

DOI 10.11603/1681-2786.2024.2.14792
УДК 614.2:316.46:005

Ю. М. ПЕТРАШИК, Л. В. ТРУЩЕНКОВА, І. В. ПОВРАЖЕК

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

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України,
м. Тернопіль, Україна

Мета: дослідити особливості формування лідерських якостей менеджерів у сфері охорони здоров'я та менеджерів охорони здоров'я.

Матеріали і методи. Ми провели комплексне дослідження з метою вивчення найкращих практик, що застосовуються в Україні та деяких інших країнах у сфері розвитку лідерських навичок серед медичних працівників та управлінців. У дослідженні було використано змішаний підхід, що поєднує якісний та кількісний аналіз для отримання всебічного уявлення про стратегії та програми, що реалізуються в цих країнах.

Результати. Підготовка менеджерів є надзвичайно важливою в галузі охорони здоров'я та в таких авторитетних професійних установах, як Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України. Для розуміння суті навчання лідерства у сфері охорони здоров'я вирішальну роль відіграє середовище, а також підходи, які слід застосовувати для індивідуального й колективного навчання, щоб підвищити ефективність лідера в галузі охорони здоров'я. Включення різних стратегій розвитку лідерства й розуміння процедур покращує процес навчання менеджерів у сфері охорони здоров'я.

Висновки. Існує значна кількість доказів, що підтверджують значний вплив ситуаційного контексту, особливо в динамічному й дуже складному середовищі охорони здоров'я, на формування необхідних управлінських компетенцій і методологій розвитку менеджерів, які використовуються для професіоналізації управління охороною здоров'я в Україні. Дослідження розглядають розвиток лідерських якостей не лише як особистий розвиток, але й як соціальний процес, на який впливають конкретні контекстуальні фактори й етап кар'єри керівника в галузі охорони здоров'я. Методології підготовки менеджерів мають бути спрямовані на формування лідера у сфері охорони здоров'я, який має глибоке розуміння специфіки своєї діяльності й демонструє компетенції, яких очікує від нього галузь охорони здоров'я. Ефективні методики підготовки менеджерів мають більше шансів на успіх, якщо вони орієнтовані на розвиток практичних знань і підвищення здатності лідера адаптуватися й розвиватися у відповідь на виклики, що постають перед ним у поточному контексті охорони здоров'я.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: менеджери; лідерство; розвиток лідерських якостей; ефективність; компетенції.

Навчання й розвиток у сфері охорони здоров'я можуть принести значну користь. Дехто каже, що менеджмент – це мистецтво, яке має якісний вимір та значною мірою ґрунтується на стилі управління. Інші стверджують, що менеджмент – це наука, яка має технічний та кількісний характер і ґрунтується на аналізі й набутому досвіді. Треті вважають, що менеджмент – це набір навичок, яких можна набути за допомогою формальної освіти, а потім застосувати у повсякденній діяльності. Ще інші переконані, що менеджмент – це суцільна магія, заснована на везінні, інтуїції й базових інстинктах і значною мірою залежить від бажання менеджерів робити правильні речі, що, у свою чергу, принесе їм винагороду. Ви, мабуть, швидко зрозуміли, що менеджмент і лідерство – це поєднання всіх цих вимірів, справжня суміш мистецтва, науки, набору навичок і магії, з єди-

ною незмінною особливістю – ніколи неможливо навчитися занадто багато корисних стратегій. Навчання й розвиток менеджерів для вдосконалення їх лідерських якостей можуть допомогти набути необхідних компетенцій [1].

Коли в нашій медичній системі виникають проблеми, наявність або відсутність якісного лідерства в охороні здоров'я часто є визначальним фактором. Існує значна кількість доказів того, що якість лідерства суттєво впливає на різні аспекти, такі як задоволеність пацієнтів, довіра до керівництва, рівень прихильності, індивідуальна й командна ефективність, організаційна культура та клімат, і, зрештою, індивідуальні й колективні результати роботи [2]. Враховуючи складність галузі охорони здоров'я, якість її управління впливає на рівень надання медичної допомоги пацієнтам як прямо, так й опосередковано. Важливо, що лідерство

слугує ключовою силою, яка згуртовує людей для досягнення спільної мети.

Мета роботи: дослідити особливості формування лідерських якостей фахівців у сфері охорони здоров'я та менеджерів охорони здоров'я.

Матеріали і методи. Ми провели комплексне дослідження з метою вивчення найкращих практик, що застосовуються в Україні та деяких інших країнах у сфері розвитку лідерських навичок серед медичних працівників та управлінців. У дослідженні було використано змішаний підхід, що поєднує якісний та кількісний аналіз для отримання всебічного уявлення про стратегії та програми, що реалізуються в цих країнах.

Як служби охорони здоров'я, так і професійні організації, відповідальні за сприяння розвитку менеджерів, розглядають необхідність «розвитку лідерства» в охороні здоров'я як стратегічну потребу. Розвиток лідерства визначається на індивідуальному рівні як «розширення можливостей людини бути ефективною в лідерських ролях і процесах». Під час розвитку лідерства підвищується здатність до самоорганізації, соціальна спроможність і спроможність до організації роботи, що включає навички управління, стратегічного мислення й управління змінами [3]. У цій статті розглянемо розвиток менеджерів як складову розвитку лідерства в контексті охорони здоров'я, а також роль, яку може відігравати такий професійний заклад, як ТНМУ, у забезпеченні необхідних процесів розвитку лідерських якостей.

Результати дослідження та їх обговорення. Ця стаття виходить з того, що лідерські якості дійсно можна розвивати. Вивчаючи відповідні стратегії формування ефективних менеджерів у сфері охорони здоров'я, важливо визнати, що визначення висококомпетентного лідера у сфері охорони здоров'я – людини з необхідними стратегічними здібностями та здатністю донести чітке бачення й напрям розвитку своєї організації – формується у багатогранному й різноплановому середовищі [4].

Менеджери охорони здоров'я працюють у складній системі охорони здоров'я, для якої характерні численні впливові професійні групи, часті політичні впливи на державному рівні й безперервні цикли змін. Цьому середовищу притаманний швидкий розвиток медичних технологій, медикаментозної терапії та інформаційних систем охорони здоров'я. Все це призводить до зростання витрат на систему охорони здоров'я і вимагає від керівників ефективного управління обмеженими ресурсами [5].

Акцент, який останнім часом робиться на безпеці пацієнтів, постійному підвищенні якості й формуванні позитивної організаційної культури, посилює виклики, з якими стикаються керівники системи охорони здоров'я, які повинні збалансувати бюджети й досягати цільових показників ефективнос-

ті. Будь-яка стратегія розвитку лідерства повинна враховувати цю складність і задовольняти різні вимоги при визначенні необхідних управлінських компетенцій. Галузевий контекст, в якому працює організація, впливає на прийняття конкретних підходів до лідерства, при цьому організації охорони здоров'я часто віддають перевагу стратегіям колективного або соціального лідерства. Зокрема, в галузі охорони здоров'я ефективні менеджери повинні вміло управляти міжгруповими відносинами й балансувати взаємодію між медичною й управлінською сферами [6].

Ще одним важливим аспектом, який слід враховувати при розвитку лідерських якостей, є роль управлінців у сфері охорони здоров'я. Організаційна структура закладів охорони здоров'я за своєю суттю передбачає подвійні обов'язки досвідчених лікарів. Цих лікарів, незалежно від того, чи вони мають лікарську, медсестринську, чи споріднену медичну освіту, часто запрошують перейти на управлінські посади в організації охорони здоров'я. Однак наявні дослідження недостатньо повно висвітлюють складність і виклики, притаманні управлінському процесу, особливо коли висококваліфіковані й досвідчені лікарі беруть на себе управлінські функції, не маючи формальної управлінської кваліфікації чи підготовки [7]. Ця проблема стає ще складнішою через значну суперечність між клінічною діяльністю, обов'язками, що випливають з посади, та управлінськими обов'язками, що ускладнює управлінські завдання й вимагає необхідних здібностей для ефективного виконання цих обов'язків.

Незважаючи на відсутність формальної управлінської освіти, лікарі-керівники мають глибоке практичне розуміння питань управління охороною здоров'я й часто відмінно володіють ситуацією. Ця здатність дає їм значний авторитет для того, щоб переконати колег-клініцистів прийняти запропоновані нововведення. Розуміння професійних субкультур у сфері охорони здоров'я також має вирішальне значення для ефективного виконання управлінських ролей і набуття навичок ведення переговорів у рамках як формальної, так і неформальної підзвітності. Цей рівень розуміння має першорядне значення для розвитку лідерства в охороні здоров'я, оскільки він суттєво впливає на успішне управління змінами в клінічних процесах у лікарнях [8].

Важливо розрізняти навчання лідерства й розвиток лідерських якостей. Навчання лідерства стосується знань про зміст і теорії лідерства, тоді як розвиток лідерських якостей зосереджений на процесі формування лідерських знань, навичок і здібностей. При визначенні «змісту» лідерства рамки лідерської компетентності та здібностей допомагають сформулювати галузеві очікування щодо ролі, знань і поведінки лідера у сфері охорони здоров'я.

Працедавці, чи то державні органи, чи то ради директорів, підходять до відбору, навчання, управління ефективністю й оцінювання керівників у сфері охорони здоров'я, керуючись різними важливими елементами.

1. Критерії відбору: роботодавці оцінюють потенційних менеджерів охорони здоров'я на основі таких критеріїв, як досвід, освіта, лідерські компетенції і відповідність цінностям та цілям організації.

2. Навчання і розвиток: працедавці інвестують у постійні програми навчання й розвитку, щоб покращити лідерські навички та здібності своїх менеджерів у сфері охорони здоров'я. Це можуть бути офіційні програми з лідерства, можливості наставництва й безперервної освіти.

3. Управління ефективністю: роботодавці використовують системи управління ефективністю для моніторингу ефективності менеджерів охорони здоров'я в досягненні організаційних цілей. Це передбачає встановлення чітких очікувань щодо продуктивності, забезпечення зворотного зв'язку і визначення можливостей для вдосконалення.

4. Процеси оцінювання: регулярні перевірки й оцінювання ефективності роботи допомагають працедавцям оцінити вплив менеджерів у сфері охорони здоров'я на результати діяльності організації. Аналіз може враховувати такі фактори, як ефективність лідерства, командна співпраця, інновації й задоволеність зацікавлених сторін.

Для навчальних закладів критично важливими елементами освіти в галузі управління здоров'ям є такі:

1. Відповідність галузевим очікуванням: освітні програми повинні відповідати галузевим рамкам компетенцій і відображати знання та навички, необхідні для ефективного лідерства в охороні здоров'я.

2. Практичне застосування: включення реальних кейсів, симуляцій і можливостей експериментального навчання допомагає студентам застосовувати теоретичні знання до практичних сценаріїв лідерства.

3. Міждисциплінарний підхід: враховуючи міждисциплінарний характер охорони здоров'я, освітні програми повинні сприяти співпраці та взаєморозумінню між різними медичними дисциплінами.

4. Етична й культурна компетентність: наголос на етичних принципах лідерства та культурній компетентності готує майбутніх менеджерів охорони здоров'я до вирішення складних етичних дилем і різноманітних культурних контекстів.

Враховуючи ці важливі елементи, працедавці й навчальні заклади можуть переконатися, що менеджери охорони здоров'я володіють необхідними знаннями, навичками та вміннями для успішного виконання своїх ролей і досягнення позитивних результатів в організаціях охорони здоров'я [9].

Традиційно концепції лідерства виконують кадрову функцію, скеровуючи відбір і розвиток менеджерів у міру їхнього руху кар'єрними сходами керівної вертикалі. Однак ці концепції також слугують цінними орієнтирами для розуміння мінливого ландшафту лідерства, що є актуальним як для освіти, так і для досліджень у цій галузі. Однією з найважливіших лідерських навичок є здатність розуміти ситуацію в закладах охорони здоров'я. Ця навичка стає особливо важливою, коли менеджери орієнтуються у сфері лідерства й управління змінами. Ефективні менеджери охорони здоров'я чудово розуміють нюанси свого середовища, що дозволяє їм впроваджувати успішні ініціативи змін. Крім того, менеджери охорони здоров'я повинні вдосконалювати свої навички управління взаємовідносинами, щоб ефективно вести переговори про зміни в процесі з висококваліфікованими групами медичних працівників. Побудова та підтримка позитивних взаємин з цими групами мають важливе значення для налагодження співпраці, подолання опору змінам і досягнення позитивних результатів в організаціях охорони здоров'я.

Одне з важливих питань, на яке слід звернути увагу, полягає в тому, чи існує реальна різниця між лідерськими здібностями й лідерською компетентністю в контексті розробки концепції лідерства. На основі наявних досліджень можна зробити висновок, що людина зі здібностями має потенціал для набуття певної спроможності або навички, які підвищують її здатність ефективно виконувати певне завдання чи роблять її більш відповідним кандидатом на певну роль. За допомогою практики й досвіду здібності можуть розвинути в компетентність.

Отже, лідерська компетентність керівника у сфері охорони здоров'я передбачає володіння специфічними лідерськими навичками, знаннями, підходами та здібностями, необхідними для того, щоб відповідати вимогам організації й демонструвати модель поведінки, яка сприяє досягненню високих показників діяльності організації. Прийняття компетентнісного підходу до лідерства дозволяє організації краще ідентифікувати й розвивати майбутнє покоління менеджерів у сфері охорони здоров'я.

Університети та професійні організації, такі як ТНМУ, також використовують узгоджені моделі управлінських і лідерських компетенцій для розробки відповідних навчальних програм та ініціатив з професійного розвитку [10]. Ці ініціативи ґрунтуються на визначеному змісті й компетенціях, викладених у цих моделях управлінських компетенцій.

У лідерських здібностях акцент робиться на потенціалі розвитку й задоволенні майбутніх потреб організації. Вони включають здатність вести за собою, мотивувати, направляти й навчати інших членів організації. Здібності визначаються як

те, наскільки люди можуть адаптуватися до змін, набувати нових знань і постійно вдосконалювати свою роботу. Здібності мають вирішальне значення для задоволення потреб, що постійно змінюються, і постійної еволюції організації.

Натомість традиційні підходи до управлінської освіти й підготовки, як правило, зосереджуються на підвищенні компетентності. Вони стверджують, що в складних умовах охорони здоров'я важливо навчати людей розвивати їхні здібності. Такий підхід до освіти передбачає отримання зворотного зв'язку щодо результатів роботи, перебування в незвичних ситуаціях, які вимагають проявити свої здібності, постановку персоналізованих навчальних цілей, забезпечення зворотного зв'язку, осмислення та інтегрування нових знань і навичок.

Навчання менеджменту має виходити за рамки практичного й контекстуального навчання та включати особистісні риси, які, серед іншого, наголошують на доброчесності, формуванні організаційної довіри й підвищенні стійкості до зовнішніх впливів. Вирішальне значення мають такі цінності, як формування довіри оточуючих, особиста ініціативність і рішучість, а також оптимізм. Ці риси відіграють важливу роль у сприянні суттєвим організаційним змінам, демонстрації професійної підзвітності й гарантуванні особистої стійкості у складній і багатогранній сфері управління охороною здоров'я.

При вивченні процесу розвитку лідерства важливим аспектом є вплив емоцій на формування лідера. Здатність лідера розуміти, керувати й використовувати емоційну обізнаність (так званий емоційний інтелект) підвищує якість взаємин і покращує реакцію на складні ситуації й людей [11]. Тому в ефективних програмах розвитку лідерських якостей слід приділяти належну увагу емоціям.

У лідерстві в охороні здоров'я впровадження стратегій колективного лідерства й самоаналіз можуть сприяти всебічному розвитку, що дозволяє краще зрозуміти себе та інших, як це можна побачити у наставницьких взаєминах. Оскільки лідерство за своєю суттю передбачає соціальну взаємодію й досягнення організаційних цілей за допомогою людей, емоційні навички стають вирішальним компонентом зростання лідера і, зрештою, його ефективності.

Існує чимало досліджень, присвячених ефективним підходам до розвитку лідерських якостей. Порівняно з традиційними методами, що базуються на аудиторних заняттях, більш ефективними виявилися кілька стратегій:

- I. Коучинг і наставництво.
- II. Навчання менеджерів від інших менеджерів.
- III. Навчання на практиці.
- IV. Взаємодія й навчання за принципом «рівний рівному».
- V. Зовнішні відгуки клієнтів/постачальників.

Лідерські навички, такі як знання, вміння вирішувати проблеми й розуміння системи, як правило, зростають на вищих рівнях керівництва. Однак певні навички є більш актуальними на різних організаційних рівнях. Це спостереження дозволяє зробити висновок, що розвиток лідерства за своєю суттю є прогресивним і систематичним [12].

Ба більше, розвиток лідера формується під впливом поєднання особистих рис, попереднього досвіду та професійного навчання, що підкреслює складність взаємодії, пов'язаної з підготовкою ефективних менеджерів.

Такий досвід, як подолання професійних викликів, участь у прийнятті важливих рішень і набуття нових обов'язків, високо цінується як невід'ємний аспект розвитку лідерства серед зрілих управлінців. Особливо це стосується досвіду, набутого протягом останніх п'яти років. Крім того, досвід навчання в інших і робота в якості наставника були відзначені як такі, що позитивно впливають на розвиток.

Для розвитку лідерських якостей серед керівників вищої ланки охорони здоров'я часто використовують проєкти практичного навчання і «набори для розвитку лідерських якостей». Ці методи передбачають досвід подолання складних ситуацій у рамках навчального курсу. Для цього керівники повинні експериментувати з новими моделями поведінки й переосмислювати старі шаблони мислення й дій.

Важливо зазначити, що володіння «декларативними знаннями», тобто знаннями про щось, недостатньо для досягнення результатів навчання лідерства. Основна увага має бути зосереджена на розвитку «практичних знань», тобто знань про шляхи та способи виконання певних дій. Практичні знання динамічні за своєю природою, а це означає, що їхнє застосування та значення змінюються залежно від обставин.

Навчаючи нових менеджерів у сфері охорони здоров'я, дуже важливо сприймати розвиток лідерських якостей як набути навичку, що розвивається з часом завдяки відповідному досвіду. У цьому контексті ми пропонуємо чотири ефективні методи розвитку лідерських навичок:

- а) професійні завдання, які є для менеджерів складними випробуваннями;
- б) програми наставництва;
- в) належні навчальні програми;
- г) практичний досвід вирішення проблем у робочому середовищі.

Вирішення практичних проблем на робочому місці є життєво важливим для розвитку лідерських якостей, оскільки це не лише відточує здібності до вирішення проблем у майбутніх менеджерів у сфері охорони здоров'я, а й сприяє їхньому навчанню. Розвиток лідерства – це насамперед колективний і соціальний процес, який дає найкращі

результати, коли він спрямований на вирішення складних питань і реальних проблем у сфері охорони здоров'я.

Важливо усвідомлювати, що розвиток лідерських якостей залежить від контексту, і при розробці програм розвитку лідерських якостей слід враховувати конкретний контекст і потреби всіх зацікавлених сторін, як індивідуальних, так і колективних. Це може передбачати використання різних методів розвитку лідерства, адаптованих до конкретного контексту, і залучення до процесу всіх зацікавлених сторін.

За 67-річну історію діяльності ТНМУ постійні дебати точилися навколо визначення відповідних управлінських компетенцій, необхідних для того, щоб вважатися ефективним лідером у сфері охорони здоров'я. Фінансова грамотність знаходиться в центрі уваги через те, що керівники лікарень і служб охорони здоров'я, а також Міністерства охорони здоров'я по всій Україні приділяють значну увагу фінансовим показникам діяльності. Така увага зумовлена постійними викликами, пов'язаними з управлінням обмеженими бюджетами лікарень на тлі значного зростання витрат і безперервного розвитку дорогих медичних технологій та інновацій у фармацевтиці. Однак зараз спостерігається зміщення акцентів у бік включення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв ефективності при оцінюванні топ-менеджерів. Цей зсув відображає зміну у ставленні спільноти до більш збалансованого підходу в оцінці ефективності керівництва. Цей підхід враховує внесок керівника охорони здоров'я у створення цінності й результатів у сфері охорони здоров'я, забезпечення якості й безпеки, а також покращення взаємодії з пацієнтами поряд із фінансовими показниками.

До переліку компетенцій з управління охороною здоров'я, які вважаються важливими на всіх рівнях управління лікарнями й надання медичних послуг на рівні громади, входять:

- 1) прийняття рішень на основі доказовості;
- 2) операційна діяльність, адміністрування й управління ресурсами;
- 3) знання середовища й організації охорони здоров'я;
- 4) навички міжособистісного спілкування й управління взаємодією;
- 5) керівництво людьми й організаціями;
- 6) сприяння змінам та управління ними.

Важливо підкреслити, що при визначенні цих компетенцій вирішальну роль відіграє контекстуалізація. Хоча компетентність передбачає набуття й використання навичок, одного цього недостатньо для розвитку ефективного менеджера у сфері охорони здоров'я. Не менш важливою є здатність керівника адаптуватися, змінюватися, реагувати й підвищувати ефективність роботи відповідно до конкретного контексту й викликів, з якими він стикається.

На міжнародному рівні багато професійних організацій у сфері охорони здоров'я визнали необхідність підвищення кваліфікації своїх членів і розробили системи управлінської компетентності для задоволення цих потреб. Ці системи забезпечують структурований підхід до розвитку й оцінки компетенцій, необхідних для ефективного управління охороною здоров'я на різних рівнях в організаціях охорони здоров'я [13].

Ми усвідомлюємо важливість професійного наставництва як вирішального елементу в розвитку менеджерів у сфері охорони здоров'я. Програма наставництва покликана підтримувати менеджерів охорони здоров'я на різних етапах їхньої кар'єри, підкреслюючи важливість постійного професійного розвитку й навчання впродовж усього життя. Магістерська програма з управління охороною здоров'я використовує чотири кар'єрно-орієнтовані методи для розвитку лідерства. Ці методи передбачають виконання студентами-практикантами складних завдань у лікарнях та інших організаціях охорони здоров'я під керівництвом досвідчених наставників.

В основі формування лідерських якостей, зокрема внутрішньоособистісної компетентності, лежать такі ключові особистісні навички, як самосвідомість, саморегуляція, самомотивація й ефективна комунікація шляхом діалогу з іншими людьми. Успішні менеджери присвячують час осмисленню свого досвіду й використовують ці роздуми для спрямування своїх майбутніх дій і рішень. ТНМУ інтегрує важливі заходи з розвитку лідерства у свою магістерську програму з управління охороною здоров'я, включаючи навчання шляхом реалізації складних професійних ролей і використання наставництва й коучингу для ознайомлення майбутніх менеджерів охорони здоров'я з різноманітними концепціями й підходами.

Висновки

Вивчення результатів наукових досліджень, що стосуються основних компонентів розвитку менеджерів, проведено з погляду професійної організації. ТНМУ відіграє ключову роль у наданні різноманітних можливостей для формування лідерських якостей як для досвідчених, так і для молодих менеджерів у сфері охорони здоров'я, використовуючи різноманітні методології розвитку лідерства.

Існує значна кількість доказів, що підтверджують значний вплив ситуаційного контексту, особливо в динамічному й дуже складному середовищі охорони здоров'я, на формування необхідних управлінських компетенцій і методологій розвитку менеджерів, які використовуються для професіоналізації управління охороною здоров'я в Україні. Нещодавні дослідження розглядають розвиток лідерських якостей не лише як особистий розвиток, але й як соціальний процес, на який впливають

конкретні контекстуальні фактори й етап кар'єри керівника в галузі охорони здоров'я.

Ми вважаємо, що методології підготовки менеджерів мають бути спрямовані на формування лідера у сфері охорони здоров'я, який має глибоке розуміння специфіки своєї діяльності й демонструє компетенції, яких очікує від нього галузь охорони здоров'я. Ба більше, ефективні методики підготовки менеджерів мають більше шансів на успіх, якщо вони орієнтовані на розвиток практичних знань і підвищення здатності лідера адаптуватися й розвиватися у відповідь на виклики, що

постають перед ним у поточному контексті охорони здоров'я.

Використання різноманітних методів у формуванні менеджерів покращує процес навчання менеджерів у сфері охорони здоров'я, особливо якщо ці методи покращують їхню здатність вирішувати складні організаційні питання й мислити стратегічно.

Перспективи подальших досліджень полягають у подальшому тривалому спостереженні за формуванням лідерських якостей менеджерів охорони здоров'я шляхом застосування різних програм і методик.

Список літератури

1. Брич В. Я. Поняття моделі менеджерських компетенцій та етапи її розробки в закладах охорони здоров'я / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба // Інноваційна економіка : наук.-вироб. журн. – 2016. – № 7–8 (64). – С. 36–41.
2. Ліштаба Л. В. Поняття та аналіз кадрового забезпечення в системі управління закладами охорони здоров'я Тернопільської області / Л. В. Ліштаба // Соціально-економічні проблеми і держава : електрон. наук. фахове вид. – 2016. – № 2 (15). – С. 48–54.
3. Lihstaba L. V. Organization and implementation of training programs in healthcare management: international experience / L. V. Lihstaba // East. European Scientific Journal. – 2016. – Vol. 12 (16). – P. 122–126.
4. Литвинова О. Н. Проблемні особливості підготовки керівників системи охорони здоров'я України / О. Н. Литвинова // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2010. – № 1. – С. 52–55.
5. Аналітичні дослідження інноваційного підходу до управління комунального некомерційного закладу охорони здоров'я / О. Н. Литвинова, Н. Я. Панчишин, К. Є. Юрїїв, А. М. Зінчук // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2018. – № 3 (74). – С. 29–35.
6. Ліштаба Л. В. Інтервальні моделі професійної компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я / Л. В. Ліштаба // Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове вид. – 2017. – Вип. 10. – С. 888–891. – Режим доступу : <https://www.economyandsociety.in.ua>.
7. Briggs D. S. In search of capable health managers: what is distinctive about health management and why does it matter? / D. S. Briggs, A. Smyth, J. A. Anderson // Asia Pacific Journal of Health Management. – 2012. – Vol. 7 (71). – P. 8.
8. Ліштаба Л. В. Особливості формування ключових лідерських компетенцій менеджерів у сфері охорони здоров'я / Л. В. Ліштаба // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 20, ч. 1. – С. 119–121.
9. Ліштаба Л. В. Теоретичні підходи до визначення компетентності менеджера / Л. В. Ліштаба // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2015. – Т. 22, № 2. – С. 75–81.
10. Ліштаба Л. В. Світовий досвід акредитації та регулювання навчальних програм з менеджменту в охороні здоров'я / Л. В. Ліштаба, Ю. М. Петрашик, Н. О. Слободян // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2018. – № 3 (77). – С. 38–43.
11. Degeling P. Leadership for the systematisation of health care: the unaddressed issue in health care reform / P. Degeling, A. Carr // J. Health Organ. Manag. – 2004. – Vol. 18. – P. 399–414.
12. Ліштаба Л. В. Сучасні світові практики в сфері організації і проведення освітніх програм з менеджменту в галузі охорони здоров'я / Л. В. Ліштаба, Ю. М. Петрашик, Н. О. Слободян // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2018. – № 3 (77). – С. 49–54.
13. Development of leadership skills: experience and timing / M. D. Mumford, M. A. Marks, M. S. Connelly [et al.] // Leadersh Q. – 2000. – Vol. 11. – P. 87–114.

References

1. Brych, V.Ya., & Lishtaba, L.V. (2016). Ponyattya modeli menedzherskykh kompetentsiy ta etapy yiyi rozrobky v zakladakh okhorony zdorovyua [The concept of the model of managerial competencies and the stages of its development in health care institutions]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, 7-8(64), 36-41 [in Ukrainian].
2. Lishtaba, L.V. (2016). Ponyattya ta analiz kadrovoho zabezpechennya v systemi upravlinnya zakladamy okhorony zdorovyua Ternopiiskoyi oblasti [The concept and analysis of personnel support in the management system of health care institutions of the Ternopil region]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 2(15), 48-54 [in Ukrainian].
3. Lihstaba, L.V. (2016). Organization and implementation of training programs in healthcare management: international experience. *East. European Scientific Journal*, 12(16), 122-126.
4. Lytvynova, O.N. (2010). Problemni osoblyvosti pidhotovky kerivnykiv systemy okhorony zdorovyua Ukrainy [Problematic features of training managers of the health care system of Ukraine]. *Visnyk sotsialnoyi hihiyeny ta*

- orhanizatsiyi okhorony zdorovya Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine*, 1, 52-55 [in Ukrainian].
5. Lytvynova, O.N., Panchyshyn, N.Ya., Yuriyiv, K.Ye., & Zinchuk, A.M. (2018). Analytichni doslidzhennya innovatsiynoho pidkhodu do upravlinnya komunalnoho nekomertsiynoho zakladu okhorony zdorovya [Analytical studies of an innovative approach to the management of a communal non-commercial health care institution]. *Visnyk sotsialnoi hihiyeny ta orhanizatsiyi okhorony zdorovya Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine*, 3(74), 29-35.
 6. Lishtaba, L.V. (2017). Intervalni modeli profesiynoi kompetentnosti menedzheriv v systemi okhorony zdorovya [Interval models of professional competence of managers in the health care system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 10, 888-891. Retrieved from: <https://www.economyandsociety.in.ua> [in Ukrainian].
 7. Briggs, D.S., Smyth, A., & Anderson, J.A. (2012). In search of capable health managers: what is distinctive about health management and why does it matter? *Asia Pacific Journal of Health Management*, 7(71), 8.
 8. Lishtaba, L.V. (2016). Osoblyvosti formuvannya klyuchovykh liderskykh kompetentsiy menedzheriv u sferi okhorony zdorovya [Peculiarities of the formation of key leadership competencies of managers in the field of health care]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series “Economic Sciences”*, 20(1), 119-121 [in Ukrainian].
 9. Lishtaba, L.V. (2015). Teoretychni pidkhody do vyznachennya kompetentnosti menedzhera [Theoretical approaches to determining the manager's competence]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis: Collection of scientific papers*. (Vol. 22(2)). (pp. 75-81) [in Ukrainian].
 10. Lishtaba, L.V., Petrashyk, Yu.M., & Slobodyan, N.O. (2018). Svitovyy dosvid akredytatsiyi ta rehulyuvannya navchalnykh program z menedzhmentu v okhoroni zdorovya [World experience of accreditation and regulation of training programs in management in health care]. *Visnyk sotsialnoi hihiyeny ta orhanizatsiyi okhorony zdorovya Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine*, 3(77), 38-43 [in Ukrainian].
 11. Degeling, P., & Carr, A. (2004). Leadership for the systematisation of health care: the unaddressed issue in health care reform. *J. Health Organ. Manag.*, 18, 399-414.
 12. Lishtaba, L.V., Petrashyk, Yu.M., & Slobodyan, N.O. (2018). Suchasni svitovi praktyky v sferi orhanizatsiyi i provedennya osvithnikh program z menedzhmentu v haluzi okhorony zdorovya [Modern world practices in the field of organization and implementation of educational programs on management in the field of health care]. *Visnyk sotsialnoi hihiyeny ta orhanizatsiyi okhorony zdorovya Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine*, 3(77), 49-54 [in Ukrainian].
 13. Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing. *Leadersh Q.*, 11, 87-114.

PECULIARITIES OF FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES OF HEALTH CARE PROFESSIONALS AND HEALTH CARE MANAGERS

Yu. M. Petrashyk, L. V. Trushchenkova, I. V. Povrazhek

I. Horbachevsky Ternopil National Medical University, Ternopil, Ukraine

Purpose: to investigate the peculiarities of the formation of leadership qualities of health care managers and health care managers.

Materials and Methods. We conducted a comprehensive study to examine the best practices used in Ukraine and some other countries in the field of leadership development among healthcare professionals and managers. The study used a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative analysis to gain a comprehensive understanding of the strategies and programs implemented in these countries.

Results. Training of managers is extremely important in the healthcare sector and in reputable professional institutions such as I. Horbachevsky Ternopil National Medical University. To understand the essence of healthcare leadership training, the environment plays a crucial role, as well as the approaches that should be used for individual and collective learning to increase the effectiveness of a healthcare leader. Incorporating different leadership development strategies and understanding of procedures improves the learning process for healthcare managers.

Conclusions. There is a considerable amount of evidence to support the significant influence of the situational context, especially in a dynamic and highly complex health care environment, on the development of the necessary managerial competencies and managerial development methodologies used to professionalize health care management in Ukraine. The researchers view leadership development not only as a personal development, but also as a social process that is influenced by specific contextual factors and the stage of a manager's career in the healthcare sector. Methodologies of managerial training should be aimed at forming a healthcare leader who has a deep understanding of the specifics of his/her activities and demonstrates the competencies expected by the healthcare industry. Effective methods of training managers are more likely to succeed if they are focused on developing practical knowledge and enhancing the leader's ability to adapt and develop in response to the challenges they face in the current healthcare context.

KEY WORDS: managers; leadership; leadership development; effectiveness; competencies.

Рукопис надійшов до редакції 10.04.2024.

Відомості про авторів:

Петрашик Юрій Миколайович – кандидат філологічних наук, доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України; ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1286-110X>.

Трущенко Людмила Вікторівна – кандидатка медичних наук, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України; ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5396-3973>.

Повражек Ігор Володимирович – здобувач вищої освіти 2 року навчання за спеціальністю 229 «Громадське здоров'я» медичного факультету Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України.

Електронна адреса для листування: yurii.m.petrashyk@tdmu.edu.ua