

development is still sometimes perceived in a limited manner, focused only on cleanliness or on avoiding pollution, without including the economic and social dimensions. In this sense, the results support the need for better structured educational interventions, which explain sustainable development as a complex, interdisciplinary and future-oriented process.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-5>

ДОКАЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ В МАГІСТЕРСЬКІЙ ПРОГРАМІ

Вишинецький Іван Іванович

кандидат медичних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я

Національний медичний університет імені О. О. Богомольця

м. Київ, Україна

Парій Валентин Дмитрович

доктор медичних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я

Національний медичний університет імені О. О. Богомольця

м. Київ, Україна

Актуальність. Доказовий менеджмент (evidence-based management, EBMgt) – це підхід до управлінських рішень, що поєднує наукові дослідження, організаційні дані, досвід керівника та інтереси зацікавлених сторін [4]. Незважаючи на методологічну спорідненість із доказовою медициною, в освіті управлінців ці принципи залишаються нерівномірно інтегрованими в освітні програми.

В охороні здоров'я спостерігається певний поступ: дослідження фіксують зростання уваги до EBMgt-компетентностей у програмах для керівників медичних організацій [2, 5], а систематичний огляд окреслив ключові з них – критичне мислення, управління інформацією, дослідницькі навички та вміння застосовувати докази на практиці [2]. Натомість у загальних програмах MBA лише близько чверті обов'язкових курсів торкаються принципів EBMgt [1], і систематичне навчання доказовому підходу залишається обмеженим [6].

Для слухачів програми, незалежно від фахового походження, ця розбіжність особливо відчутна: лікарі, що звикли до строгих критеріїв доказовості в клініці, у менеджменті нерідко покладаються на неперевірені рецепти й популярні концепції. Разом із тим, як показали Walshe та Rundall, проблеми надмірного використання неефективних і недостатнього використання ефективних підходів у менеджменті охорони здоров'я не менш поширені, ніж у клінічній практиці [3].

Мета роботи – представити концептуальну основу та практичний досвід впровадження принципів EBMgt як методологічного стрижня курсу «Основи сучасного менеджменту» для магістерської програми «Менеджмент охорони здоров'я» НМУ імені О. О. Богомольця.

Матеріали та методи. Робота має описово-аналітичний характер і ґрунтується на аналізі міжнародних підходів до інтеграції принципів доказової практики в управлінську освіту [1–6], авторському досвіді розробки та викладання курсу у 2024–2026 навчальних роках, а також аналізі навчальних матеріалів, практичних завдань і рефлексивного зворотного зв'язку слухачів.

Результати та обговорення. Курс «Основи сучасного менеджменту» розроблений для осіб, які здобувають другу вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент»: переважно лікарів-практиків, завідувачів відділень та керівників медичних організацій, але також фахівців інших галузей – тобто людей із досвідом у своїй сфері, але обмеженою управлінською підготовкою.

Методологічним ядром курсу обрано EBMgt – свідомо як паралель до доказової медицини. Для лікарів, які звикли мислити в доказовій парадигмі, це полегшує засвоєння управлінських концепцій і створює зрозумілу методологічну рамку. Компетентності курсу визначено відповідно до результатів систематичного огляду [2]: критичне мислення, управління інформацією, дослідницькі навички та вміння застосовувати докази в рішеннях.

EBMgt-підхід реалізується через три навчальні механізми:

1. Деконструкція управлінських міфів через доказову базу. Кожна тема відкривається аналізом поширених управлінських уявлень, що не знаходять підтвердження в дослідженнях – наприклад, про вирішальну роль харизматичного лідерства або винятково матеріальну природу мотивації. Слухачі формують звичку критичної оцінки будь-яких управлінських рецептів.

2. Використання актуальних досліджень. Ключові положення лекцій підкріплюються результатами систематичних оглядів та мета-аналізів у сфері організаційної поведінки, управління командами і лідерства [5]. Для слухачів з медичною освітою саме такий рівень доказовості є природним стандартом якості.

3. Критично-обґрунтоване використання інструментів штучного інтелекту (ШІ). Курс інтегрує навчання використанню ШІ як складової

управлінської грамотності. Практичні завдання передбачають структуровану взаємодію з ІІІ-асистентами для аналізу ситуацій і структурування рішень – акцент робиться не на отриманні готових відповідей, а на формулюванні управлінських запитань, критичній оцінці отриманих від ІІІ відповідей та верифікації інформації за первинними джерелами.

У розробці курсу враховано принципи навчання дорослих та кейс-метод відповідно до міжнародного досвіду проєктування програм для менеджерів охорони здоров'я [7]. Замість абстрактних зарубіжних прикладів використовуються кейси з реалій роботи в умовах контрактів із НСЗУ, ресурсних обмежень та управлінської культури вітчизняної медицини.

За відгуками слухачів, паралель між доказовою медициною та EBMgt полегшила сприйняття управлінських концепцій і підвищила мотивацію застосовувати їх у роботі.

Висновки. EBMgt може бути придатною методологічною основою підготовки керівників із медичною освітою, оскільки спирається на близьку для лікарів логіку прийняття рішень на основі доказів. Описаний досвід впровадження курсу дає підстави припустити, що інтеграція EBMgt може сприяти формуванню критичного ставлення до управлінських концепцій, розвитку навичок роботи з доказами та обгрунтованому застосуванню інструментів ІІІ в управлінських рішеннях. Водночас подальше впровадження EBMgt потребує формалізованих інструментів оцінювання відповідних компетентностей і порівняльного аналізу освітніх програм для менеджерів охорони здоров'я.

Література:

1. Rousseau D.M., Gunia B.C. Evidence-Based Practice: The Psychology of EBP Implementation. *Annual Review of Psychology*. 2016. Vol. 67. P. 667–692.
2. Sanaeifar E., Houshmand E., Moghri J., Vejdani M., Tabatabaee S. S. Requirements for evidence-based management competency in healthcare: a scoping review. *Frontiers in Public Health*. 2025. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1490454.
3. Walshe K., Rundall T. Evidence-based management: from theory to practice in health care. *The Milbank Quarterly*. 2001. Vol. 79, № 3. P. 429–457.
4. Barends E., Rousseau D. M., Briner R. B. Evidence-Based Management: The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management, 2014. 65 p.
5. Lehan E., Leahy-Warren P., O’Riordan C. et al. Evidence-based practice education for healthcare professions: an expert view. *BMJ*

Evidence-Based Medicine. 2019. Vol. 24, № 3. P. 103-108.
DOI: 10.1136/bmjebm-2018-111019

6. Barends E., Briner R. B. Teaching evidence-based practice: lessons from the pioneers. *Academy of Management Learning and Education*. 2014. Vol. 13, № 3. P. 476–483.

7. Khalil H., Liu C. Design and Implementation of a Contemporary Health Administration Program for Health Managers. *Frontiers in Public Health*. 2021. Vol. 9. DOI: 10.3389/fpubh.2021.735055.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-6>

СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бірюков Єгор Ігорович

кандидат економічних наук, доцент,

*доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
м. Київ, Україна*

Коляда Максим Васильович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
м. Київ, Україна*

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, посилення конкуренції, технологічної динаміки, ресурсних обмежень і зростання вимог споживачів до якості, швидкості та цінності продукту або послуги. У таких умовах ефективність управління не може забезпечуватися лише періодичними організаційними змінами або разовими проєктами оптимізації. Необхідною стає здатність підприємства системно, послідовно й щоденно вдосконалювати процеси, продукти, управлінські рішення, комунікації, робочі місця та взаємодію зі споживачами.

Концепція безперервного вдосконалення тісно пов'язана з філософією Kaizen, ощадливим виробництвом, системами управління якістю та процесним підходом. Ключова проблема полягає в тому, що