

Людмила КУЛІКОВА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ФАХІВЦІВ ТА МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Менеджери сфери охорони здоров'я функціонують у складній та багатовимірній системі, якій притаманна значна кількість впливових професійних груп, підвищена політична залежність рішень на державному рівні та безперервні цикли трансформацій. Ця система характеризується стрімким розвитком медичних технологій, фармакотерапії та цифрових інструментів управління медичною інформацією, що загалом спричиняє зростання фінансового навантаження на галузь і водночас підсилює потребу в ефективному управлінні ресурсами в умовах їх обмеженості [1]. Посилення суспільного акценту на безпеці пацієнтів, підвищенні якості медичної допомоги та формуванні зрілої організаційної культури зумовлює ускладнення управлінського середовища, у якому керівники повинні забезпечувати збалансування бюджетів та досягнення стратегічних і операційних показників ефективності. Стратегії розвитку лідерства у цьому контексті мають враховувати багатовимірність управлінських завдань та відповідати різноманітним вимогам до необхідних компетенцій. Особливості галузі значною мірою визначають характер лідерських моделей, що застосовуються в організаціях охорони здоров'я, при цьому саме колективні та соціальні форми лідерства найчастіше виявляються найбільш ефективними. Менеджери, які досягають високих результатів, зазвичай демонструють здатність підтримувати конструктивні міжгрупові взаємини та

гармонізувати взаємодію між клінічним і управлінським сегментами діяльності закладів охорони здоров'я [2].

Важливою складовою розвитку лідерського потенціалу в галузі охорони здоров'я є усвідомлення ролі управлінця в організації. Традиційна структура медичних закладів передбачає поєднання клінічних і адміністративних функцій, що часто стає передумовою призначення на керівні посади досвідчених лікарів, медичних сестер та інших фахівців без спеціальної управлінської освіти. Наукові джерела засвідчують, що цей перехід супроводжується низкою труднощів, оскільки висококваліфіковані клініцисти змушені здійснювати управління складними процесами, не маючи належної підготовки у сфері менеджменту. Ситуацію ускладнює необхідність одночасного виконання клінічних, адміністративних і стратегічних ролей, що вимагає специфічних управлінських здібностей та готовності інтегрувати нові професійні функції.

Попри відсутність формальної управлінської освіти, лікарі-керівники нерідко мають глибоке інтуїтивне розуміння специфіки організаційних процесів і користуються значним авторитетом серед колег. Цей авторитет, як і розуміння професійних субкультур, сприяє успішному впровадженню інновацій та забезпечує ефективність переговорних процесів, що є важливою передумовою як формальної, так і неформальної підзвітності. Знання внутрішніх норм та цінностей професійних груп у медичному середовищі суттєво підвищує якість управління змінами та впливає на результативність трансформацій клінічних процесів.

Сучасні концепції лідерства відіграють не лише роль інструментів кадрової політики, спрямованої на відбір та просування менеджерів, а й виконують функцію теоретичних орієнтирів для дослідження динаміки змін у парадигмах управління. Ключовою лідерською навичкою, яка набуває особливого значення в умовах реформування системи охорони здоров'я, є здатність глибоко розуміти організаційні контексти та

специфіку робочого середовища. Це розуміння дає можливість менеджерам ефективно реалізовувати управління змінами, розбудовувати результативні комунікаційні канали та формувати конструктивну взаємодію з висококваліфікованими медичними працівниками. Зміцнення довіри, подолання опору інноваціям та підтримання партнерських відносин є базовими умовами успішного лідерства в медичних організаціях.

У контексті формування сучасної моделі лідерства важливо розрізняти лідерські здібності та лідерську компетентність. Здібності відображають потенціал особи до розвитку певної поведінки або навички, тоді як компетентність формується як результат набуття знань, досвіду та практичної реалізації цих здібностей. Таким чином, компетентнісний підхід до лідерства передбачає наявність у керівника галузі охорони здоров'я цілісного набору знань, навичок, поведінкових моделей та мотиваційних характеристик, що забезпечують високу результативність його діяльності. Орієнтація на розвиток здібностей, натомість, дозволяє підготувати систему до реагування на нові виклики, забезпечити довгострокове зростання та сприяти більшій гнучкості організації в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Традиційні моделі управлінської підготовки зосереджені на розвитку компетентності, однак сучасні дослідження вказують на важливість поєднання компетентнісного та здібнісного підходів, що передбачає системне отримання зворотного зв'язку, навчання шляхом занурення у складні управлінські ситуації, постановку індивідуальних освітніх цілей та інтеграцію нових знань у практичну діяльність. У розвитку лідерського потенціалу вагому роль відіграють емоційні фактори. Розуміння й управління емоціями, відоме як емоційний інтелект, підсилює якість міжособистісної взаємодії та забезпечує ефективну реакцію на складні управлінські виклики. Відтак навчальні програми для

керівників охорони здоров'я мають включати цілеспрямовану роботу з емоційними аспектами професійної діяльності.

Стратегії розвитку лідерства в охороні здоров'я повинні приділяти увагу формуванню колективних моделей лідерства, наставництву та самоаналізу, адже саме ці підходи сприяють всебічному розвитку внутрішньоособистісної компетентності. Саморефлексія, саморегуляція, самомотивація та ефективні комунікації становлять ядро лідерських якостей, необхідних для успішної діяльності управлінця. Досвідчені менеджери систематично аналізують власний досвід, переосмислюють результати управлінських рішень і використовують ці знання для підвищення ефективності майбутніх дій, що є важливою передумовою їх професійного та особистісного зростання.

Список використаних джерел:

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Академічні візії. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>
2. Демків І., Августин Р. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. Development Service Industry Management, 2, 2024, 284–288. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
3. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/uk/strategija>