії, Іспанії та Португалії. При цьому слід зазначити, що для більшості країн спільною рисою є реалізація оцінки результатів діяльності керівника, як протягом попереднього досвіду – при призначенні на посаду, так і за період її обіймання.

Дослідження ситуації в окремих країнах ЄС показує різноманітність кваліфікаційних вимог до керівників в системі охорони здоров'я. Проте

неодмінною тенденцією є відхід від практики призначення фахівців з акцентом на медичну освіту. Зазвичай вимагається значний досвід роботи у сфері охорони здоров'я, зокрема в адміністративних або керівницьких посадах. Це може включати роботу в медичних закладах, лікарнях, органах управління охороною здоров'я або міжнародних організаціях. У призначенні на керівну посаду в закладах охорони здоров'я країн Європейського Союзу (ЄС) вимагаються певні навички та знання. Спільними для більшості країн було визначено наступні:

- Лідерські навички. Кандидати повинні мати здатність до ефективного керівництва та прийняття стратегічних рішень. Вимагається вміння координувати роботу команди, забезпечувати співпрацю між різними структурами та вирішувати конфлікти.
- Знання законодавства. Кандидати повинні бути ознайомлені з національними та європейськими нормативними актами, що стосуються охорони здоров'я. Розуміння правових рамок, етичних стандартів та принципів захисту пацієнтів є надзвичайно важливими.
- Комунікаційні навички. Кандидати повинні мати сильні комунікаційні навички. Сюди відносять вміння ефективно спілкуватися з різними стейкхолдерами, в тому числі з медичним персоналом, пацієнтами, адміністрацією та громадськістю. Керівники в охороні здоров'я повинні бути здатні пояснювати складні медичні концепції, слухати та враховувати думки і потреби різних зацікавлених сторін.
- Здатність до стратегічного планування. Кандидати повинні мати навички у стратегічному плануванні та розвитку організацій. Це включає аналіз тенденцій в охороні здоров'я, прогнозування потреб, розробку і впровадження стратегій забезпечення якісної медичної допомоги та управління ресурсами.
- Знання міжнародних стандартів. У зв'язку з інтеграцією та співробітництвом в межах ЄС, кандидати повинні бути ознайомлені з міжнародними стандартами та рекомендаціями в галузі охорони здоров'я,

такими як директиви ЄС та рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Важливо зазначити, що уряди різних країн, а подекуди і окремих їх регіонів, можуть визначати власні вимоги до керівників закладів охорони здоров'я. Часто подібні критерії можуть не бути визначені на законодавчому рівні, але сформовані у вигляді рекомендацій для стейкхолдерів відповідальних за призначення керівника медичного закладу. У більшості подібних документів акцентується увага на умовах здійснення управління. Для сфери охорони здоров'я сьогодні характерні ситуації, коли рішення не можуть бути передбаченими заздалегідь через невизначеність умов. Це зумовлює включення до рекомендацій таких вмінь як: здатність розробляти та реалізовувати нестандартні стратегії, адаптуватись до нових умов та швидко реагувати на зміни, нестандартне мислення та схильність до інноваційної діяльності.

Отже, з огляду на значущість кадрового потенціалу, як основного ресурсу у галузі охорони здоров'я, вдосконалення кадрової політики стає невідкладним завданням. Згідно з українським законодавством, призначення керівника закладу охорони здоров'я залежить від відповідності єдиним кваліфікаційним вимогам, встановленим центральним органом виконавчої влади. Зміни в структурі медичних закладів після автономізації вимагають від управлінців більшої відповідальності та компетентності в управлінні, оскільки генеральним директорам доводиться здійснювати різноманітні функції. Для успішного виконання своїх обов'язків, керівникам необхідно мати базові медичні знання, розуміння законодавства та стандартів сфери охорони здоров'я, мати підготовку в галузі управління, навички міжособистісної комунікації та здатність до безперервного навчання. Разом з тим, законодавчі акти та рекомендації для призначення управлінських кадрів у закладах охорони здоров'я підкреслюють важливість розвитку гнучкості, вмінь приймати рішення в нестандартних умовах та здатності діяти швидко в умовах змін, задля ефективного управління та розвитку закладів.

## **2.2. Програми підготовки керівників в сфері охорони здоров'я: огляд та оцінка досвіду в Україні та за кордоном**

Оглядаючи різноманітні аспекти професійної підготовки керівників в сфері охорони здоров'я, важливо виявити ключові принципи та елементи, які можуть сприяти їх успішній діяльності в цій галузі. Зважаючи на визначення основних функцій та вимог до управлінця, порівнюючи програми підготовки можна зробити висновок про можливі прогалини та сфери для їх удосконалення. Під час аналізу важливо окреслити наступні поняття: компетенція та компетентність. Дані терміни використовуються для опису навичок, знань та умінь людини в певній області. Вони мають схоже значення, але існує певна різниця між ними. Компетенція – це ширший термін, що описує сукупність навичок, знань, умінь, уявлень та поведінкових моделей, необхідних для виконання певної ролі або завдання в конкретній сфері діяльності. Вона включає в себе теоретичні знання, практичні навички, когнітивні процеси, комунікативні здібності, соціальні навички та моральні цінності. Компетентність – це конкретний прояв або демонстрація компетенції у практичній діяльності. Вона описує здатність і готовність особи ефективно застосовувати свої навички, знання та вміння в реальних ситуаціях. Компетентність виражається через конкретні дії, рішення та результати, які досягаються завдяки компетенції. Вона показує, наскільки успішно особа може виконувати певну роботу або досягати конкретних цілей.

Нижче наведені повноцінні навчальні програми за спеціальністю 073 «Менеджмент» з фокусом на сферу охорони здоров'я в Україні (обрано найпопулярніші за кількістю заявок від вступників [4]):

- Освітньо-наукова програма «Менеджмент в охороні здоров'я», факультет соціальних наук та соціальних технологій, Національний університет «Києво-Могилянська академія», місто Київ.

- Програма «Менеджмент у сфері охорони здоров'я», кафедра менеджменту охорони здоров'я НМУ ім. О.О. Богомольця, місто. Київ.
- Програма «Менеджмент в охороні здоров'я», факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму Міжнародного гуманітарного університету, місто Одеса.
- Програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я», кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет, місто Тернопіль.
- Програма «Магістр менеджменту. Організація та управління охороною здоров'я», факультет управління та економіки, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова.

У таблиці 2.1 наведено порівняльний аналіз навчальних програм за переліком обов'язкових компонент. Спостерігаємо, що управлінські дисципліни складають меншу половину обов'язкових компонент. Основа проаналізованих програм складається з зорієнтованих на вивчення аспектів сфери охорони здоров'я, її економічної, фінансової та законодавчої складових. Невід'ємною складовою усіх програм є дисципліни загальної наукової підготовки, такі як Вступ до магістерських студій, методологія наукових досліджень, англійська мова, тощо. Крім того кожна з програм передбачає проходження переддипломної практики та написання дипломної роботи, ці процеси планово зазвичай займають менше 25% терміну навчання.

У кожній з програм підготовки наведені переліки компетентностей та результатів навчання. Іноді виникає плутанина між цими поняттями. Щоб уникнути цього, слід звернутися до методичних рекомендацій з розроблення освітніх програм. В цих рекомендаціях зазначено, що основна відмінність між ними полягає в тому, що результати навчання формуються викладачами на рівні освітньої програми, а також на рівні окремих дисциплін, тоді як компетенції набуваються самими особами, які навчаються. Отже, сукупність результатів навчання в поєднанні з динамічним процесом веде до розвитку відповідних

компетенцій у студентів, проте освоєння певної компетенції вимагає засвоєння конкретних знань, умінь та навичок.

Таблиця 2.1

Порівняння компонент освітньо-професійних програм підготовки [15, 16, 18, 19, 20]

Група дисциплін	Сфера охорони здоров'я	Управління	Загальна підготовка
<b>НАУКМА</b>	Економіка охорони здоров'я Основи медичних знань Аналіз політики в охороні здоров'я Менеджмент якості в охороні здоров'я Правове регулювання охорони здоров'я Системи охорони здоров'я Управління змінами в охороні здоров'я Фінансовий менеджмент в охороні здоров'я	Інноваційний менеджмент Менеджмент персоналу Комунікативний менеджмент	Вступ до магістерських студій Вступ до статистики Методологія наукових досліджень в охороні здоров'я Англійська мова
<b>НМУ ім. О.О.Богомольця</b>	Публічні закупівлі Інформаційні системи і технології в управлінні	Менеджмент та лідерство Проектний менеджмент та управління якістю Публічне управління у сфері охорони здоров'я Антикризове управління стратегічне управління	Методологія та організація наукових досліджень Іноземна мова професійного спрямування
<b>ЗНУ, Тернопіль</b>	Ділові комунікації на ринку медичних послуг	Управління проектами	Методологія наукових досліджень
<b>ХУУП, ім. Л.Юзькова</b>	Міжнародні та національні системи	Менеджмент організацій Управління якістю Управління проектами Управління змінами та лідерство	Методологія і організація наукових досліджень

Одним з програмних результатів навчання до випускника освітньо-наукової програми «Менеджмент в охороні здоров'я» зазначеним в анотації дисципліни є спроможність продемонструвати оригінальність і творчий підхід до управління закладом, проектом чи під системою охорони здоров'я (Додаток А). Це означає, що випускники повинні не просто застосовувати стандартні підходи та методи, але також вміти думати креативно та знаходити нові, нестандартні рішення. Проте серед перелічених обов'язкових предметів відсутні такі, які б забезпечили випускника подібними вміннями.

Згідно з одним з досліджень щодо формування сучасного управлінця у сфері охорони здоров'я, для ефективної управлінської діяльності у сучасних умовах необхідна наявність у керівників закладів охорони здоров'я галузевих, менеджерських (фахових) компетенції, підприємницьких (ділових), особистісних та міжособистісних компетенцій. Які в свою чергу стосуються сфер зазначених у таблиці 2.2. Спостерігаємо, що половина аспектів стосуються саме роботи з персоналом та управління. Підготовка фахівців з відповідними знаннями мала би базуватись саме на вивченні менеджерських дисциплін. Подібний підхід можемо бачити в запропонованих модулях програми підготовки «Healthcare Leadership» Оксфордського університету: лідер охорони здоров'я: перспективи та проблеми особистості, організаційне керівництво. Ці компоненти є першим, що вивчають студенти даної навчальної програми. Вони спрямовані на вивчення ролі особистості у формуванні лідерів та професійних проблем, з якими вони стикаються в охороні здоров'я. В процесі навчання досліджується роль самосвідомості та особистих цілей для управління, значення несвідомого упередження у прийнятті рішень та природа спілкування та зворотного зв'язку для керівників у складних системах. Лідерство в організаціях є центральним завданням менеджменту та має вирішальне значення для досягнення ефективної діяльності. Потреба у сильному та відповідальному лідерстві стає дедалі важливішою через складний економічний та геополітичний клімат. Ця тема є складною, та разом з тим критично

важливою через складність людської природи та виклики, які виникають, коли люди працюють разом, особливо в умовах невизначеності.

Таблиця 2.2

Перелік управлінських компетенцій та їх зміст для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків керівниками охорони здоров'я\*

Галузеві компетентності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання системи охорони здоров'я</li> <li>- управління процесами медичної сфери</li> <li>- контролювання якості медичних послуг</li> <li>- збір та аналіз даних</li> <li>- аналітичне мислення</li> </ul>
Менеджерські (фахові) компетенції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- координація, делегування</li> <li>- системне та критичне мислення</li> <li>- прийняття рішень</li> <li>- планування</li> <li>- робота з кадровим потенціалом</li> <li>- управління конфліктами</li> </ul>
Особистісні та міжособистісні компетенції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивування</li> <li>- ефективна комунікація</li> <li>- формування команди</li> <li>- розвиток працівників</li> <li>- емпатія</li> </ul>
Підприємницькі (ділові) компетенції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління змінами, ресурсами, витратами</li> <li>- фінансова грамотність</li> <li>- формування та управління бюджетом</li> <li>- маркетинг</li> </ul>

\*сформовано автором на основі [13, 14]

Отже, на підставі аналізу магістерських програм підготовки за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я» в Україні та за кордоном можна зробити висновок про відсутність комплексного висвітлення сфери менеджменту в українських програмах. Було вивчено компетентності та очікувані результати програми, і стало очевидним, що компетенції, необхідні для спеціалістів з управління охороною здоров'я, недостатньо враховані в поточних навчальних програмах в Україні. Отримані результати свідчать про те, що існує розрив між необхідними компетенціями, які очікуються від фахівців з управління охороною здоров'я, та змістом доступних в Україні магістерських програм підготовки. Це вказує на потенційну невідповідність між навичками та знаннями, що надаються програмами, та фактичними вимогами сфери

управління охороною здоров'я. Важливим є усунення цієї прогалини, аби переконатися, що майбутні менеджери охорони здоров'я в Україні мають необхідні навички для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. Тісна співпраця між академічними установами, організаціями охорони здоров'я та галузевими експертами має вирішальне значення для визначення конкретних необхідних компетенцій та відповідного оновлення навчального плану магістерських програм.

Крім того, порівняння з міжнародними навчальними програмами може дати цінну інформацію про найкращі практики та допомогти подолати розрив між компетенціями, охопленими українськими програмами, та тими, що вимагаються в усьому світі. Для підвищення якості та актуальності навчальних програм в Україні важливо використовувати інноваційні підходи, практичний досвід і практичні приклади успішних програм управління охороною здоров'я за кордоном.

### **2.3. Роль креативності у реалізації функцій управління в сфері охорони здоров'я**

Використання підходів креативного менеджменту до управління організацією, надає таким структурам перевагу в непередбачуваних умовах та можливість легко адаптуватися до змін. У цьому розділі розглянуто різні інструменти та підходи креативного менеджменту, які допоможуть лідерам розвивати креативність та інноваційність у своїх команд, створювати сприятливе середовище для культивування здорової корпоративної культури, стимулювати постійне навчання та розвиток працівників, комунікувати та приймати рішення у невизначених умовах. Наведено приклади використання креативного підходу в розрізі сфери охорони здоров'я.

#### **2.3.1 Розвиток середовища, що підтримує інновації в організації**

Однією з головних тем, яку розглядають у наукових дослідженнях, присвячених креативному менеджменту, є розвиток середовища, яке підтримує інновації та нові ідеї в колективі. Це досягається через створення культури, що сприяє інноваціям та підтримує ідеї кожного працівника, забезпечуючи навчання творчості та роботи з інноваціями, організацію зустрічей, де можна ділитись ідеями, а також встановлення системи нагород за нові ідеї та пропозиції. Незважаючи на те, що все більше організацій охорони здоров'я прагнуть стати такими, що постійно навчаються, впроваджують інструменти для покращення надання послуг, результати подібних процесів не завжди є очікуваними [44]. Формуюче середовище, що підтримує інновації, медичні команди мають подолати специфічні для сфери та суттєві бар'єри для творчості, включаючи високий рівень ієрархії, несприятливість ризику, вузьку спеціалізацію фахівців і наголос на стандартизації допомоги задля підвищення якості та надійності. Виникає суперечність між креативністю та якістю у сфері охорони здоров'я, оскільки надання медичної допомоги прагне звести до

мінімуму кількість можливих варіацій, в той час як суть креативного процесу полягає у посиленні варіацій. Проте вплив на ефективність у сфері охорони здоров'я часто вимагає виходу за межі стабільності та правил, формування умов для залучення творчості.

Для досягнення успіху у цій справі важливою є співпраця та комунікація між працівниками, що забезпечує ефективну роботу в команді. Для цього необхідно створити комунікаційні канали, проводити міжособистісні тренінги та організувати спільні заходи. Одним з варіантів застосування креативного підходу до формування сприятливого середовища для вирішення нестандартних завдань є «дизайн-спринт» (design sprint). Дизайн-спринт є методом розробки та інноваційного проектування, який зазвичай триває п'ять днів і орієнтований на швидке розроблення та тестування нових ідей без залучення великої кількості додаткових ресурсів. Класичним для даного методу є формування команди з різних сфер, для прикладу медицина, інженерія, дизайн, маркетинг тощо. Перший день спринту присв'ячується розумінню проблеми та визначенню цілей. Протягом другого дня здійснюється брейнштормінг задля формування різних варіантів можливого рішення. Ціль третього дня: обговорення та вибір найкращих ідей, які після цього деталізуються. Наступним етапом є тестування створених прототипів рішення. Останній день спринту включає аналіз результатів тестування та і прийняття остаточного рішення щодо подальшого розвитку. Команда може скласти план дій та розробити стратегію впровадження нових рішень. Метод дизайн-спринт дозволяє створити креативне середовище, сприяє швидкому розробленню та тестуванню ідей, залученню різних членів команди у процес прийняття рішень. В той же час застосування цього інструменту потребує від керівника команди знання процесу і методології, умінь формування та організації команди в стислі терміни задля формування максимального ефекту. На рис. 2.1 наведено приклад застосування даного методу.

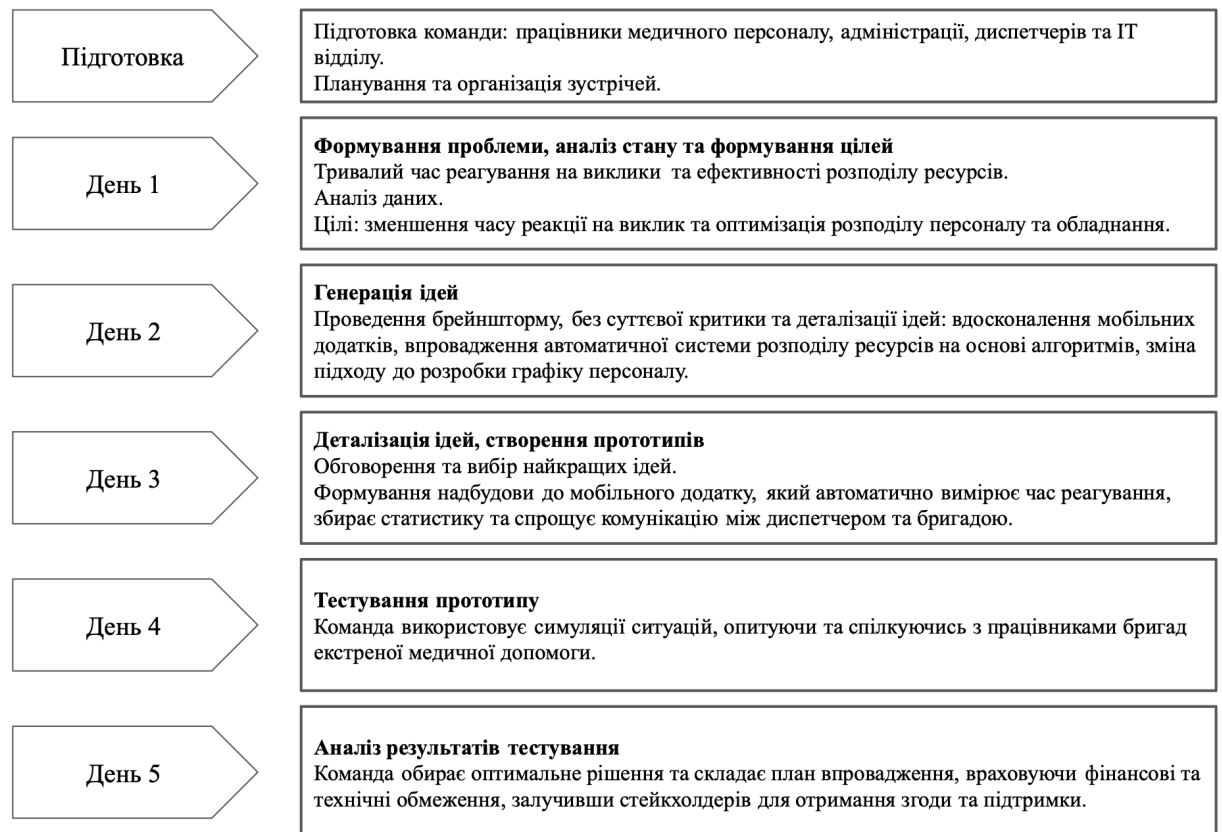


Рис 2.1 Кейс використання методу «дизайн-спринт на прикладі станції екстреної медичної допомоги»

Для створення команди, яка може ефективно працювати в подібних умовах, керівнику важливо постійно стимулювати працівників до навчання та проактивності. Для цього використовують інструменти забезпечення можливості генерації ідей на щоденному рівні. Для прикладу методика, яку часто називають «інкубатор ідей», простір або програма, де працівники можуть експериментувати, досліджувати і розробляти свої ідеї з метою створення нових інноваційних рішень. Це метод передбачає надання працівникам вільності виражати свої ідеї та співпрацювати з колегами. Прикладом кейсу в організації сфери охорони здоров'я може бути влаштування інкубатору ідей, спрямованого на покращення якості обслуговування пацієнтів та умов праці для персоналу. Наприклад керівник закладу може створити простір у форматі офлайн дошки або онлайн інструментів подібного формату, де працівники будуть мати можливість пропонувати ідеї та працювати над ними. Важливим аспектом у

цьому процесі є демонстрація управлінцем готовності приймати та реалізовувати найкращі ідеї, для активного залучення працівників.

Підтримувати творче середовище може бути складним завданням, управлінець здійснюючи цю діяльність може зіткнутись обмеженнями через стрес або терміновість вирішення проблеми. В процесі генерації ідей колектив може «застрягнути» на одному рішенні, що характерно для творчого процесу. На даному етапі важливим є координація творчого процесу з допомогою різноманітних методів та планування. Задля сприяння творчій атмосфері на даному етапі також важливе використання емпатії. Управлінцю необхідно переконати персонал свідомо змінювати своє мислення на співпереживання досвіду колег або пацієнтів. Це необхідно для формування широкого погляду на процес в усіх залучених фахівців. У сфері охорони здоров'я розуміння усіх елементів медичних процесів стимулює до віднайдення прихованих проблем, які потребують вирішення.

### **2.3.2 Креативне прийняття рішень**

У сучасних умовах невизначеності та зростаючих викликів у сфері охорони здоров'я, застосування креативного менеджменту в прийнятті управлінських рішень може забезпечити їх ефективність, адже класичні підходи у прийнятті управлінських рішень не завжди відповідають потребам організації. Методологія прийняття рішення з акцентом на компетенцію креативності різниться в залежності від ситуації. Є багато факторів, які впливають на здатність бути творчим при вирішенні проблем. Деякі з них включають [41]:

- досвід щодо того, що працювало в минулому, знання ринкових тенденцій та розуміння причинно наслідкових зв'язків;
- сміливість пропонувати нову ідею, яка може бути ризиковою для організацією, разом з тим може відкривати нові можливості;
- готовність до змін, бажання шукати кращий варіант, а не найзручніший;
- робоче середовище, яке має забезпечувати вільний обмін ідеями, та відкрите спілкування між працівниками;

- час для розробки робочих моделей.

Інші, більш змінні чинники включають моральний дух співробітника, рівень втоми, складність питання чи загальний настрій менеджера. Розглянемо приклад застосування креативного менеджменту в організації сфери охорони здоров'я, де метою є поліпшення якості надання медичних послуг. Проблема, яку ми розглядаємо, полягає у довгих чергах та тривалому очікуванні пацієнтів на прийом до лікаря. Подібні ситуації були характерні для медичних закладів деяких регіонів на початку повномасштабної війни, зумовлені міграцією населення, плинністю кадрів та неготовністю системи до таких різких змін. Реалізація класичного підходу до управління полягала би в збільшенні кількості лікарів або скороченні часу на прийом пацієнтів, що в свою чергу може бути складно реалізувати через нестачу ресурсів, або призведе до зниження якості надання послуг. Застосування методу дизайн мислення може дозволити знайти альтернативне рішення. Проведення дослідження, а саме спілкування з пацієнтами, медичним персоналом та іншими стейкхолдерами залученими до процесу, для розуміння основних причин тривалого очікування. В результаті аналізу взаємодії з усіма учасниками, виявлено, що значний ресурс часу витрачається на заповнення паперової документації та внутрішніх процедур. Основа рішення проблеми – впровадження електронних інструментів, що дозволили б автоматизувати значну кількість рутинних завдань та спростити процес обробки інформації пацієнта. Цей приклад демонструє, що застосування креативної компетенції в прийнятті управлінських рішень може призвести до інноваційних змін та вдосконалення процесів сфери охорони здоров'я. Вміння використовувати такі методи як мозковий штурм, прототипування, реверс-інженіринг чи ефекту Ломбардо керівником медичного закладу в умовах невизначеності або високого тиску, дозволяє не лише прийняти ефективне рішення, але й сприяє впровадженню інновацій, важливих для розвитку сфери загалом. Зазначимо необхідність збереження фокусу на якості та безпеці. В процесі впровадження будь яких нових рішень важливо не знехтувати належним тестуванням, оцінкою впровадження інновації та контролем її впливу

на процеси. Слід також враховувати визначені обов'язкові стандарти та регуляторні вимоги, будь які рішення та ідеї не повинні їм суперечити.

Про вирішальне значення креативності для підвищення продуктивності в охороні здоров'я також йдеться у дослідженні щодо вирішення проблем з покращення результатів серцево-судинної допомоги у лікарнях [34]. Результати показали сприйнятливість наступних моделей поведінки: збір нової та різноманітної інформації, прийняття (а не відкидання) інформації, що може зруйнувати існуючі процеси та застосування емпатії (здатності поставити себе на місце іншого). Залучення різнопрофільних команд та надання базових інструментів для прийняття творчих рішень задля вирішення проблем, призвело не лише до покращення атмосфери в колективі, а й до зниження смертності та розробки нових протоколів та процесів. У випадках, коли креативність з'являється в процесі вирішення проблем у лікарнях, спостерігається наступний процес: формування бачення процесу надання допомоги усіма залученими до нього фахівцями, розуміння взаємозв'язку між надавачами послуг та організаційними підрозділами та виявлення неочевидних проблем.

### **2.3.3. Лідерство та розвиток креативного потенціалу персоналу**

Креативність впливає на лідерство в охороні здоров'я, розширюючи можливість керівників у створенні та впровадженні новаторських ідей та практик, мотивації персоналу. Виділяють концепцію трансформаційного лідерства, представники якого стимулюють індивідуальний та колективний розвиток, забезпечують необхідну мотивацію та навчають свої команди бачити можливості для вдосконалення та змін. Вони підтримують розвиток креативності шляхом сприяння самовираженню, заохочення до вищих цілей та створення сприятливого середовища для генерації та реалізації ідей. Управлінці в сфері охорони здоров'я, які позиціонують себе, як таких, що відкриті до змін задля забезпечення позитивних результатів, мотивують працівників висловлювати свою думку, помічати проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення. Дана сфера має високий рівень бюрократії та значну кількість

обов'язкових вимог до роботи працівників. Тому вкрай важливо зберегти баланс між дотриманням правил та відсутністю ініціативності з боку персоналу. Для цього варто звернути увагу на розвиток креативного потенціалу персоналу. Програми навчання та тренінги, спрямовані на розвиток творчості та інноваційності, можуть включати стимулювання креативного мислення, використання різних технік для вирішення проблем, сприяння відкритості до нових ідей та експериментів. З боку управлінця також важливо надати працівникам можливість для самовираження та співпраці. Необхідно також звернути увагу на постійне професійне навчання та його розвиток в сфері охорони здоров'я. Така діяльність є вимогою для усіх працівників у цій сфері, тому часто сприймаються негативно та з небажанням. Популярним є підхід, коли навчання гарантує кар'єрне зростання або додаткову матеріальну винагороду. Проте такий підхід не завжди актуальний в умовах обмежених ресурсів. Креативний підхід до мотивації працівників навчатись та розвивати свої професійні навички полягає у застосуванні різноманітних стимулюючих механізмів. Наприклад можуть бути створені програми менторства, де досвідчені спеціалісти надають підтримку та поради молодшим колегам, щодо вибору та необхідності того чи іншого навчання, що сприяє особистісному та професійному зростанню обох залучених сторін. Іншою альтернативною формою стимулювання є сприяння участі працівників у дослідницьких проектах і роботах, де їх досвід та навички допомагатимуть у розробці нових підходів та практик для закладу або регіону, що в свою чергу забезпечує визнання. Участь у подібних заходах вимагає високого рівня професійних знань, що в свою чергу може стимулювати до постійного професійного розвитку та навчання.

У даному розділі розглянуто важливість та практичне застосування креативного менеджменту управлінцями в сфері охорони здоров'я. Цей підхід до управління виявляє свою релевантність у різних його сферах. Креативний менеджмент може бути застосований для вирішення проблеми тривалого очікування пацієнтів у чергах до лікарів, поліпшення процесів обробки

пацієнтської інформації, впровадження нових технологій та інноваційних рішень. Він допомагає підвищити ефективність організацій у сфері охорони здоров'я шляхом створення атмосфери, що сприяє активному навчанню, генерації нових ідей та спільній роботі всіх залучених стейкхолдерів. Використання нестандартних підходів до управління керівником закладу дозволяє підтримувати його у готовності до змін, адаптуватись до складних умов і забезпечувати постійний розвиток. Таким чином креативний менеджмент у сфері охорони здоров'я виявляється необхідним і ефективним інструментом для досягнення успіху та інноваційного розвитку організації. В перспективі його застосування сприяє поліпшенню якості надання медичних послуг, забезпечує задоволення пацієнтів та підвищує продуктивність медичного персоналу.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ: ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДГОТОВЦІ КЕРІВНИКІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

#### **3.1. Роль креативного менеджменту в управлінні охороною здоров'я**

Проведене дослідження було зосереджене на аналізі профілю менеджерів у сфері охорони здоров'я як в Україні так і за кордоном на основі законодавчих актів та сформованих рекомендаціях. Крім того було проведено порівняльний аналіз освітніх програм підготовки управлінців сфери охорони здоров'я. Результати цього дослідження вказують на те, що роль керівника охоплює широкий спектр компетенцій. Оскільки управління є динамічною сферою, яка швидко змінюється, важливо, щоб навчальні програми враховували сучасні тренди, виклики та інновації в управлінській галузі. Оновлення та включення актуальних тем можуть підвищити подібного навчання. Хоча існуючі навчальні програми у своїй більшості стосуються різноманітних сфер, було помічено, що існує значний розрив у охопленні компетенцій, пов'язаних з діяльністю в умовах невизначеності та розвитку нестандартного мислення управлінця. Ці компетенції мають вирішальне значення для менеджерів, аби ефективно долати виклики, які вже є частиною їх функціональних обов'язків. Дослідження підкреслює необхідність формування творчої компетенції під час реалізації програм підготовки менеджерів охорони здоров'я. Відсутність подібного навчання обмежує потенціал для реалізації інноваційних та перспективних рішень у секторі охорони здоров'я. Розвиваючи навички творчого мислення керівники можуть адаптуватися до постійного мінливого середовища та визначення підходів для вирішення нових проблем. Виявлення цієї прогалини підкреслює важливість перегляду та вдосконалення існуючих магістерських програм підготовки менеджерів охорони здоров'я. Було визначено важливість

визнання необхідності присутності творчої компетентності в управлінській освіті та вживання в подальшому заходів для її інтеграції у навчальні програми.

Наступний етап дослідження полягав у наведенні прикладних кейсів з допомогою моделювання ситуацій, де використання інструментарію креативного менеджменту дозволяє отримувати ефективні результати управління в сфері охорони здоров'я. Під час кейсів стало очевидним, що застосування креативних інструментів управління у сфері охорони здоров'я може призвести до ефективних та інноваційних рішень. Ці інструменти включають такі методи, як дизайн мислення, мозковий штурм і планування сценаріїв, які спонукають керівників мислити нестандартно та досліджувати неочікувані підходи до вирішення проблем. Проаналізовані дослідження на дану тематику підкреслюють, що впровадження креативних підходів до управління не тільки покращує якість прийняття рішень, але й сприяє розвитку культури інновацій в організаціях, в тому числі і в охорони здоров'я. Крім того, дослідження виявило важливість співпраці та міждисциплінарної комунікації у вирішенні складних проблем охорони здоров'я. Творча компетентність дозволяє менеджерам подолати розриви між різними сферами професіоналами, сприяючи ефективній комунікації та командній роботі. Крім важливості на рівні організації, застосування креативної компетенції в процесі мотивації та заохочення працівників може дозволити краще розкрити їх потенціал.

Згідно опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом проведеного компанією Deloitte у 2022 році найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%). Питання безпеки не поставало перед більшістю управлінців сфери охорони здоров'я, що наразі вимагає від них прийняття рішень з над високим рівнем відповідальності. Постійний психологічний тиск потребує вміння працювати зі своїм моральним станом, аби залишатися компетентним в управлінській діяльності. Виникає потреба у знаннях та навичках самоорганізації та роботи у екстремальних умовах. Підтримка продуктивності

команд та не постійності робочих процесів в звичайних умовах не є легким завданням без необхідних знань та навичок, проте в умовах війни важливими стають навички емпатії, вміння помічати та вчасно реагувати на стани працівників та зміни зовнішнього середовища. Без розуміння факту необхідності та готовності до постійних змін, успішно подолати визначені виклики неможливо.

Дослідження щодо визначення необхідних навичок та компетенцій майбутніх керівників країн в стані розвитку [42] першочергово вказує на такі, що пов'язані з особистими цілями, які переслідує менеджер. Розглянемо детальніше що включає цей пункт та чому цей він важливий і для сфери охорони здоров'я:

- Розвиток самосвідомості: чітке розуміння своїх сильних та слабких сторін, цінностей, емоцій та впливу на інших. Це дозволяє менеджерам розпізнавати свої обмеження, приймати обґрунтовані рішення та постійно вдосконалювати свої навички. У сфері охорони здоров'я, самосвідомість має вирішальне значення для будівництва міцних взаємин з колегами, розуміння потреб пацієнтів та виявлення емпатії.
- Управління часом та стресом, що в свою чергу передбачає встановлення пріоритетів, постановка завдань та ефективне розподілення ресурсів. Менеджер повинен розуміти свою відповідальність за дотримання термінів та забезпечення робочого процесу в команді. Навички управління стресом є важливими для збереження власного благополуччя та ефективного управління.
- Ініціативність – вміння бути активним та проявляти готовність приймати нові виклики, сприяти позитивним змінам. У секторі охорони здоров'я, менеджерам важливо виявляти області для покращення, розробляти інноваційні рішення та впроваджувати їх, аби поліпшувати надання медичних послуг та загальну продуктивність організації. Шляхом прояву ініціативи, управлінці можуть сприяти культурі постійного вдосконалення, надихати своїх співробітників та сприяти розвитку.

- Творче вирішення проблем, вміння думати за межами стандартних рамок та переглядати альтернативні підходи для подолання труднощів та знаходження інноваційних рішень. У сфері охорони здоров'я, керівники вже стикаються зі складними питаннями, які вимагають унікальних та гнучких навичок. Шляхом сприяння творчості та впровадження різноманітних підходів до прийняття рішень та управління, менеджери можуть ефективно долати перешкоди.
- Критичне мислення це здатність аналізувати інформацію об'єктивно, оцінювати докази та приймати обґрунтовані рішення. У сфері охорони здоров'я, менеджери повинні критично оцінювати ситуації та дані, щоб забезпечити обґрунтоване прийняття рішень. Навички критичного мислення дозволяють менеджерам виявляти потенційні ризики, оцінювати наслідки різних варіантів та маневрувати в етичних дилемах.

Існує кілька причин, чому саме креативний менеджмент може бути ефективним для розвитку вищезазначених навичок в управлінців сфери охорони здоров'я. Для початку, креативні методи управління наголошують на співпраці та міждисциплінарній комунікації. У сфері охорони здоров'я, де складні проблеми часто потребують участі різних професіоналів, цей аспект має вирішальне значення. Використовуючи креативні методи управління, менеджери можуть подолати розриви між різними відділами та галузями, сприяючи ефективній командній роботі та забезпечуючи врахування різноманітних точок зору в процесі прийняття рішень. Розвиток креативної компетенції підвищує здатність до адаптації та стійкість. Сектор охорони здоров'я постійно розвивається, ставлячи перед менеджерами несподівані виклики. Креативний менеджмент надає менеджерам навички адаптації до цих змін і пошуку інноваційних рішень, що в свою чергу заохочує мислити гнучко, сприймати неоднозначність і швидко орієнтуватися в складних ситуаціях. Наслідком розвитку креативності особистості є підтримка критичного мислення, оскільки креативне управління доповнює навички критичного мислення, заохочуючи менеджерів підходити до проблем з різних точок зору та

досліджувати альтернативні рішення. Використовуючи творчі методи вирішення проблем, менеджери можуть об'єктивно аналізувати інформацію, оцінювати аргументи та приймати обґрунтовані рішення. Цей цілісний підхід до критичного мислення дозволяє управлінцям розглядати як традиційні, так і інноваційні підходи, що веде до ефективної реалізації функціональних обов'язків. Наостанок важливо згадати культивування культури безперервного вдосконалення: креативне управління сприяє постійному навчанню та вдосконаленню. Розвиваючи креативність, менеджери з більшою ймовірністю визначають сфери для зростання, кинуть виклик та шукатимуть можливості для організаційного розвитку.

Протягом тривалого періоду часу використання творчості в організаціях сфери охорони здоров'я біло мінімальним. Незважаючи на те, що індустрія постійно генерує нові ідеї, такі як розробка ліків та інноваційних методів лікування, генерує та аналізує великі обсяги даних, багато перспективних ідей в медичних закладах не реалізуються через опір змінам та організаційні обмеження. Наприклад, подібно до того, як компанія Google використовує великі дані, аби показувати релевантну рекламу користувачам Інтернету, заклади охорони здоров'я можуть застосовувати великі дані, аби забезпечити пацієнтам максимально правильне лікування. Чудовим прикладом цієї концепції є підрозділ Єльського університету Spring Health, чия команда обробляє дані за допомогою алгоритму, що підтримується машинним навчанням, аби допомогти лікарям вибрати препарат, який найбільше підходить пацієнту. Цей підхід має багато перспектив для підвищення ефективності лікування та мінімізації ресурсів, необхідних для визначення плану лікування, про те він не є стандартним, та потребує готовності до змін. Існує зв'язок між креативністю та винахідливістю, рисою, яку індустрія охорони здоров'я може використовувати аби боротися з перевантаженою системою. Організації, їх лідери та працівники були змушені працювати в безпрецедентних умовах з приходом пандемії COVID-19, що вимагало використання творчого потенціалу. Інновації та нові стратегії щодо надання медичної допомоги, управління діяльністю та

постачаннями, розповсюдження вакцин, дозволили врятувати життя, покращити надання та фінансування медичної допомоги та вирішити критичні проблеми пов'язані з дефіцитом персоналу, потужностей, обладнання та медикаментами. Можна спостерігати, як охорона здоров'я швидко стала творчою індустрією. Креативність на всіх етапах надання медичної допомоги допомогла працівникам генерувати, ділитися та впроваджувати ідеї щодо покращення повсякденної роботи під час масштабної кризи. Медичні фахівці мають глибокі знання про те, як працює їх галузь, їх досвід дозволяє розуміти та помічати джерела проблем і бачити нестандартні можливості для вирішення та ефективного впровадження рішень. Дослідження показують, що чим більш є проблемною є ситуація, тим більш креативними стають працівники та управлінці.

Дослідження проведене компанією Klick Health, показало, що лише 17% споживачів вважають індустрію охорони здоров'я однією з найбільш інноваційних. Причина такого результату полягає у низці причин, від високих втрат на клінічні випробування, до постійних змін у нормативних документах та складних ланцюгів постачання. Широко розповсюджене професійне вигорання медичних фахівців не залишає їм часу та сил на вивчення та тестування нових технологій та підходів. Крім того високі бар'єри між різними спеціальностями призводить до обмеженого мислення, що не дозволяє знайти нові рішення. Інновації в сфері охорони здоров'я також обмежуються через навчання фахівців не відхилятися від вже досліджених методів лікування. Таких підхід створює культуру ухилення від ризику. Обережність зрозуміла й виправдана, враховуючи, що на кону життя, однак слід також заохочувати нові погляди та можливі нестандартні варіанти дій у разі непередбачуваних умов.

При розгляді креативного менеджменту як складової охорони здоров'я важливо розуміти, що креативність і стандартизація можуть доповнювати один одного, а не бути антагоністами. Творчість часто описують як таку, що суперечить медичним принципам, стандартизації медичної допомоги, базованій на доказах та розроблених стандартах. Однак діяльність в умовах

невизначеності (під час пандемії чи повномасштабного воєнного конфлікту) показала, що ці, нібито суперечливі елементи, можуть доповнювати один одного. Дослідження підтверджують необхідність застосування в охороні здоров'я дизайн-мислення – процесу, який застосовує креативність та інновації для послідовної розробки та впровадження нового продукту або послуги[40]. Розвиток навичок мислити нестандартно для розв'язання проблем у складних ситуаціях, все більше вимагаються як обов'язкова складова освіти медичних управлінців. Так, на одному рівні з вивченням особливостей сфери охорони здоров'я та стандартів діяльності її фахівців, важливо вивчати досвід та практичні кейси. Розуміння причинно-наслідкових зв'язків надає управлінцю змогу швидко орієнтуватися при виявленні тих чи інших проблем. А знання інструментів креативного менеджменту може допомогти у їх вирішенні.

На завершення результати дослідження підкреслюють еволюцію управління охороною здоров'я та необхідність постійного вдосконалення освітніх програм, щоб йти в ногу зі мінливими потребами галузі. Включення креативного менеджменту в підготовку та розвиток менеджерів охорони здоров'я дасть їм змогу розвинути необхідні навички та компетенції, щоб досягти успіху у своїй ролі. Стимулюючи інноваційне мислення, співпрацю, здатність до адаптації та прийняття критичних рішень, креативне управління дає змогу керівникам охорони здоров'я орієнтуватися в складнощах галузі та сприяти позитивним змінам у своїх закладах. Креативність підвищує виявлення інновацій, як згодом необхідно стандартизувати.

### **3.2. Рекомендації для впровадження курсу креативного менеджменту в охороні здоров'я**

Розвиток креативних навичок в Україні переважно здійснюється шляхом проведення короткострокових тренінгових програм в рамках приватних навчальних закладів. В подібних курсах беруть участь керівники з вищою освітою, спрямовані на розвиток творчих здібностей, набули популярності, вони не вирішують проблему повноцінного розвитку стійких навичок креативності, що можливий лише через систематичне навчання тривалий час. Тому на нашу думку доречним є включення предмету креативного менеджменту до магістерської програми «Менеджмент в охороні здоров'я». Проаналізувавши обов'язкові компоненти навчального плану, ми зробили висновок, що певні предмети дозволяють студентам розвивати креативну компетенцію. Так інноваційний менеджмент та управління змінами в охороні здоров'я надають базове розуміння роботи зі змінами та інноваційними продуктами.

Проведені дослідження підтверджують, що можна навчати та стимулювати творчість. Креативність не вроджена, це навичка якої можна навчитись. Програма навчання з її розвитку є найбільш ефективною тоді, коли базується на когнітивних здібностях з пошуку проблем та генерації ідей. Розвиток творчої компетентності в рамках магістерської програми за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я» вимагає поєднання теоретичних знань, практичного застосування та навчання на досвіді. Важливо враховувати умови та прийоми сприйняття, які дозволяють розвиток творчого мислення. Гальмувати цей процес можуть обмеження свобод, часу та простору, високий рівень навантаження, адміністративні кордони, строгі умови та правила в процесів навчання. Стимулюючими умовами є:

- свобода в проведенні часу та виборі простору для навчання;
- безпечний освітній клімат;
- предметно спеціалізовані знання, навички та досвід;
- заохочення до здійснення помилок та нових спроб;

- дисципліна та мотивація;
- відкритість до нових та незвичних поглядів.

Техніки, які можуть забезпечити максимальний результат від навчання та розвиток творчої компетенції наступні: використання мистецтва та його засобів, залучення нових місць та особистостей, використання рольових моделей, використання мозкових штурмів, акцент на практичному досвіді, стимулювання думати нестандартно, формування очікуваних запитань.

В процесі даного дослідження було проаналізовано кілька програм дисципліни «Креативний менеджмент», які викладались в рамках підготовки фахівців за спеціальністю 073 Менеджмент організацій. Також було враховано міжнародний досвід з розвитку творчої компетентності в управлінців. Найважливішим фактором при розробці рекомендацій щодо впровадження даної дисципліни як частини магістерської програми «Менеджмент в охороні здоров'я» став аналіз самої програми, її компонент, а також попередньо здійснений аналіз профілю управлінця в сфері охорони здоров'я та сучасних викликів. Метою дисципліни «Креативний менеджмент» є формування у студентів (майбутніх управлінців сфери охорони здоров'я) системи знань, навичок та компетенцій, необхідних для ефективного управління в сфері охорони здоров'я з використанням креативних підходів. Концепція навчальної дисципліни базується на поєднанні теоретичних основ менеджменту з інноваційними технологіями та креативним мисленням. Вона спрямована на розвиток у студентів умінь генерувати нові ідеї, застосовувати творчі підходи та інноваційні рішення у сфері охорони здоров'я. Дисципліна покликана показати студентам, як креативний менеджмент може бути використаний для стимулювання змін, покращення якості та ефективності організаційного управління в галузі охорони здоров'я. Об'єктом вивчення є процеси та фактори, що впливають на управління в системі охорони здоров'я. Предметом вивчення є теоретичні та практичні аспекти креативного менеджменту в контексті організаційних структур та процесів в сфері охорони здоров'я. Навчальна дисципліна «Креативний менеджмент» має міждисциплінарні зв'язки з

наступними дисциплінами: соціологія, менеджмент, лідерство та командотворення, комунікативний менеджмент, самоменеджмент, маркетинг, управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент організацій, управління змінами. Зміст навчальної дисципліни включає в себе три наступні розділи:

1. Сутність та місце креативного менеджменту. Менеджер креативного типу. Розділ присвячений вивченню теорії креативного менеджменту та процесу креативності. Тут будуть розглянуті значення людського потенціалу в розвитку та управлінні закладу, а також аспекти формування креативної особистості. Будуть надані інструменти для розвитку самоусвідомлення та самоорганізації. Основна мета розділу ознайомити з концепцією креативного менеджменту, показати важливість особистості менеджера та надати інструменти для розвитку креативної компетенції.
2. Другий розділ присвячений темі управління персоналом з використанням креативного підходу. Сюди включено:
  - a. Дослідження потенціалу особистості працівника, вивчення технологій розвитку креативності, формування та генерування ідей у командах.
  - b. Управління кадровою політикою організації, креативні методи професійного відбору, навчання як основний напрямок розвитку працівника, мотивування до ініціативності та якісного виконання функціональних обов'язків.
  - c. Суть і значення спілкування, комунікація в умовах невизначеності, етика комунікаційних процесів, розвиток емоційного інтелекту та емпатії.
3. Остання група тем дисципліни присвячена реалізації обов'язків менеджера, що стосуються прийняття управлінських рішень та планування. Головний акцент на наданні практичних інструментів для діяльності в умовах постійних змін та тиску.



Рис. 3.1 Схематичне зображення змісту дисципліни «Креативний менеджмент»

Для розвитку креативної компетенції, вивчення теоретичних підходів само по собі не є достатнім. Важливим елементом навчання повинна бути практика, щоб уникнути ризику недостатнього рівня практичних навичок. Розуміння концепцій та теоретичних аспектів може стати фундаментом для розвитку креативного мислення, але справжня компетентність виникає лише через безпосереднє застосування та практичне використання цих знань. Практичний досвід дозволяє створити зв'язок між теорією та реальними ситуаціями, допомагає відчувати вплив своїх рішень та розвивати творчість у конкретних контекстах. Для прикладу в Франції для керівників закладів охорони здоров'я є обов'язковою умовою успішне проходження 27-місячної програми навчання з управління охороною здоров'я. Ця програма може розпочатися після отримання кандидатом бакалаврської освіти без обов'язкового попереднього практичного досвіду роботи в галузі охорони здоров'я або без обов'язкового навчання за медичною спеціальністю. Протягом цієї програми передбачено 14 місяців стажування, що пояснює її тривалість.

У таблиці 3.1 наведена можлива структура навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» обсягом 100 академічних годин.

## Структура навчальної дисципліни «Креативний менеджмент»

№	Теми	Кількість годин		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
1	Концептуальні засади креативного менеджменту та компетенції. Розвиток креативності менеджера	1	3	8
2	Творчий потенціал особистості. Менеджмент та генерування ідей. Технології розвитку креативності	2	3	12
3	Управління кадровою політикою організації. Креативні методи професійного відбору	1	3	10
4	Мотивація та навчання як основний напрям розвитку працівників	2	3	10
5	Комунікація та творча взаємодія в колективі	1	3	10
6	Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності	1	4	10
7	Планування та стратегії організації. Розвиток системи креативного менеджменту	1	2	10
	Разом годин	9	21	70

Важливо розуміти, що впровадження такого предмету до програми підготовки повинне передувати дослідження самої програми та очікуваних результатів. Основна частина процесу навчання повинна проходити у форматі семінарських занять з максимальною залученістю студентів. Використання практичного підходу при вивченні дисципліни креативного менеджменту є вкрай важливою з кількох причин. Перш за все, стимулювання реального досвіду дозволяє студентам застосовувати теоретичні концепції та моделі в сценаріях реального світу, що дозволяє підвищити рівень розуміння та формує практичні навички. Існує ряд досліджень, що доводять ефективність застосування знань на практиці для покращення рівня креативності особистості і формування навичок до реалізації цих знань у безпосередній практичній діяльності.

Крім того таких підхід до вивчення дисципліни надає студентам можливість брати участь у вправах з розвитку творчого мислення та генерації ідей. Про методи розвитку творчої компетенції існують різні точки зору, та доведеним є наступний факт: практичний досвід, який заохочує творчість, не тільки забезпечує ефективність подібної діяльності у майбутньому, а й сприяє підвищенню задоволеності роботою. Таким чином можна досягти максимальної залученості студентів при вивченні даної дисципліни та високого рівня мотивації використовувати вивчені інструменти у майбутньому. Для досягнення цього ж результату рекомендують використовувати подібні інструменти:

- Тематичні дослідження та кейси з реального життя при викладанні теоретичних елементів, які ілюструють, як принципи креативного менеджменту успішно застосовуються в управлінні організаціями. Це дозволяє студентами побачити практичну значущість теорій і концепцій, які вони вивчають.
- Симуляції та рольові ігри. Використання інтерактивних інструментів для моделювання реалістичних управлінських сценаріїв дає студентам можливість приймати рішення, вирішувати проблеми та відчувати складнощі управління в контрольованому середовищі.
- Спільні проекти. Використання групових проектів, які вимагають взаємодії студентів між собою вирішення складних проблем або розробки інноваційних рішень стимулює розвиток комунікативних навичок та дозволяє зрозуміти принципи командної взаємодії.
- Залучення експертів галузі, які можуть розповісти про власні життєві управлінські кейси. Історична схильність людей бути зацікавленими до будь яких історій, призводить до того, що саме такий формат подачі знань засвоюється найкраще. Крім того подібний досвід готує студентів до реалій сфери.

Надання теоретичних знань з креативного менеджменту теж є важливим для розвитку навичок управління. Концепції, принципи та методи служать

основою, на якій будуються та вдосконалюються практичні навички, що дозволяє орієнтуватися в складних сценаріях і досягати оптимальних результатів. Зв'язок між теорією та практикою підкреслює цінність теоретичного розуміння для покращення застосування практичних навичок. По-перше, теорія забезпечує концептуальну основу, яка організовує та структурує знання в певній галузі, пропонує систематичний підхід до розуміння базових принципів, концепцій і моделей, які керують сферою діяльності. Завдяки всебічному вивченню теоретичних основ креативного менеджменту, студенти отримують глибоке розуміння предмета, що, у свою чергу, підвищує їх здатність ефективно та творчо виконувати практичні завдання. По-друге, теорія забезпечує дорожню карту для вирішення проблем і прийняття рішень, озброює людей аналітичними інструментами та структурами, які дозволяють їм аналізувати складні ситуації, визначати закономірності та пропонувати життєздатні рішення. Крім того, теорія полегшує передачу знань і навичок у різних контекстах, забезпечує спільну мову та концептуальне розуміння, що дозволяє на практиці ефективно спілкуватися та співпрацювати. Вивчення теоретичних основ будь якого предмету забезпечує спільну точку відліку, що дозволяє людям подолати розрив між різноманітним досвідом і перспективами.

Методи оцінювання та оцінки знань та під час викладання предмету «Креативний менеджмент» повинні бути розроблені таким чином, щоб оцінити розуміння студентами, застосування та розвиток принципів і компетенцій творчого менеджменту. Ось кілька можливих стратегій оцінювання:

- Індивідуальні або групові проекти, які вимагають від студентів застосування творчих концепцій управління до реальних сценаріїв. Оцінка здатності генерувати інноваційні ідеї, приймати ефективні рішення та розробляти творчі варіанти виходу з нестандартних ситуацій.
- Тематичні дослідження: презентація тематичних досліджень студентам, які вимагають від них аналізу та надання творчих управлінських рішень складних організаційних проблем. Оцінка навичок критичного мислення, здатності розв'язувати проблеми та застосовувати теоретичні знання.

- Підготовка та проведення презентацій на конкретні теми, пов'язані з креативним менеджментом. Оцінка здатності чітко формулювати ідеї, демонструвати творчість у стилі презентації та ефективно залучати аудиторію.
- Письмові завдання, есе або дослідницькі роботи, які заглиблюються в теоретичні аспекти креативного менеджменту. Оцінка розуміння концептуальних принципів, здатності критично аналізувати літературу та чітко, науково формулювати свої думки.

Отже, у даному розділі було досліджено можливість використання підходів креативного менеджменту до управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я. Нами встановлено, що креативний менеджмент сприяє стимулюванню інновацій у сфері охорони здоров'я. Крім того розвиток творчої компетенції необхідний для майбутніх управлінців, через постійну зміну середовища їх діяльності, необхідності конкурентної боротьби закладів та потреби використання потенціалу працівників в умовах обмежених ресурсів.

Також була розроблена пропозиція для введення дисципліни «Креативний менеджмент» як компоненти програми підготовки за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я». Було сформовано мету, концепцію, об'єкт та предмет дисципліни «Креативний менеджмент». Розробка її змісту була здійснена на основі аналізу профілю управлінця в сфері охорони здоров'я та самих програм підготовки управлінців пройденого у попередньому розділі. У розділі було зібрано кращі практичні рекомендації для максимального досягнення результатів вивчення даного предмету студентами.

## ВИСНОВКИ

У сучасному глобалізованому світі сектор охорони здоров'я стикається з численними зовнішніми впливами, які вимагають від менеджерів унікальних навичок. Для ефективної діяльності закладу його керівнику не достатньо лише медичних знань та досвіду роботи. Крім розуміння процесів планування, організації, контролю, мотивування та координації, до функціональних обов'язків управлінців сьогодні належать ще й вміння швидко адаптуватись до змін, прийняття рішень в умовах тиску та невизначеності, ініціювати розробки та впровадження інноваційних рішень задля забезпечення конкурентоспроможності закладу, мотивація та розвиток працівників за обмежених ресурсів. В Україні на державному рівні визначена необхідність професійної підготовки керівників за спеціалізацією управління. Подібна підготовка включає вивчення специфіки сфери охорони здоров'я та надання знань щодо управління персоналом та процесами. Для підготовки фахівців, які будуть готовими до діяльності в сьогоднішніх умовах, регулярна оцінка та адаптація програм підготовки є критично важливою.

На сьогоднішній день все більшої популярності набуває концепція креативного менеджменту. Розроблені засновниками теорії управління концепції та методики все ще є актуальними, проте їх використання не достатньо для ефективної діяльності в сучасних умовах. Креативний менеджмент спрямований на створення сприятливого середовища для розвитку творчого потенціалу працівників та інноваційного розвитку організації з метою забезпечення конкурентної переваги та створення цінності. Його використання в сфері охорони здоров'я є необхідним з кількох причин. Для початку акцент на якості створеного продукту чи наданої послуги, клієнтоорієнтованість та залучення польових досліджень в прийнятті управлінських рішень, дозволяє підвищити якість надання медичних послуг. Не менш важливим є підхід до комунікації та координації роботи персоналу. Креативний менеджмент ставить у центр особистість та її потенціал. В сфері охорони здоров'я це може

допомогти підвищити залученість працівників та їх мотивацію пропонувати ідеї для покращення процесів. Розвиток творчого мислення, яке лежить в основі креативного менеджменту дозволяє управлінцям не лише мотивувати на надихати свої команди, а й швидко адаптуватися до мінливих обставин й завчасно ініціювати необхідні зміни. Розвиток менеджерів охорони здоров'я України у цьому напрямку може створити стійку та перспективну систему, здатну відповідати вимогам середовища, що швидко змінюється.

Аби здійснити комплексний аналіз процесів підготовки керівних кадрів сфери охорони здоров'я України та запропонувати обґрунтовані інструменти їх покращення нами були визначені завдання магістерського дослідження, як вдалося реалізувати повною мірою. Зокрема:

1. Було окреслено теоретичні підходи до розуміння сутності креативного менеджменту. Нами було розглянуто історичні передумови та процес становлення даної концепції. Вивчення літератури показало, що креативний менеджмент базується на загальній теорії менеджменту. Проте він акцентує увагу керівників на проблемах використання творчого потенціалу працівників при розробці й прийнятті управлінських рішень. На основі аналізу визначень у цій тематиці, нам вдалося сформулювати власне: креативний менеджмент – це комплекс стратегій, процесів та практик, спрямований на створення сприятливого середовища для розвитку творчого потенціалу працівників та інноваційного розвитку організації з метою забезпечення конкурентної переваги та створення цінності. Також було з'ясовано, що даний підхід до управління може застосовуватись у різних галузях, які не завжди вимагають креативності у виконанні функцій працівниками.
2. Була опрацьована нормативно-правова база, яка на сьогодні регламентує підготовку керівних кадрів та вимоги до кандидатів до призначення на керівні посади у сфері охорони здоров'я. Це дало змогу сформулювати профіль управлінця та зробити висновки про необхідність відповідності

майбутніх керівників йому, оскільки будь яка реформація та покращення неможливі без компетентної управлінської ланки.

3. Практичне застосування креативного менеджменту управлінцями в сфері охорони здоров'я дозволяє підвищити ефективність та якість їх діяльності. Було здійснено вивчення інструментів та дослідження ситуацій їх використання в сфері охорони здоров'я у форматі кейс стаді та прогнозування можливих процесів. Як результат, креативний менеджмент виявляє свою релевантність у сфері охорони здоров'я, його використання може допомогти покращити медичні процеси, мотивує команди до генерації унікальних рішень та міждисциплінарний співпраці при їх реалізації. Використання цього підходу в майбутньому сприятиме покращенню якості медичних послуг, забезпечить задоволення пацієнтів та підвищить продуктивність медичного персоналу.
4. Дослідження програм підготовки управлінських кадрів для закладів охорони здоров'я та проведений порівняльний аналіз, дали змогу виявити прогалини між їх компонентами та очікуваними результатами у вигляді здобутих компетенцій управлінця.
5. За результатами проведеного дослідження було сформовано пропозицію програми курсу «Креативний менеджмент», для програм підготовки управлінських кадрів для закладів охорони здоров'я, яка акцентує увагу на розвитку критичного та творчого мислення, лідерських навичок та здатності до інноваційної діяльності.

Мета дисципліни «Креативний менеджмент» полягає у формуванні у студентів (майбутніх управлінців у галузі охорони здоров'я) комплексу знань, навичок та компетенцій, необхідних для ефективного керування в охороні здоров'я, використовуючи творчі підходи. Концепція цієї навчальної дисципліни базується на поєднанні теоретичних засад менеджменту з інноваційними технологіями та креативним мисленням. Вона спрямована на розвиток у студентів вміння генерувати нові ідеї, застосовувати творчі підходи та інноваційні рішення в галузі охорони здоров'я. Ця дисципліна має на меті

показати студентам, як креативний менеджмент може бути використаний для спонукання змін, покращення якості та ефективності управління організаціями в галузі охорони здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божидарнік Т., Василик Н. Креативний менеджмент. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 483 с.
2. Борщ В. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Т. 1, № 69. С. 73–79.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль. 211 с.
4. Вступ.ОСВІТА.UA | інформація для вступника | конкурс. ІС «Вступ.ОСВІТА.UA». URL: <https://vstup.osvita.ua> (дата звернення: 08.02.2023).
5. Гоменюк М.О. Особливості менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. / Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту. – Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. С. 36-39
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text> (дата звернення: 07.03.2023).
7. Задорожнюк Н., Беноєва М. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Т. 5, № 1. С. 132–135.
8. Заїка В. Медичний менеджмент. CEO «ClinicPRO Consulting» URL: <https://profpressa.com/articles/medichnii-menedzhment> (дата звернення 11.04.2022)
9. Звіт з досліджень в рамках проєкту «Первинна та амбулаторна медична допомога громадянам України внаслідок військового конфлікту» підтриманого Міжнародним фондом «Відродження». Міжнар. фонд відродження, 2022. 17 с.

10. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. (2019). Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ. 133.
11. Каленіченко Ю. Б., Смірнова Я. І. Креативність як основа менеджменту організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 186–191.
12. Ковальова В. Креативний менеджмент як важлива складова інноваційного підприємництва. Молодий вчений. 2018. Т. 1, № 53. С. 896–899.
13. Крячкова Л. В. Застосування компетентнісного підходу для післядипломного навчання керівників медичних закладів шляхом забезпечення чутливості охорони здоров'я. Український журнал медицини, біології та спорту. 2015. Т. 2, № 2. С. 113–116.
14. Лехан В., Крячкова Л., Борвінко Е. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2016. Т. 4, № 41. С. 139–145.
15. Менеджмент в охороні здоров'я. Факультет МГРСТАТ МГУ. URL: <https://hrtb.od.ua/ua/healthcare-management> (дата звернення: 13.04.2023).
16. Менеджмент у сфері охорони здоров'я. Національний медичний університет імені О.О.Богомольця. URL: <https://nmuofficial.com/vstupna-kampaniya/informatsiya-pro-spetsialnosti-universytetu/menedzhment-v-sferi-ohorony-zdorov-ya/> (дата звернення: 05.04.2023).
17. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: [http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\\_upravlin\\_skih\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlin_skih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf) (дата звернення 23.12.2022)
18. Освітньо-наукова програма «Менеджмент в охороні здоров'я». Національний університет «Києво-Могилянська академія». URL: <https://www.ukma.edu.ua/ects/index.php/fsnst/135-2018-06-13-09-07-54/menedzhmento2/270-2018-11-01-11-03-23> (дата звернення: 14.12.2022).

19. Освітньо-професійна програма «Магістр менеджменту. організація і управління охороною здоров'я». Хмельницький університет управління та права. URL: [https://univer.km.ua/sites/default/files/Вступ/OPP\\_Magistr\\_073\\_Menedzhment\\_Okhorona\\_zdorovya.pdf](https://univer.km.ua/sites/default/files/Вступ/OPP_Magistr_073_Menedzhment_Okhorona_zdorovya.pdf) (дата звернення: 13.12.2022).
20. Освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я». Західноукраїнський національний університет. URL: [https://www.wunu.edu.ua/opp/feu/menedzhment\\_zakladiv\\_okhorony\\_zdorov'ya/magistr/073\\_menedj\\_zaklad\\_ohor\\_zdorov\\_mag.pdf](https://www.wunu.edu.ua/opp/feu/menedzhment_zakladiv_okhorony_zdorov'ya/magistr/073_menedj_zaklad_ohor_zdorov_mag.pdf) (дата звернення: 04.04.2023).
21. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII : станом на 28 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 12.04.2023).
22. Поліпшення здоров'я на службі у людей. Формування лідерів-управлінців охорони здоров'я нової генерації. 2019. URL: <https://wb.moz.gov.ua/news.html?action=view&id=1453>.
23. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я : Закон України від 06.04.2017 р. № 2002-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text> (дата звернення: 01.02.2023).
24. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» : Наказ від 31.10.2018 р. № 1977. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1977282-18#Text>.
25. Продіус О. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. Т. 3, № 2. С. 67–72. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html> (дата звернення: 16.03.2023).

26. Розроблення освітніх програм : Метод. рек. / В. Захарченко та ін. ДП «НВЦ «Проритети», 2014. 120 с.
27. Свідрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Центр учб. літ., 2015. 224 с.
28. Ситнік С. В. Креативність особистості в управлінській взаємодії. Одеса. 2013. УДК 155.2+153.6+658.45.
29. Стратегія розвитку медичної освіти в Україні. 40 с. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/1/8475-medical\\_education\\_analytics.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/1/8475-medical_education_analytics.pdf) (дата звернення: 31.05.2023).
30. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України. Київ : Український ін-т стратег. дослідж. МОЗ України, 2019. 48 с.
31. Шапошников К. С. Телеологічні підходи до корпоративного управління: творчість та креативність. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. № 17. С. 67–70.
32. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. International journal of innovative technologies in economy. 2020. Т. 2, № 29. С. 11–17. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/31052020/7064](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064).
33. A. Kozbelt. Theories of creativity. Encyclopedia of creativity. 2nd ed. P. 473–479.
34. Amanda L. Brewster Yuna S. H. Lee Erika L. Linnander and Leslie A. Curry. Creativity in problem solving to improve complex health outcomes: insights from hospitals seeking to improve cardiovascular care. 2021.
35. Deloitte. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. 2022.
36. Dye C. F., Garman A. N. Exceptional leadership: 16 critical competencies for healthcare executives. 2nd ed. Health Administration Press, 2015.
37. Kozhushko L. F., Shcherbakova A. S. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Bulletin national university of water and environmental engineering. 2021. Т. 4, № 92. С. 85. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420209> (дата звернення: 04.01.2023).

38. Management A. f. H. Network management in managed care organizations. Academy for Healthcare Management, L.L.C., 1999. 393 p.
39. Niekerk L. V., Manderson L., Balabanova D. The application of social innovation in healthcare: a scoping review. Social innovation to transform health care delivery. 2021. P. 5–8.
40. Sandars J., Goh P.-S. Design Thinking in Medical Education: The Key Features and Practical Application. Journal of Medical Education and Curricular Development. 2020. No. 7. URL: <https://doi.org/10.1177/2382120520926518>.
41. Sindhvani S. Creative management: a strategic paradigm for digital-era. New Delhi : Sterling Publishers, 2017. URL: [https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/5284](https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5284) (date of access: 07.02.2023).
42. Stanford Online. Creativity and innovation management: How to inspire original ideas. URL: <https://online.stanford.edu/creativity-and-innovation-management>.
43. Sulieman M. S. Managerial skills and competencies of future managers in the uae. Akkad journal of contemporary management studies. 2021. Vol. 1, no. 4. P. 195–202.
44. Shortell SM, Blodgett JC, Rundall TG, Kralovec P. Use of lean and related transformational performance improvement systems in hospitals in the United States: results from a National Survey. Jt Comm J Qual Patient Saf. 2018;44(10):574-582. 10.1016/j.jcjq.2018.03.002
45. The ACMPE guide to the body of knowledge for medical practice management. American college of medical practice executives (ACMPE). 2003. URL: <http://www.thepracticeresource.com/tools/BOK.pdf>.
46. World Health Organization and OECD. Improving healthcare quality in Europe. Characteristics, effectiveness and implementation of different strategies. 2019. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/327356/9789289051750>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Матриця зв'язку між навчальними дисциплінами та програмними результатами навчання в освітньо-науковій програмі «Менеджмент в охороні здоров'я»

	Добре володіти основними принципами діяльності систем охорони здоров'я на поглибленому рівні	Бути ознайомленим з найновішими теоріями, інтерпретаціями, методами й практичними прийомами з організації та фінансування медичної допомоги, громадського здоров'я, включаючи сприяння здоров'ю	Бути здатним критично підходити й інтерпретувати останні теоретичні й практичні результати з виявлення переваг та існуючих бар'єрів в системах охорони здоров'я та громадського здоров'я	Бути здатним розробляти стратегію певного напрямку системи охорони здоров'я чи громадського здоров'я та втілювати її в життя через створення відповідної цілям команди, мотивації працівників до досягнення поставлених цілей вчасно та з ефективним використанням ресурсів	Бути здатним розв'язувати складні завдання з організаційної діагностики закладу охорони здоров'я	Бути здатним розв'язувати складні завдання з інтервенцій в громадському здоров'ї та оцінювати їхню успішності та ефективності	Мати достатню компетентність в методах самостійних досліджень і бути здатним інтерпретувати результати досліджень в охороні здоров'я та дотичних секторах на поглибленому рівні	Бути здатним зробити оригінальний, хоча й обмежений висновок щодо ефективності організації охорони здоров'я досягати поставлених цілей ефективно	Продемонструвати оригінальність і творчий підхід до управління закладом, проектом чи під системою охорони здоров'я
Економіка охорони здоров'я	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
Основи медичних знань	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
Аналіз політики в охороні	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>						
Менеджмент якості в охороні здоров'я	<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>	
Правове регулювання охорони здоров'я									
Системи охорони здоров'я	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
Управління змінами в охороні здоров'я	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			
Фінансовий менеджмент в охороні здоров'я		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>					
Інноваційний менеджмент									
Комунікативний менеджмент									
Менеджмент персоналу				<input checked="" type="checkbox"/>					
Вступ до магістерських студій			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
Вступ до статистики							<input checked="" type="checkbox"/>		
Методологія наукових досліджень в охороні			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
Англійська мова									
Практика			<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
Дипломна робота			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	