

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Розвиток лідерських якостей як інструмент
підвищення ефективності команди**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр”
групи MBA-21м(з)
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Кондрацький Юрій Миколайович

Керівник: д.е.н., проф. Кафка С.М.

Рецензент: д.е.н., проф. Гораль Л.Т.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ	6
1.1. Поняття та сутність лідерства в управлінні командою	6
1.2. Класифікація стилів лідерства	16
1.3. Технології розвитку лідерських якостей	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ У БАГАТОПРОФІЛЬНОМУ МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ «ДОБРОБУТ»	36
2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності багатoproфiльного медичного центру «Добробут»	36
2.2. Стратегічний аналіз багатoproфiльного медичного центру «Добробут»	47
2.3. Оцінка ефективності роботи команди у клініці «Добробут»	56
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ПРИВАТНОЇ КЛІНІКИ «ДОБРОБУТ»	69
3.1. Зарубіжний досвід розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я	69
3.2. Напрями вдосконалення лідерського потенціалу у клініці «Добробут»	77
3.3. Формування програми розвитку лідерських якостей для підвищення ефективності команди приватної клініки «Добробут»	86
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем динамізму, невизначеністю середовища, технологічними трансформаціями та зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності. В цих умовах саме ефективна команда стає основним ресурсом досягнення стратегічних цілей, а лідерські якості керівників і членів колективу – вирішальним інструментом забезпечення результативності спільної діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування нового типу лідера, здатного не лише координувати роботу команди, а й надихати, мотивувати та розкривати потенціал кожного її учасника. У сучасних організаціях успіх залежить не стільки від формальних управлінських структур, скільки від рівня розвитку лідерських компетенцій, які забезпечують довіру, комунікаційну відкритість, готовність до змін і відповідальність за спільний результат.

В умовах реформування управлінських систем, цифрової трансформації та соціально-економічних викликів зростає потреба у керівниках, здатних створювати синергію в колективах, ефективно поєднувати стратегічне бачення з емоційним інтелектом і культурою взаємопідтримки. Розвиток лідерських якостей розглядається не лише як складова професійного зростання, а як інструмент підвищення ефективності команди, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, інноваційну активність і стійкість організацій до зовнішніх викликів.

Науковий інтерес до теми посилюється потребою у створенні моделей лідерського розвитку, які враховують сучасні тенденції менеджменту, психології та соціальної динаміки колективів. Саме тому дослідження процесів формування та вдосконалення лідерських якостей має важливе теоретичне й практичне значення для підвищення ефективності командної роботи у сфері охорони здоров'я.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі процесу розвитку лідерських якостей як ключового інструменту підвищення ефективності команди, а також у визначенні організаційно-управлінських механізмів, що сприяють формуванню результативної, згуртованої та мотивованої команди в сучасних умовах діяльності організацій сфери охорони здоров'я.

На основі визначеної мети були сформульовані такі **завдання дослідження**:

- дослідити поняття, сутність та основні характеристики лідерства в управлінні командою;
- охарактеризувати класифікаційні підходи до визначення стилів лідерства та їх вплив на ефективність командної взаємодії;
- проаналізувати сучасні технології розвитку лідерських якостей у контексті підвищення результативності командної роботи;
- здійснити аналіз діяльності багатoproфільного медичного центру «Добробут» як бази дослідження процесів розвитку лідерських компетенцій;
- провести стратегічний аналіз організаційного середовища клініки «Добробут» для виявлення факторів, що впливають на формування ефективної команди;
- оцінити рівень ефективності командної роботи у клініці «Добробут» та визначити чинники, що стримують розвиток лідерського потенціалу;
- узагальнити зарубіжний досвід розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я та можливості його адаптації до українського контексту;
- систематизувати напрями вдосконалення лідерського потенціалу у клініці «Добробут» з урахуванням сучасних управлінських тенденцій;
- розробити програму розвитку лідерських якостей як інструмент підвищення ефективності команди у приватній клініці «Добробут».

Об'єкт дослідження – розвиток лідерських якостей у команді як фактор підвищення її ефективності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні підходи до формування та розвитку лідерських компетенцій у команді для підвищення її ефективності.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися теоретичні, емпіричні та аналітичні методи, зокрема аналіз наукової літератури, порівняльний та економічний аналіз, анкетування, спостереження, а також графічний і табличний методи для систематизації та узагальнення отриманих даних.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропоновано інтегровану програму розвитку лідерських компетенцій для приватної клініки «Добробут», яка об'єднує теоретичні засади лідерства, аналіз зарубіжного досвіду та практичні методики вдосконалення командної взаємодії. Вперше визначено ключові лідерські якості, критично важливі для ефективності медичної команди, та розроблено комплекс заходів щодо їх формування.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що теоретичні положення та аналітичні висновки дослідження можуть бути використані у практичній діяльності багатoproфільного медичного центру «Добробут» для підвищення ефективності командної роботи. Запропоновані підходи до розвитку лідерських якостей дозволяють удосконалити управлінські практики, оптимізувати внутрішні процеси, покращити комунікацію між співробітниками та зміцнити мотивацію персоналу, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності команд та якості надання медичних послуг у клініці.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 110 сторінок. Робота містить 6 таблиць, 27 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел, що включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ

1.1. Поняття та сутність лідерства в управлінні командою

У сучасних умовах стрімкої глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції у всіх сферах економічної та соціальної діяльності лідерство набуває особливого значення як ключовий чинник забезпечення ефективного функціонування команд. Його вплив виходить далеко за межі формального адміністративного управління, адже воно передбачає здатність формувати спільне бачення майбутнього, надихати колектив на досягнення амбітних цілей, підтримувати високий рівень мотивації та створювати атмосферу довіри й взаємоповаги. У цьому контексті лідерство слід розглядати не лише як сукупність особистісних якостей, а як складний багатокomпонентний соціально-психологічний феномен, що об'єднує механізми впливу, комунікації, організації та стратегічного мислення.

Поглиблене вивчення поняття та сутності лідерства відкриває можливість зрозуміти його системну роль у структурі управління командою, виявити закономірності формування лідерських компетенцій та визначити фактори, що зумовлюють їхню результативність. Ефективний лідер виступає своєрідним інтегруючим центром колективу: він забезпечує узгодженість дій, сприяє обміну знаннями та досвідом, стимулює креативність і готовність до інновацій. Від рівня його професійної майстерності, емоційного інтелекту та здатності до стратегічного передбачення залежить не лише згуртованість команди, але й її здатність адаптуватися до мінливих умов, долати кризові ситуації та досягати результатів навіть за обмежених ресурсів і стиснених часових рамок.

Поняття «лідерство» привертало увагу багатьох науковців, які розглядали його крізь призму різних наукових підходів – від психології та соціології до менеджменту та організаційної поведінки. У працях зарубіжних і українських дослідників воно трактується як особливий тип впливу, здатність формувати

бачення, спрямовувати дії та мобілізувати ресурси команди для досягнення цілей. Різноманіття наукових підходів зумовлене складністю та багатовимірністю самого феномену, що охоплює як особистісні якості лідера, так і соціальні процеси, у яких він бере участь. Такий міждисциплінарний інтерес дозволяє розглядати лідерство як інтегративну категорію, що поєднує управлінські, комунікативні, психологічні та культурні аспекти.

У своїх наукових дослідженнях Галузяк В., Акімова О. та Громов Є. зазначають, що лідерство сформувалося як новий напрям дослідження в сучасному менеджменті наприкінці XX століття. Його поява була зумовлена посиленням психологічних та соціологічних підходів і стала відповіддю на суспільний запит щодо ефективнішого використання та розвитку творчого потенціалу працівників [14]. Дана думка підкреслює актуальність лідерства як ключового інструменту управління сучасними командами, адже воно не лише формує ефективну взаємодію всередині колективу, а й сприяє реалізації інноваційного потенціалу організації.

У практичній площині лідерство реалізується через два основні канали управлінської взаємодії:

- авторитет, що ґрунтується на визнаних послідовниками статусі, досвіді, професійній майстерності, знаннях та інших якостях;
- харизма, яка спирається на гуманізм, моральні принципи, високі етичні стандарти та взаємну повагу [36, с. 53].

У науковій літературі існує багато підходів до визначення сутності поняття «лідерство», які відображають різні акценти на ролі лідера, способах впливу та взаємодії з командою (табл. 1.1). Дослідження цих підходів вказує на те, що незважаючи на різницю в акцентах – на особистісні якості лідера, соціально-психологічні методи, управлінську взаємодію чи формальні та неформальні структури влади – усі визначення сходяться у тому, що лідерство є процесом впливу на групу або команду для досягнення спільної мети та підвищення ефективності колективної діяльності. Таким чином, різні наукові підходи доповнюють один одного, дозволяючи розглядати лідерство як багатогранне явище, що поєднує особистісні, соціальні та організаційні аспекти.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на трактування сутності поняття «лідерство»*

Автор	Визначення поняття
Грищенко І.М. [19, с. 118]	здатність впливати на інших заради досягнення певної мети
Єфрименко М.О., Ізюмцева Н.В. [23, с. 157]	мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток
Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. [25, с. 89]	управлінська взаємодія (між лідером і послідовниками), заснована на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямована на спонукання людей до досягнення загальних цілей
Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. [34, с. 90]	форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту
Прилепа Н.В. [43, с. 186]	взаємовідносини між лідером та його командою (підлеглими), відносини яких у колективі побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, та спрямовані на досягнення стратегічної мети економічного розвитку підприємства
Шевченко Л.Ю. [64, с. 522]	природний соціально необхідний процес групової організації і самоорганізації, спрямований на досягнення загальної мети, на диференціацію й інтеграцію групових явищ за принципом координаційної і субординаційної залежності

*Джерело: [10].

На думку Гури Т., Романовського О. та Книша А. лідерство є трикомпонентним явищем, яке охоплює: лідерство як особистість, лідерство як команду та лідерство як процес. Гармонійне поєднання цих складових забезпечує поступальний рух лідера й його команди до досягнення мети та виконання поставлених завдань. Натомість відсутність хоча б одного з компонентів унеможливорює повну реалізацію лідерського потенціалу [20]. Погоджуємося з думкою авторів і пропонуємо доповнити її, зазначивши, що сучасні виклики та

інноваційні технології потребують від лідера гнучкості та здатності адаптувати особистісні якості, командну взаємодію та процес управління до конкретних умов.

Чмельова О.С., Єфремова Я.О., вважають, що істотний внесок у розвиток теорії лідерства в контексті менеджменту належить Іцхаку Адізесу. Він відомий у світі як експерт з підвищення ефективності комерційних і державних організацій, впроваджуючи зміни «м'яким шляхом» – без деструктивних конфліктів, що зазвичай супроводжують більшість організаційних реформ. Адізес є засновником і президентом Інституту Адізеса, а також має досвід викладання у Стенфордському університеті, Школі менеджменту Каліфорнійського університету та Єрусалимському університеті [61].

За концепцією Адізеса, лідерство ґрунтується на чотирьох ключових складових, необхідних для успішного ведення бізнесу та управління:

- Виробництво (Producing, P) – досягнення результату, що забезпечує успіх організації, з акцентом на короткострокову результативність.
- Адміністрування (Administering, A) – упорядкування бізнес-процесів і їх систематизація, спрямовані на досягнення короткострокової ефективності.
- Підприємництво (Entrepreneuring, E) – передбачення майбутніх змін та пошук шляхів розвитку організації в умовах мінливого середовища, з орієнтацією на довгострокову результативність.
- Інтеграція (Integrating, I) – формування сприятливого психологічного клімату та спільної системи цінностей, що мотивують команду до колективної роботи, забезпечуючи довгострокову ефективність [61].

Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Вважають, що лідерство – це форма влади, що проявляється у здатності однієї чи кількох осіб, які займають провідні позиції, спонукати інших до здійснення певних дій – позитивних або негативних, – які в інших обставинах ті могли б не виконувати [34, с. 88].

Драган І. визначає лідерство як особливу форму взаємодії в групі людей, що базується на оптимальному поєднанні різних джерел влади та спрямована на стимулювання членів команди до досягнення спільних цілей. Погоджуємося з

цією думкою, додавши, що ефективне лідерство також потребує врахування індивідуальних особливостей та мотивації учасників команди [22, с. 429].

Лідерство проявляється через здатність лідера впливати на членів суспільства (працівників, виборців тощо) завдяки його особистісним якостям, професійним знанням та практичним умінням. Такий лідер не лише об'єднує людей навколо спільних цілей, а й мотивує їх докладати максимальних зусиль для їх досягнення, формує довіру, стимулює розвиток та забезпечує ефективну взаємодію в команді чи суспільній групі [55, с. 33].

Ефективне лідерство є однією з головних рушійних сил зростання, розвитку та впровадження інновацій у будь-якій організації. Воно визначає здатність колективу досягати поставлених цілей, формує культуру співпраці та стимулює професійний розвиток працівників. Для забезпечення ефективності лідерства компанії необхідно створювати спеціальні умови, що включають систему підтримки, навчання, наставництва та мотивації, які дозволяють лідерам розкривати свій потенціал, приймати стратегічно важливі рішення та впливати на розвиток організації. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню адаптивного та інноваційного середовища, здатного реагувати на виклики сучасного ринку.

Карвалью А., Лейтау Ж., Алвеш Х. визначає ефективне лідерство як комплексну діяльність, що охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, воно передбачає реалізацію стратегічного бачення компанії, його адаптацію або вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі. По-друге, лідер встановлює тон і напрям розвитку організації, визначаючи пріоритети та очікувані результати. По-третє, лідер бере участь у плануванні діяльності, організації ресурсів і контролі за їх ефективним використанням, а також активно виявляє та виправляє помилки у процесах. Нарешті, лідерство проявляється у здатності мотивувати працівників до спільної роботи, стимулювати співпрацю всередині команди та за її межами, щоб забезпечити досягнення спільних цілей і максимально ефективного використання потенціалу всіх учасників процесу [1].

Лідерство є одним із ключових системоутворюючих чинників будь-якої організації, оскільки воно забезпечує не лише ефективну координацію дій, а й

добровільне об'єднання людей навколо спільної мети. Справжній лідер здатен створити атмосферу довіри, взаємоповаги та спільної відповідальності, що сприяє розкриттю потенціалу кожного члена колективу. Завдяки лідерству індивідуальні зусилля працівників поєднуються у цілісну систему, де кожен усвідомлює свою роль і значення у досягненні спільного результату. Зрештою, лідерство виступає рушійною силою розвитку організації.

Лідерство як системоутворюючий елемент організації проявляється у різних формах залежно від характеру взаємодії між керівником і командою. Успішний лідер уміє поєднувати раціональні, емоційні та ситуативні аспекти впливу, формуючи ефективну модель управління, що відповідає потребам конкретного колективу. Водночас у практиці управління можна виокремити різні типи лідерства, які визначаються домінуванням певного компонента взаємодії між членами команди – ділове, емоційне та ситуативне лідерство (рис. 1.1).

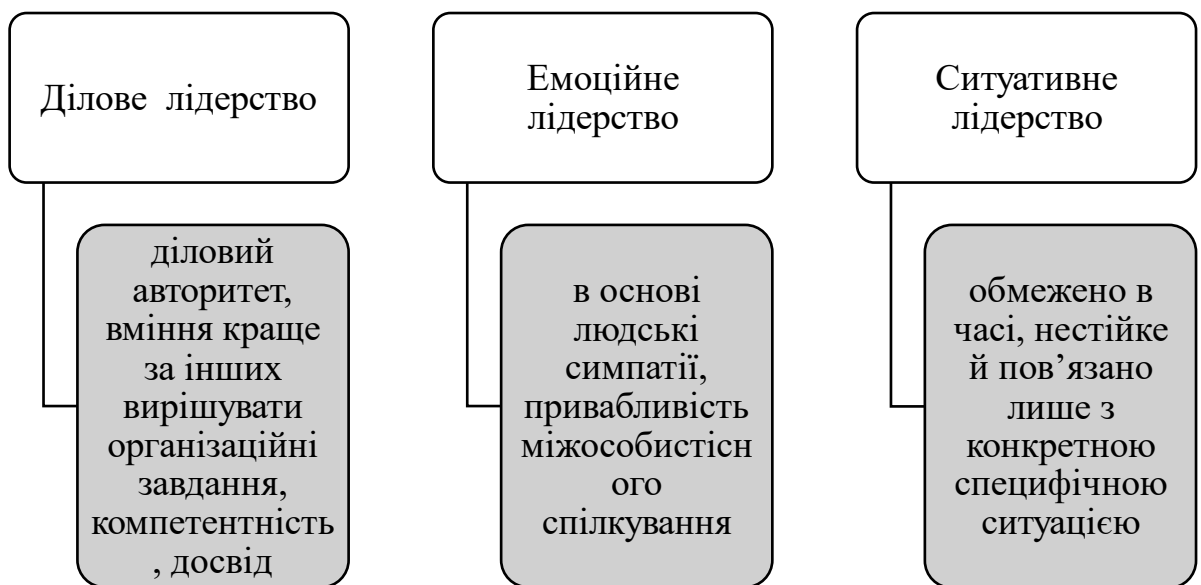


Рис. 1.1. Типи лідерства в управлінні*

*Джерело: сформовано автором на основі [36].

Лідерство є складною соціальною взаємодією між лідером і членами колективу, яка передбачає цілеспрямований вплив, спрямований на об'єднання зусиль команди задля досягнення спільних результатів. Воно формується природним шляхом і ґрунтується на визнанні професійної компетентності,

досвіду та особистого авторитету лідера. Характерними рисами лідерства виступають [13, с. 49]:

- неформальний характер впливу;
- орієнтація на реалізацію колективних цілей;
- ініціативність;
- відкритість до діалогу;
- активна взаємодія з усіма учасниками колективу, що забезпечує

згуртованість і результативність команди.

У сучасному менеджменті лідерство посідає центральне місце, адже саме від нього залежить ефективність управлінських процесів та узгодженість дій усіх учасників організації (рис. 1.2). Що є не тільки впливом окремої особистості на колектив, а передусім здатність формувати спільну мету, визначати напрями розвитку та забезпечувати єдність команди. Лідер виступає не просто керівником, а натхненником і наставником, який підтримує ініціативу, сприяє професійному вдосконаленню підлеглих і створює умови для їхнього саморозкриття. Завдяки його зусиллям у колективі зміцнюється мотивація, взаємна довіра та почуття відповідальності за спільний результат. Водночас лідер забезпечує взаємодію організації з зовнішнім середовищем, досягаючи гармонії між її внутрішніми потребами та зовнішніми викликами. Тому лідерство є не окремою функцією, а системоутворюючим чинником управління, без якого неможливе досягнення стратегічних і тактичних цілей [10].

Лідерство як складна соціально-управлінська категорія нерозривно пов'язане з постаттю лідера, який уособлює його сутність і практичне втілення. Саме лідер є центральною фігурою, що спрямовує дії колективу, формує цінності, визначає стратегічні орієнтири та створює умови для ефективної взаємодії. Від його особистісних рис, рівня професійної компетентності, комунікаційних умінь та здатності до мотивації залежить не лише результативність управління, а й загальна атмосфера в організації. Звідси випливає, що лідер є ключовим чинником гармонізації взаємин у колективі та досягнення спільних цілей.

Персоніфікований соціальний вплив	• здатність лідера впливати на поведінку, цінності та мотивацію членів колективу завдяки власному авторитету, досвіду та особистим якостям.
Визначення перспектив розвитку	• формування стратегічного бачення майбутнього організації, постановка довгострокових і короткострокових цілей.
Організація роботи колективу	• розподіл завдань, встановлення чіткої структури взаємодії, забезпечення ресурсами та необхідними умовами для продуктивної праці.
Координація та регулювання діяльності	• синхронізація зусиль співробітників, усунення суперечностей, оптимізація робочих процесів.
Виконання ролі наставника	• підтримка професійного та особистісного зростання працівників, передача знань і досвіду, формування корпоративних цінностей.
Мотивація колективу	• стимулювання активності, ініціативності та прагнення до високих результатів, створення атмосфери зацікавленості в успіху.
Формування впевненості у співробітників	• зміцнення морального духу, розвиток почуття стабільності та значущості кожного працівника.
Забезпечення командної синергії	• створення умов, у яких взаємодія членів колективу підсилює загальний результат.
Представництво інтересів колективу	• налагодження контактів із зовнішніми партнерами, органами влади, іншими організаціями, захист прав і потреб команди.
Узгодження внутрішніх та зовнішніх потреб	• підтримка балансу між внутрішніми ресурсами колективу та вимогами зовнішнього середовища.

Рис. 1.2. Форми прояву лідерства в системі менеджменту*

*Джерело: сформовано автором на основі [10].

Лідер виступає центром соціального впливу, здатним формувати поведінку, цінності та мотивацію працівників на основі особистого авторитету й професійного досвіду. Важливою складовою його діяльності є визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку організації, забезпечення чіткого

розподілу завдань і створення належних умов для продуктивної роботи команди. Ефективний лідер не лише координує взаємодію співробітників і запобігає конфліктам, а й виконує роль наставника, підтримуючи професійне зростання колег. Завдяки вмінню мотивувати, зміцнювати впевненість і моральний дух працівників він сприяє формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та командної синергії. Окрім внутрішньої роботи з колективом, лідер також представляє його інтереси на зовнішньому рівні, забезпечуючи баланс між внутрішніми ресурсами організації та вимогами зовнішнього середовища. Таким чином, лідерство охоплює весь спектр управлінських функцій і визначає ефективність діяльності організації в цілому.

Слово «лідер» (leader) походить від англійського lead – «вести». Лідер – це той, хто йде попереду, спрямовує інших і досягає перемог. Це член команди, керівництво якого визнають усі учасники групи, покладаючись на нього у прийнятті важливих рішень і розв’язанні ключових проблем [38].

Лідер є ключовим творцем організаційної культури, що передбачає високий рівень особистої відповідальності. Саме він відповідає за підсумковий результат діяльності, забезпечуючи при цьому сприятливий соціально-психологічний клімат. Лідерство в організації сприяє налагодженню ефективних управлінських взаємодій і виступає додатковим ресурсом, який виходить за межі формальних регламентів [36, с. 53].

На думку Нестулі О.О., Нестулі С.І. та Кононець Н.В., лідер – це член колективу, який виконує провідну функцію у спрямуванні, координації та регулюванні діяльності інших учасників групи в процесі досягнення спільних цілей. Йому колектив делегує підвищений статус, визнає авторитет і надає право ухвалювати рішення у ключових для спільноти ситуаціях [40, с. 47].

Як зазначають Лук’янова Л.Б., Андрощук І.М. та Баніт О.В., лідером може стати лише така особистість, яка здатна згуртувати групу навколо спільних цілей, спрямовувати її діяльність на розв’язання завдань і проблем, поділяючи водночас цінності, властиві колективу. Автори підкреслюють, що успішний лідер поєднує в собі як загальні риси – компетентність, організованість, ініціативність, працездатність, наполегливість і самовладання, – так і специфічні якості, серед

яких особливо важливими є організаторська проникливість, здатність до психологічного впливу, уміння брати відповідальність і формувати власну лідерську позицію [32].

Лідер – це член колективу, якому група довіряє ухвалення важливих рішень у значущих для неї ситуаціях. Він виступає найавторитетнішою особистістю, що бере на себе провідну роль в організації спільної діяльності, сприяє узгодженню дій та підтримує гармонійні взаємини між учасниками групи [31, с 517].

Лідер – це визнаний член групи, який завдяки своїм лідерським якостям та здібностям здатен ухвалювати оптимальні рішення для досягнення спільної мети [28 с. 552].

Проаналізувавши вище наведені думки науковців щодо поняття «лідер», можна зробити висновок, що лідер – це визнаний член групи, який поєднує особисті якості та професійні здібності і здатен ефективно впливати на колектив для досягнення спільної мети. Узагальнивши зазначену інформацію виділимо ключові особливості лідера та наведемо їх на рис. 1.3.

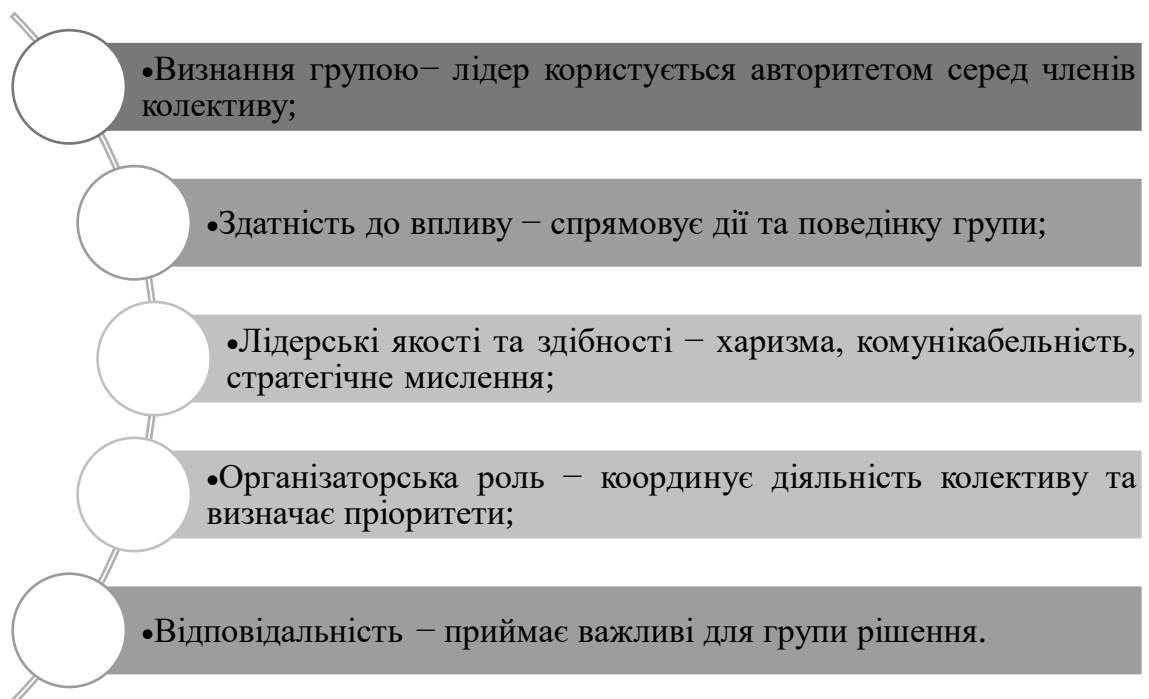


Рис. 1.3. Ключові особливості лідера у команді*

*Джерело: сформовано автором на основі [28; 31; 32; 36; 40].

Таким чином, лідерство є складним соціально-психологічним та управлінським феноменом, що поєднує особистісні якості лідера, його професійні компетенції та здатність ефективно взаємодіяти з командою. Лідер формує спільні цілі, мотивує працівників, координує їхню діяльність, створює атмосферу довіри та взаємної відповідальності, інтегрує управлінські, комунікативні та соціальні аспекти впливу і сприяє реалізації стратегічних та тактичних завдань. Від рівня його компетентності, лідерських якостей і здатності адаптуватися до змін залежить ефективність команди, розвиток потенціалу працівників, готовність до інновацій і здатність долати сучасні управлінські виклики, що робить лідерство ключовим системоутворюючим чинником управління командою та організаційного розвитку.

1.2. Класифікація стилів лідерства

Стиль лідерства виступає одним із ключових чинників, що визначає рівень інноваційного розвитку організації. Саме від лідера значною мірою залежить, наскільки активно підприємство впроваджує нові ідеї, технології та підходи до управління. Лідер, обираючи певний стиль взаємодії з колективом, формує атмосферу відкритості до змін, мотивує працівників до творчого пошуку та ініціативності, визначає стратегічні орієнтири інноваційної діяльності. Його управлінські рішення здатні безпосередньо впливати на темпи модернізації, ефективність реалізації нововведень і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, стиль лідерства є не лише інструментом управління персоналом, а й потужним каталізатором інноваційного розвитку організації.

Стиль лідерства є унікальним та індивідуальним явищем, адже він зумовлений особистісними рисами конкретного лідера і відображає його характер, цінності та спосіб взаємодії з колективом. У ньому проявляються особливості комунікації, підходи до прийняття управлінських рішень, рівень емоційного інтелекту й уміння впливати на людей. По суті, стиль лідерства формується на основі індивідуальних психологічних характеристик керівника,

його життєвого досвіду та управлінської культури. Саме тому він виступає своєрідним «почерком» лідера, який визначає ефективність його управлінських дій та характер взаємовідносин у команді.

Стиль лідерства відіграє вирішальну роль у формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі, впливає на рівень мотивації працівників, їхнє задоволення працею та загальну ефективність командної діяльності. Він визначає стабільну модель поведінки керівника, що ґрунтується на його особистісних рисах, психологічних особливостях та управлінській культурі. На характер лідерського стилю також суттєво впливають такі чинники, як ступінь делегування повноважень, форма реалізації влади, якість міжособистісних взаємин у команді та здатність колективу досягати визначених цілей. Таким чином, стиль лідерства виступає системним елементом управління, який визначає не лише поведінку керівника, а й результативність спільної праці.

У сучасній науці управління представлено чимало підходів до визначення та класифікації стилів лідерства, що відображають різні моделі поведінки керівника у процесі взаємодії з командою. Стиль лідера охоплює систему прийомів, методів і засобів, за допомогою яких він організовує роботу колективу та забезпечує виконання поставлених завдань. Вибір певного стилю управління залежить від багатьох чинників – особистісних і психологічних рис керівника, його емоційної врівноваженості, рівня освіти й культури, згуртованості та зрілості колективу, а також конкретних обставин діяльності. Не менш важливу роль відіграють управлінський досвід і загальний рівень професійної культури лідера, які визначають його здатність ефективно адаптувати стиль керівництва до умов роботи організації.

Вінс В. А., Заболотна Ю. В. зазначають, що залежно від стилю лідерство поділяється на [12, с. 197]:

- конструктивне (функціональне) – сприяє досягненню цілей організації або групи;
- деструктивне (дисфункціональне) – ґрунтується на прагненнях, що завдають шкоди організації (наприклад, лідерство в групі хабарників);
- нейтральне – не впливає безпосередньо на ефективність діяльності..

Таким чином, автори узагальнюють, що лідерство може мати як позитивний, так і негативний або нейтральний вплив на результати діяльності організації, залежно від спрямованості мотивів лідера та його управлінських дій.

У залежності від характеру впливу на розвиток бізнесу стилі лідерства класифікують таким чином [2]:

1. Дисципліноване лідерство – орієнтоване на ефективну організацію праці, чітке планування часу та контроль за виконанням завдань. Такий стиль забезпечує стабільність, порядок і високу результативність команди.

2. Далекоглядне лідерство – передбачає стратегічне бачення майбутнього, уміння мотивувати колектив і формувати спільне розуміння довгострокових цілей. Цей стиль сприяє інноваційному розвитку та зміцненню конкурентних позицій бізнесу.

3. Продумане лідерство – ґрунтується на глибокому аналізі, здатності прогнозувати наслідки управлінських рішень і визначати оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. Воно підсилює раціональність і системність у розвитку підприємства.

4. Лідерство, орієнтоване на відносини – акцентує увагу на міжособистісній взаємодії, довірі та партнерстві в команді. Такий підхід створює позитивний психологічний клімат, підвищує лояльність працівників і сприяє стійкому розвитку організації.

5. Адаптивне лідерство – поєднує елементи різних управлінських стилів (автократичного, демократичного, ліберального, трансформаційного, транзакційного) відповідно до конкретної ситуації. Завдяки гнучкості цей стиль забезпечує швидку реакцію на зміни ринку та підвищує конкурентоспроможність бізнесу.

Наведені підходи свідчать, що ефективне лідерство має багатовимірний характер і може проявлятися у різних формах – від дисциплінованої організованості до гнучкої адаптивності. Кожен стиль поєднує власні акценти на стратегічному баченні, аналітичності, взаємодії чи гнучкості, що дозволяє керівникові забезпечувати стабільний розвиток і конкурентоспроможність організації в умовах динамічних змін.

Сучасні підходи до управління визначають ряд ключових стилів лідерства, кожен із яких по-різному впливає на ефективність діяльності організації та розвиток бізнесу. Розуміння особливостей цих стилів дозволяє керівникам обирати оптимальні підходи до управління командою залежно від ситуації, рівня зрілості персоналу та стратегічних цілей підприємства [59].

1. Авторитарний (авторитарний) стиль. Для цього стилю характерна централізація влади та зосередження процесу ухвалення рішень у руках лідера. Керівник самостійно визначає політику, правила, напрями діяльності та стратегію підприємства, майже не залучаючи підлеглих до обговорення. Такий стиль доцільний у кризових або надзвичайних ситуаціях, коли необхідна швидка реакція та жорсткий контроль. Водночас надмірна авторитарність може знижувати ініціативність працівників і гальмувати розвиток творчих підходів.

2. Демократичний (партисипативний) стиль. Цей стиль ґрунтується на принципах співробітництва, колективного обговорення та зворотного зв'язку. Лідер залучає працівників до ухвалення рішень, враховує їхні пропозиції та заохочує до участі в розробці нових ідей. Демократичне лідерство формує почуття причетності до спільної справи, підвищує командну мотивацію та сприяє творчому потенціалу колективу. Водночас остаточне рішення залишається за лідером, який несе відповідальність за результат.

3. Ліберальний (делегативний, *laissez-faire*) стиль. Такий підхід передбачає максимальну свободу дій для співробітників і передачу їм відповідальності за прийняття рішень у межах власних компетенцій. Лідер виконує роль координатора й консультанта, не втручаючись у повсякденні операційні процеси. Цей стиль є ефективним у командах, що складаються з висококваліфікованих, самостійних і мотивованих фахівців, наприклад у сфері креативних індустрій. Проте за низького рівня самодисципліни та комунікації може призвести до хаосу, втрати продуктивності та слабого контролю.

4. Трансформаційний стиль. Такий тип лідерства вважається одним із найефективніших у сучасному менеджменті. Лідер надихає працівників спільним баченням майбутнього, розвиває їхню автономність, заохочує до самореалізації та відповідальності. Трансформаційний керівник виступає

прикладом для наслідування, формує культуру довіри, інноваційності та взаємної підтримки. Організації, які керуються цим підходом, орієнтовані на зміни, розвиток і постійне вдосконалення.

5. Трансакційний стиль. Його основою є система винагород і покарань, що регулює поведінку працівників. Лідер чітко формулює завдання, контролює їх виконання й очікує дотримання встановлених стандартів. Такий стиль забезпечує стабільність, дисципліну й короткострокове підвищення продуктивності, проте може обмежувати креативність і внутрішню мотивацію персоналу. Найчастіше застосовується в ієрархічних корпоративних структурах, орієнтованих на результат і формальні правила.

6. Свідоме (коуч-) лідерство. Цей стиль зосереджений на виявленні та розвитку сильних сторін кожного члена команди. Лідер виступає наставником, який підтримує відкрите спілкування, створює атмосферу довіри, психологічної безпеки та взаємоповаги. Такий підхід сприяє самореалізації працівників, покращує командну взаємодію й стимулює зростання ефективності через підвищення внутрішньої мотивації.

7. Ситуаційне лідерство. Цей підхід передбачає гнучке застосування різних стилів управління залежно від обставин, рівня зрілості колективу та готовності працівників брати на себе відповідальність. Лідер аналізує ситуацію, оцінює компетентність і мотивацію команди та коригує власну поведінку відповідно до потреб організації. Такий стиль є ефективним для підприємств, які працюють у динамічному середовищі, де потрібна оперативність, адаптивність і глибоке розуміння бізнес-процесів.

Сучасна типологія стилів лідерства демонструє, що ефективне управління не може бути універсальним. Кожен стиль має свої переваги та обмеження, а його результативність визначається контекстом, корпоративною культурою та рівнем професійної зрілості персоналу. Компетентний керівник здатний поєднувати елементи різних підходів, створюючи власну модель лідерства, яка забезпечує баланс між контролем і довірою, стабільністю й інноваційністю, орієнтацією на результат і розвитком людського потенціалу.

Національні особливості значною мірою впливають на формування стилів лідерства, оскільки управлінська культура, система цінностей, соціальні норми та традиції визначають характер взаємодії між керівником і підлеглими. У різних країнах лідерство проявляється по-різному: від колективістських підходів, орієнтованих на гармонію та співпрацю, до індивідуалістичних моделей, що акцентують особисту ініціативу та відповідальність. У цьому контексті доцільно розглянути специфіку національних стилів лідерства, яка відображена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості національних стилів лідерства*

Країна / Регіон	Основні характеристики стилю управління
Велика Британія	Дипломатичність, готовність до компромісу, справедливість; відданість традиціям іноді обмежує сприйняття альтернативних поглядів
США	Наполегливі, енергійні, оптимістичні, готові до змін; підтримка командної роботи та індивідуальної свободи; орієнтація на кар'єрне зростання
Франція	Автократичний підхід, глибоке розуміння проблем компанії; думки середньої ланки часто непочуті
Швеція	Демократичний та децентралізований стиль; працівники отримують більше інформації та відповідальності; рішення можуть прийматися повільніше
Німеччина	Структурованість, чітка вертикаль влади; велике значення надається консенсусу
Китай, Японія, Індонезія	Конфуціанська ієрархія; влада зосереджена в топ-менеджменті; важливі сімейні та особисті зв'язки
Нідерланди	Компетентність та заслуги; рішення досягають через колективний консенсус
Австралія	Демократична атмосфера, часткова «американізація» бізнесу; швидкість прийняття рішень, висока продуктивність
Фінляндія	Делегування рутинних рішень середній ланці; керівники активно діють у кризових ситуаціях
Іспанія	Харизматичні, самостійні; орієнтація на інтуїцію; сильний особистий вплив
Індія	Клановий характер управління; ключові позиції займають члени сім'ї; важливі особисті зв'язки та торгові об'єднання

Продовження таблиці 1.2

Норвегія	Демократичний стиль; відкритість до співробітників, врахування рішень середньої ланки
Литва та Польща	Поєднання нордичного та динамічного стилю; орієнтація на досягнення, збереження традицій
Ізраїль	Управління базується на досягненнях та динамічності керівника
Південна Африка	Історично кланове управління, сучасні зміни послабили вплив традицій
Туреччина	Часткова залежність від політичних та релігійних структур; баланс між державою та ісламськими впливами
Естонія та Латвія	Високий індивідуалізм; оцінка за досягненнями, рішучістю та компетентністю; повага до ефективного керівництва

*Джерело: сформовано автором на основі [35].

В сучасній практиці та теорії управління виділяють кілька ключових стилів лідерства, які по-різному впливають на ефективність організації та розвиток команди. Розуміння їхніх особливостей дозволяє керівникам обирати оптимальні підходи залежно від завдань, рівня компетентності та мотивації співробітників.

Трансформаційне лідерство передбачає, що керівник надихає команду змінювати своє мислення та підходи до роботи для досягнення високих результатів. Лідер стимулює розвиток нових ідей і мотивує співробітників перевищувати стандартні очікування.

Лідерство служіння фокусується на підтримці та розвитку членів команди. Лідер ставить потреби колег на перше місце, проявляє уважність і емпатію, створюючи атмосферу довіри та психологічної безпеки, що сприяє більшій залученості та ефективності роботи.

Ситуаційне лідерство характеризується гнучкістю керівника: він змінює свій підхід залежно від рівня компетентності, мотивації та зрілості команди. Такий стиль дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних завдань і обставин.

Спільне лідерство передбачає розподіл управлінських ролей і відповідальності серед усіх членів команди. Це забезпечує взаємний вплив, підвищує залученість та стимулює колективне ухвалення рішень.

Розподілене лідерство реалізується, коли лідерські функції поширені по всій команді або організації. Кожен член бере на себе роль керівника залежно від досвіду та компетенцій, що дозволяє підвищити гнучкість і швидкість реагування на потреби бізнесу.

Надихаюче лідерство базується на енергії та харизмі керівника. Лідер через свій приклад, ентузіазм та переконливе бачення мотивує команду досягати визначених цілей і проявляти високий рівень відданості.

Коучингове лідерство передбачає роль наставника. Керівник зосереджується на розвитку навичок, здібностей і продуктивності співробітників, надаючи поради, підтримку та зворотний зв'язок, що сприяє росту професійної компетентності команди.

Таким чином, різні стилі лідерства забезпечують організаціям можливість гнучко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підвищувати ефективність командної роботи та стимулювати розвиток інноваційного потенціалу [39, с. 168].

Узагальнивши погляди науковців, виділено ключові стилі лідерства та визначено характерні для них лідерські якості (рис. 1.4).

Узагальнення теоретичних підходів до розуміння лідерства дає підстави стверджувати, що різні стилі управління формують своєрідну систему впливу на організаційний розвиток, мотивацію персоналу та конкурентоспроможність бізнесу. Трансформаційне й демократичне лідерство сприяють формуванню інноваційного середовища, підвищують рівень довіри та залученості працівників, що позитивно позначається на динаміці зростання підприємства. Натомість автократичне лідерство забезпечує оперативність і дисципліну в кризових умовах, проте обмежує ініціативність команди. Коучингові та ситуційні моделі дозволяють досягати балансу між контролем і розвитком людського потенціалу, створюючи передумови для стійкості бізнесу в умовах невизначеності. Отже, лідерство в сучасному управлінні постає не лише як особистісна характеристика керівника, а як стратегічний ресурс, від якого залежить ефективність організаційних процесів і довгострокова конкурентна перевага підприємства.



Рис. 1.4. Ключові стилі лідерства та характерні для них лідерські якості*

*Джерело: сформовано автором на основі [2; 12; 35; 39; 59].

1.3. Технології розвитку лідерських якостей

Успішне функціонування сучасних організацій значною мірою залежить від людського фактора, зокрема від здатності управлінців ефективно організовувати спільну діяльність, мотивувати персонал та забезпечувати досягнення спільних цілей. У цьому контексті особливого значення набуває лідерство як складова управлінської культури, що визначає рівень довіри, комунікації та інноваційного потенціалу колективу. Водночас результативність лідерства безпосередньо пов'язана з наявністю у керівника розвинених лідерських якостей, які поєднують професійну компетентність, емоційну зрілість, здатність до стратегічного мислення та міжособистісної взаємодії.

Формування та вдосконалення цих якостей не є спонтанним процесом, а вимагає цілеспрямованого застосування сучасних технологій розвитку, що охоплюють методи самопізнання, комунікативного тренінгу, наставництва та інноваційного навчання.

У наукових дослідженнях лідерські якості розглядаються як комплекс особистісних, професійних та соціально-психологічних характеристик, що забезпечують ефективну взаємодію керівника з командою та успішне досягнення організаційних цілей. Сучасний лідер має вирізнятися готовністю до експериментів, умінням адаптуватися до змін і проявляти гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Важливого значення набувають такі риси, як винахідливість, здатність швидко навчатися, відповідальність за результати діяльності в умовах невизначеності та високий рівень професіоналізму. Крім того, ефективне лідерство ґрунтується на авторитеті, емпатії, людяності та щирій турботі про команду. Лідер повинен уміти надихати працівників у складні періоди, підтримуючи моральний дух і створюючи рівні умови для розкриття потенціалу кожного члена колективу [57].

За узагальненням підходів Білецького О.В., лідерські якості становлять багатовимірну систему особистісних характеристик, які забезпечують ефективність управлінської діяльності та впливають на здатність керівника до мобілізації команди в умовах змін. До їх складу доцільно віднести кілька взаємопов'язаних груп:

- організаційні якості — уміння здійснювати самоменеджмент, проявляти ініціативність, послідовність і гнучкість у прийнятті рішень, передбачати наслідки управлінських дій, формувати стратегічне бачення, мислити критично, бути відкритим до інновацій та здатним адаптуватися до нових обставин;
- ціннісні якості — внутрішня стійкість, відповідальність, надійність, цілісність особистості, сміливість у прийнятті рішень, відданість професійним принципам, справедливість і розсудливість у стосунках із підлеглими;

- психоемоційні якості – здатність до емпатії, усвідомлення власних емоцій і поведінки, людяність, уміння висловлювати вдячність, підтримувати позитивну атмосферу та проявляти турботу про інших;
- комунікаційні якості – відкритість у спілкуванні, чесність, толерантність, уміння налагоджувати взаєморозуміння та підтримувати конструктивний діалог у колективі [8].

Сукупність зазначених характеристик формує основу ефективного лідерства, поєднуючи професійну компетентність, моральну зрілість та здатність до впливу на міжособистісні й організаційні процеси.

На основі узагальнення підходів різних учених і з урахуванням сучасних викликів, таких як цифрова трансформація, нестабільність середовища, війна та післявоєнне відновлення, доцільно розглядати сучасну модель лідерських якостей як динамічну систему характеристик, що забезпечують ефективність управління в умовах постійних змін. Дана система має інтегрувати не лише традиційні організаційні, ціннісні, психоемоційні та комунікаційні компоненти, а й нові компетенції, пов'язані з інноваційністю, цифровою грамотністю та соціальною відповідальністю.

Вдосконаливши перелік ключових лідерських якостей пропонуємо віднести до нього основні групи, що наведені на рис. 1.5. Як результат, сучасне розуміння лідерських якостей значно розширює межі традиційних уявлень про керівника. Замість фокусу лише на авторитеті, дисципліні чи формальному контролі, увага переноситься на здатність адаптуватися до змін, мислити гнучко та приймати нестандартні рішення. Важливе місце посідає інноваційність – здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології та підходи до управління, що дозволяє організації ефективно реагувати на сучасні виклики. Цифрова компетентність стає необхідною для використання сучасних інструментів електронного урядування, аналізу даних та автоматизації процесів, підвищуючи оперативність і якість управлінських рішень. Не менш значущою є соціальна свідомість керівника, що проявляється у відповідальному ставленні до команди, громади та суспільства загалом, формуючи етичні стандарти та культуру взаємоповаги. У комплексі ці детермінанти забезпечують ефективне

управління в публічному секторі, сприяють розвитку людського капіталу та зміцнюють довіру до органів влади.



Рис. 1.5. Вдосконалений перелік ключових лідерських якостей*

*Джерело: власна розробка.

Готовність до змін зумовлює появу нових вимог до лідерства, яке сьогодні розглядається як поєднання професійної компетентності, особистісної зрілості та соціальної відповідальності керівника. Лідерські якості виступають основою для ефективного управління змінами, оскільки вони забезпечують здатність надихати команду, приймати стратегічні рішення та підтримувати мотивацію колективу навіть у складних умовах. Сучасний лідер має поєднувати високий рівень управлінського професіоналізму з емоційною стійкістю, комунікабельністю та вмінням створювати атмосферу довіри. Важливими характеристиками є наявність стійкого авторитету, стратегічне бачення, вміння формулювати цілі та послідовно реалізовувати їх. Крім того, ключову роль

відіграє здатність розуміти потреби, мотиви та інтереси членів команди, що сприяє зміцненню командного духу, формуванню взаємоповаги та розвитку партнерських відносин у колективі [62, с. 88].

У сучасних умовах ефективного функціонування управлінських систем неможливе без цілеспрямованого формування та розвитку лідерських якостей, адже саме вони забезпечують здатність керівника приймати обґрунтовані рішення, мотивувати персонал і сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Усвідомлення сутності та різновидів лідерських якостей створює теоретичне підґрунтя для визначення практичних підходів до їх формування. Водночас актуальним завданням управлінської науки стає пошук ефективних технологій, які забезпечують системний розвиток лідерського потенціалу, сприяють удосконаленню професійних компетенцій та формуванню нової управлінської культури. У цьому контексті доцільно зосередити увагу на визначенні та характеристиці основних технологій розвитку лідерських якостей, що використовуються у сучасній управлінській практиці для підвищення ефективності керівництва та зміцнення лідерського потенціалу.

Білецький О. В. у своїх дослідженнях пропонує впроваджувати комплекс організаційно-управлінських технологій, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу персоналу. На його думку, з метою виховання в компаніях лідерів нової формації доцільним є масштабування на організаційному рівні досвіду ЕРАМ Ukraine, здобутого в умовах воєнного часу та підтвердженого високою ефективністю. Такий підхід передбачає застосування низки технологій розвитку лідерських якостей, серед яких [8] :

- програми розвитку лідерів – інтеграція в діяльність компанії навчальних програм, орієнтованих на формування та вдосконалення лідерських навичок через тренінги, семінари, коучинг і наставництво;
- ротація всередині організації – створення умов для набуття співробітниками різноманітного досвіду в різних підрозділах, що сприяє розвитку управлінської гнучкості та розширенню лідерських компетенцій;

- культура відкритості – підтримка атмосфери довіри, у якій працівники мають можливість вільно висловлювати власні ідеї, брати на себе відповідальність за їх реалізацію та проявляти ініціативу;

- навчання на робочому місці – організація процесу безперервного професійного зростання шляхом практичного залучення працівників до виконання керівних функцій у проєктній діяльності;

- оцінка та зворотний зв'язок – регулярне відстеження динаміки розвитку як професійних (hard skills), так і особистісних (soft skills) компетенцій, із наданням конструктивного зворотного зв'язку;

- рольові моделі – формування системи передачі досвіду, у межах якої досвідчені лідери діляться практиками через менторство, майстер-класи та внутрішні семінари.

Запровадження таких технологій сприяє формуванню в організації середовища, орієнтованого на розвиток лідерства, де кожен працівник має можливість проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність і реалізовувати власний потенціал. Створення сприятливих умов для професійного зростання співробітників підвищує рівень їх залученості, формує відчуття приналежності до спільної мети та посилює довіру між членами команди. У результаті зростає управлінська культура організації, що проявляється у здатності керівників не лише ефективно координувати робочі процеси, але й виступати наставниками та натхненниками для своїх колективів.

Крім того, впровадження технологій розвитку лідерських якостей забезпечує підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, оскільки лідери, сформовані в такій системі, здатні швидше реагувати на виклики, приймати виважені рішення та впроваджувати інноваційні підходи до управління. У сучасних умовах невизначеності, зокрема в період воєнних і післявоєнних трансформацій, розвиток лідерського потенціалу стає одним із ключових чинників стабільності та стійкого функціонування організацій. Застосування комплексних технологій формування лідерських компетенцій не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє

утвердженню цінностей довіри, взаємоповаги та соціальної відповідальності, що є основою сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних інституцій.

У сфері охорони здоров'я розвиток лідерства значною мірою залежить від впровадження стратегій колективного керівництва та практик самоаналізу, що сприяють глибшому розумінню себе та інших, особливо у контексті наставницьких відносин. Лідерство, за своєю природою, передбачає соціальну взаємодію та досягнення організаційних цілей через роботу з людьми, тому емоційні компетенції стають ключовим чинником розвитку лідера та підвищення його ефективності. Дослідження показують, що сучасні методи формування лідерських навичок є більш результативними порівняно з традиційним аудиторним навчанням. До найбільш ефективних підходів належать [42, с. 85]:

- коучинг та наставництво;
- обмін досвідом між менеджерами;
- навчання через практичну діяльність;
- взаємне навчання за принципом «рівний рівному»;
- отримання зворотного зв'язку від клієнтів або постачальників.

Коучинг відіграє важливу роль у формуванні та розвитку лідерських якостей, сприяючи професійному й особистісному зростанню особистості, розширенню її можливостей самореалізації та підвищенню ефективності управлінської діяльності. Завдяки взаємодії з коучем відбувається поглиблення самоусвідомлення, розвиток комунікативних навичок і формування здатності до стратегічного мислення. У результаті коучинг виступає ефективним інструментом розкриття лідерського потенціалу та підвищення рівня професійної компетентності [60, с. 180].

Для забезпечення ефективного управління та сталого розвитку організації важливо постійно працювати над удосконаленням лідерських якостей і потенціалу керівників, здійснюючи системний моніторинг і контроль за процесом їх розвитку та реалізації. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони та зони для вдосконалення, формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання та підвищувати рівень управлінської компетентності.

Аналіз розвитку лідерства доцільно здійснювати за низкою аналітичних векторів, що відображають комплексний характер цього феномену:

- формування та використання лідерства, що охоплює процес становлення лідерських якостей і їх практичне застосування в управлінській діяльності;
- структура лідерства, яка характеризує взаємозв'язки між різними рівнями та типами лідерських впливів у колективі;
- стан і динаміка лідерства, що дозволяє простежити тенденції його розвитку у часовому вимірі;
- ефективність лідерства та ступінь реалізації лідерського потенціалу, які визначають результативність управлінських дій і вплив особистісних якостей керівника на досягнення організаційних цілей;
- вплив лідерства на бізнес-процеси, зокрема на рівень інноваційності, адаптивності та корпоративної культури;
- інтеграційні властивості лідерства, що виявляються у здатності об'єднувати колектив навколо спільних цілей і цінностей;
- вплив лідерства на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання або самозайнятої особи, який проявляється у поступальному інституційному зростанні, розширенні масштабів діяльності, створенні бізнес-одиниць та залученні додаткового персоналу [16, с. 114].

Здійснення комплексного аналізу розвитку лідерства дає змогу своєчасно виявляти тенденції формування лідерських компетенцій і забезпечувати системний підхід до управління людським потенціалом. Постійне відстеження змін у рівні професійних і особистісних характеристик керівника сприяє безперервному процесу його саморозвитку, підвищенню професійної гнучкості, адаптивності до трансформацій управлінського середовища та здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід формує підґрунтя для вдосконалення індивідуального стилю керівництва, чіткого визначення пріоритетів діяльності та розроблення лідерських стратегій, орієнтованих на досягнення довгострокових результатів.

Регулярне здійснення оцінювання стану й динаміки лідерства забезпечує посилення стратегічної стійкості організації шляхом узгодження індивідуальних

лідерських цілей із загальноорганізаційними пріоритетами, підвищення рівня командної взаємодії та формування культури відповідальності, довіри й партнерства. Такий підхід створює умови для ефективного функціонування організації в умовах невизначеності, сприяє швидкій адаптації до зовнішніх викликів і забезпечує стабільність управлінських процесів у динамічному соціально-економічному середовищі.

Дослідження підходів науковців щодо технологій розвитку лідерських якостей дало змогу систематизувати наявні напрацювання та визначити найбільш ефективні інструменти формування лідерського потенціалу. Аналіз наукових джерел засвідчив, що сучасні технології розвитку лідерства охоплюють як традиційні освітньо-тренінгові методи, так і інноваційні підходи, спрямовані на всебічне вдосконалення управлінських, комунікативних та емоційно-інтелектуальних компетенцій. Вони поєднують організаційні, психологічні та соціально-управлінські механізми, забезпечуючи комплексний вплив на формування особистості лідера.

Узагальнення позицій науковців дало підстави виділити основні технології розвитку лідерських якостей, серед яких: програми розвитку лідерів, ротація персоналу, культура відкритості, наставництво та коучинг, системна оцінка і зворотний зв'язок, колективне лідерство, навчання на робочому місці, а також використання цифрових інструментів для управлінського саморозвитку (рис. 1.6).

Застосування зазначених технологій розвитку лідерських якостей сприяє створенню в організаціях середовища, яке постійно адаптується до змін та стимулює активну участь працівників у професійному розвитку. Таке динамічне середовище забезпечує можливості для безперервного навчання, набуття нового досвіду та вдосконалення управлінських компетенцій. Воно підтримує реалізацію особистісного потенціалу співробітників, підвищує їхню мотивацію та залученість у робочі процеси, а також стимулює командну взаємодію і обмін знаннями. Крім того, використання цих технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати процеси прийняття рішень і

зміцнити стратегічну стійкість організації в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Програми розвитку лідерів

- Тренінги, семінари, воркшопи з управлінської майстерності.
- Коучинг та наставництво для поглибленого розвитку особистісних і професійних компетенцій.

Ротація та набуття різноманітного досвіду

- Ротація працівників між відділами та проєктами для формування управлінської гнучкості.
- Практичне навчання на робочому місці через виконання керівних функцій.

Культура відкритості та взаємодії

- Формування атмосфери довіри та підтримка ініціативності.
- Взаємне навчання за принципом «рівний рівному».
- Обмін досвідом між менеджерами.

Оцінка та зворотний зв'язок

- Регулярне відстеження розвитку hard та soft skills.
- Конструктивний зворотний зв'язок від колег, клієнтів або постачальників.

Рольові моделі та наставництво

- Використання досвіду досвідчених лідерів через менторство, майстер-класи та внутрішні семінари.
- Демонстрація ефективних управлінських практик як приклад для наслідування.

Коучинг та індивідуальні програми розвитку

- Поглиблене самоусвідомлення, розвиток емоційного інтелекту та стратегічного мислення.
- Побудова індивідуальної траєкторії професійного та особистісного розвитку.

Технології колективного лідерства та командного розвитку

- Стратегії колективного керівництва та наставницькі практики.
- Робота над командними компетенціями, розвиток комунікативних навичок і довіри.

Інноваційні методи розвитку (сучасні доповнення)

- Симуляційні ігри та сценарні практики для прийняття управлінських рішень.
- Електронне навчання та цифрові платформи для лідерського розвитку.
- Психологічні та мотиваційні тренінги для розвитку стресостійкості та адаптивності.

Рис. 1.6. Основні технології розвитку лідерських якостей*

*Джерело: сформовано автором на основі [8; 16; 60].

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ розвитку лідерських якостей як інструменту підвищення ефективності команди дозволило зробити наступні висновки:

Лідерство являється складним соціально-психологічним та управлінським процесом, що поєднує особистісні характеристики лідера, його професійні компетенції та вміння ефективно взаємодіяти з колективом. Лідер є центром соціального впливу, здатним формувати спільні цілі, мотивувати працівників, забезпечувати координацію та організацію колективної діяльності, створювати атмосферу довіри, взаємоповаги та спільної відповідальності. Наукові підходи до визначення лідерства підкреслюють його багатовимірність: воно охоплює управлінську функцію, психологічну взаємодію, комунікативні аспекти та соціальну роль у команді. Лідер здатен адаптувати свої дії до конкретних умов, поєднувати раціональні, емоційні та ситуативні методи впливу, інтегрувати особистісні, професійні та соціальні аспекти впливу, виступати джерелом мотивації та координації дій, формувати організаційну культуру та сприяти реалізації стратегічних і тактичних цілей. Від рівня компетентності, лідерських якостей і здатності адаптуватися до змін залежить не лише ефективність команди, а й її готовність до інновацій, розвиток потенціалу працівників та здатність долати сучасні управлінські виклики, що робить лідерство ключовим системоутворюючим чинником управління командою та організаційного розвитку.

Стиль лідерства є одним із визначальних чинників ефективності управління та інноваційного розвитку організації. Він формує не лише характер взаємодії керівника з командою, а й впливає на рівень мотивації, організаційну культуру та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Різноманітність підходів до класифікації стилів лідерства свідчить про складність і багатогранність цього феномену, який поєднує управлінські, психологічні та соціальні аспекти.

Систематизація наукових підходів засвідчує, що ефективне лідерство не має універсальної форми, а може проявлятися через різні управлінські моделі – від авторитарної централізації рішень до демократичного партнерства чи коучингового наставництва. Оптимальний стиль визначається особистісними рисами керівника, рівнем зрілості колективу та стратегічними пріоритетами організації. Особливе значення у сучасних умовах набувають адаптивні, трансформаційні та демократичні моделі, які сприяють формуванню інноваційного середовища, розвитку людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Узагальнення наукових підходів та практичних напрацювань щодо лідерських якостей свідчить, що ефективне лідерство є багатовимірним явищем, яке поєднує професійні, організаційні, ціннісні, психоемоційні та комунікаційні характеристики керівника. Сучасні виклики, такі як цифровізація, нестабільність середовища та післявоєнне відновлення, потребують від лідера здатності до гнучкого мислення, інноваційності, адаптивності та соціальної відповідальності.

Формування та розвиток цих якостей можливе лише за умов цілеспрямованого використання спеціальних технологій, серед яких ключове місце займають програми розвитку лідерів, наставництво і коучинг, ротація персоналу, культура відкритості, навчання на робочому місці, системна оцінка та зворотний зв'язок, колективне лідерство та цифрові інструменти для саморозвитку. Застосування таких технологій створює в організаціях динамічне середовище, яке сприяє професійному зростанню, самореалізації, розвитку командної взаємодії та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Таким чином, сучасна модель розвитку лідерських якостей забезпечує комплексний вплив на професійну компетентність та особистісний потенціал керівника, сприяє зміцненню управлінської культури організації та підвищенню її стратегічної стійкості в умовах невизначеності та змін.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ У БАГАТОПРОФІЛЬНОМУ МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ «ДОБРОБУТ»

2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності багатопрофільного медичного центру «Добробут»

Багатопрофільний медичний центр «Добробут» є важливою складовою великої медичної мережі «Добробут», яка успішно функціонує з 2001 року. Протягом цього часу мережа значно розширила спектр своїх медичних послуг, охоплюючи численні спеціалізації та створюючи сучасну медичну інфраструктуру для пацієнтів, забезпечуючи високий рівень обслуговування та комплексну медичну допомогу.

Основний напрям діяльності багатопрофільного медичного центру «Добробут» визначений кодом КВЕД 86.21 – загальна медична практика. Центр надає широкий спектр первинної та профілактичної медичної допомоги дорослому та дитячому населенню. Фахівці центру займаються діагностикою та лікуванням поширених захворювань, надають консультації лікарів загальної практики та терапевтів, проводять регулярні профілактичні огляди, вакцинацію та супровід пацієнтів із хронічними станами.

Діяльність у рамках загальної медичної практики передбачає індивідуальний підхід до пацієнтів, комплексне ведення медичної документації, координацію з вузькопрофільними спеціалістами та забезпечення безперервності медичної допомоги, що сприяє підвищенню якості обслуговування та ефективності лікування.

Клієнти медичної мережі «Добробут» можуть отримувати широкий спектр медичних послуг у місті Києві, а також у містах-супутниках Ірпені та Броварах. Крім цього, мережа забезпечує надання невідкладної медичної допомоги на всій території України, що гарантує пацієнтам оперативне реагування у разі екстрених ситуацій незалежно від їхнього місцезнаходження. Такий підхід

дозволяє забезпечити комплексну підтримку здоров'я громадян і створює умови для швидкого доступу до кваліфікованої медичної допомоги як у стаціонарних, так і у виїзних формах обслуговування.

Багатопрофільний медичний центр «Добробут» розпочав свою роботу 9 січня 2023 року за адресою м. Київ проспект М. Бажана, 12-А. Центр оснащений сучасним медичним обладнанням і сучасними технологіями, що дозволяє забезпечувати високоточну діагностику та широкий спектр медичних процедур. Пацієнти можуть отримати комплексну медичну допомогу, яка охоплює профілактичні обстеження, лабораторну та інструментальну діагностику, консультації висококваліфікованих спеціалістів різних напрямів медицини, а також проведення складних хірургічних втручань із використанням передових методик і сучасного операційного обладнання. Такий підхід дозволяє надавати пацієнтам повний цикл медичних послуг у одному закладі, забезпечуючи ефективність лікування, безпеку та індивідуальний підхід до кожного пацієнта.

Відділення невідкладної допомоги багатопрофільного медичного центру «Добробут» надає цілодобову медичну допомогу дорослим пацієнтам та дітям, які звернулися самостійно або були доставлені каретою швидкої допомоги. Пріоритетом роботи відділення є оперативне реагування на екстрені випадки та забезпечення високого рівня безпеки пацієнтів.

Пацієнти у важкому стані отримують невідкладну медичну допомогу у протишоковій палаті під постійним контролем лікарів інтенсивної терапії, що забезпечує максимально швидке та ефективне надання допомоги у критичних ситуаціях.

Підрозділи медичної мережі «Добробут» (рис. 2.1) мають вищу категорію акредитації, що підтверджує високий рівень професійної компетентності та відповідність міжнародним стандартам медичного обслуговування. У всіх підрозділах мережі фахівці працюють за єдиним стандартом якості надання послуг, що забезпечує уніфікований підхід до діагностики, лікування та супроводу пацієнтів. Така організаційна структура гарантує стабільно високий рівень медичної допомоги, незалежно від місця надання послуг, і сприяє формуванню довіри серед клієнтів.

2001 р.	• <u>Службу невідкладної допомоги в Києві</u>
2003 р.	• <u>Медичний Центр «Добробут» для дорослих у Медмістечку</u>
2007 р.	• <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на вул. Татарській (працює з 2007 р.)</u>
2011 р.	• <u>Два медичних центри «Добробут» для всієї родини на Позняках</u>
2016 р.	• <u>Багатопрофільний Медичний Центр «Добробут» 24/7 на вул. Сім'ї Ідзиковських</u> <u>Медичний Центр «Добробут», Онкологія</u> <u>Центр кардіохірургії</u> <u>Центр паліативної допомоги «Добробут» (працює з 2016 р.)</u> <u>Медичний Центр «Добробут», Дитинологія особливого розвитку</u>
2017 р.	• <u>Медичний Центр «Добробут», Вертебрологія</u> <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на Святошині</u>
2018 р.	• <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на Оболоні</u>
2019 р.	• <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на Софіївській Борщагівці</u> <u>Стоматологія DDS для всієї родини на Оболоні</u> <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини в Голосіїві</u> <u>Об'єднання із клінікою «БОРИС»</u>
2020 р.	• <u>Об'єднання з мережею «Doctor Sam»</u> <u>Медичний Центр «Добробут», Дерматологія та косметологія</u>
2021 р.	• <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини в Ірпені</u> <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини у Броварах</u> <u>Інноваційний Центр хірургії серця та судин</u> <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на Вишгородській</u>
2022 р.	• <u>Стоматологія DDS для всієї родини на Печерську</u>
2023 р.	• <u>Багатопрофільний Медичний Центр «Добробут» 24/7 на просп. Миколи Бажана</u> <u>Стоматологія DDS для всієї родини на просп. Миколи Бажана</u> <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на Русанівці</u> <u>Стоматологія DDS для всієї родини на Печерську</u> <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на Печерську</u>
2024 р.	• <u>Центр психічного здоров'я</u>
2025 р.	• <u>Медичний Центр «Добробут» для всієї родини на Олімпійській</u>

Рис.2.1. Підрозділи медичної мережі «Добробут»*

*Джерело: [54].

Для ефективного огляду та лікування застосовується комплексний підхід. Пацієнт проходить оцінку та супровід лікарем терапевтом або педіатром, а за потреби – вузькопрофільними спеціалістами та лікарем інтенсивної терапії. Одночасно проводиться повний спектр діагностичних процедур, включаючи лабораторні аналізи, рентгенологічні дослідження, комп'ютерну томографію

(КТ) та магнітно-резонансну томографію (МРТ). Лабораторія розташована безпосередньо в приміщенні клініки, що дозволяє отримати більшість аналізів у день звернення, а найбільш критичні для лікування результати – вже за 2 години.

Поліклінічне відділення медичного центру організоване таким чином, щоб забезпечити комплексне амбулаторне обслуговування пацієнтів. Для дорослих відведено 27 кабінетів, для дітей – 11 кабінетів. Всі приміщення оснащені сучасним медичним обладнанням та облаштовані відповідно до вимог комфорту й безпеки пацієнтів. Поліклініка охоплює всі необхідні лікарські спеціалізації для надання високоякісної медичної допомоги.

Амбулаторний прийом для дорослих здійснюють фахівці за наступними напрямками: терапевт, сімейний лікар, кардіолог, отоларинголог, гастроентеролог, нейрохірург, хірург, ортопед-травматолог, акушер-гінеколог, алерголог, імунолог, пульмонолог, ревматолог, офтальмолог, судинний хірург, дерматолог, невролог, мамолог, онколог, уролог, ендоскопіст, інфекціоніст та лікар з ультразвукової діагностики.

Для дітей прийом проводять лікарі таких спеціалізацій: педіатр, отоларинголог, хірург, ортопед-травматолог, гінеколог підліткового та дитячого віку, алерголог, імунолог, ревматолог, офтальмолог, дерматолог, невролог, уролог, лікар з ультразвукової діагностики, нейрохірург та інфекціоніст.

Завдяки широкому спектру спеціалістів, поліклініка забезпечує комплексний підхід до діагностики та лікування, що дозволяє пацієнтам отримувати весь необхідний спектр медичних послуг в одному закладі, підвищуючи ефективність лікування та комфорт перебування.

У більшості випадків діагноз пацієнта можна встановити вже на першій консультації завдяки високому рівню оснащення поліклініки необхідним діагностичним обладнанням та сучасною лабораторною базою. Для підвищення ефективності обстеження ряд фахівців, таких як урологи, гінекологи, флебологи, проктологи та інші, проводять консультації одночасно з інструментальним дообстеженням, що дозволяє отримати комплексну клінічну картину та оперативно призначити необхідне лікування.

Ендоскопічна діагностика організована в окремому блоці, що забезпечує максимальний комфорт і безпеку пацієнтів. У відділенні використовується сучасна експертна стійка Pentax, яка дозволяє проводити скринінгові обстеження, діагностику онкологічних патологій, а також виконувати складні ендоскопічні операції. Блок обладнаний для проведення ендоскопічних процедур як дорослим, так і дітям, включно з можливістю обстеження у стані медикаментозного сну (під наркозом), що значно знижує дискомфорт і психологічне навантаження на пацієнтів.

Такий підхід до організації діагностики дозволяє поєднувати точність обстеження, комфорт та безпеку, забезпечуючи швидке встановлення діагнозу та своєчасне призначення лікування.

У відділенні променевої діагностики багатопрофільного медичного центру «Добробут» пацієнтам надається широкий спектр сучасних діагностичних послуг, включно з магнітно-резонансною томографією (МРТ), комп'ютерною томографією (КТ), рентгенологічними дослідженнями, денситометрією та мамографією. Послуги МРТ та КТ доступні як дорослим, так і дітям, із можливістю проведення процедур у стані медикаментозного сну (наркозу). Для забезпечення безпеки пацієнтів під час МРТ у стані наркозу використовується спеціальне амагнітне обладнання, що виключає ризик взаємодії з магнітним полем.

Особливу увагу приділено діагностичному дослідженню – денситометрії, яка дозволяє швидко та безболісно оцінити втрату щільності кісткової тканини. Ця процедура є особливо актуальною для людей старше 45 років, зокрема для жінок, оскільки вона дозволяє своєчасно виявляти остеопороз та інші патології кісток, що підвищує ефективність профілактики та лікування.

Завдяки сучасному обладнанню та високому рівню кваліфікації фахівців відділення променевої діагностики забезпечує точність, швидкість та комфорт проведення обстежень, що дозволяє отримати достовірні результати для постановки діагнозу та планування подальшого лікування.

У хірургічному центрі клініки «Добробут» проводяться як планові, так і екстрені операції для дорослих та дітей. Центр спеціалізується на мінімально

інвазивних та сучасних хірургічних методиках, що дозволяє досягати високої ефективності лікування та скорочувати терміни відновлення.

Особливе місце в роботі центру займає принцип fast track surgery, який передбачає комплекс організаційних, медичних та реабілітаційних заходів, що дозволяють пацієнтам максимально швидко відновлюватися після операції та скоротити перебування у стаціонарі. Завдяки цьому підходу, у багатьох випадках операція проводиться вранці, а вже ввечері пацієнт виписується додому. Fast track surgery включає: попередню підготовку пацієнта до операції, мінімізацію хірургічної травми та больового синдрому, використання сучасних анестезіологічних методик, а також індивідуальний післяопераційний нагляд і ранню мобілізацію пацієнта. Такий підхід значно підвищує комфорт, безпеку та психологічну адаптацію пацієнтів, а також зменшує ризик післяопераційних ускладнень.

Хірургічна допомога у клініці надається як для дорослих так і для дітей за різноманітними напрямками (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Напрями хірургічної допомоги у Багатопрофільному медичному центрі «Добробут»*

*Джерело: [54].

Сучасне оснащення операційних, високий рівень кваліфікації хірургів, а також інтеграція передових методик fast track surgery дозволяють клініці „Добробут“ забезпечувати максимально безпечне, ефективне та комфортне лікування пацієнтів, сприяючи швидкому відновленню та підвищенню загальної якості медичної допомоги.

Багатопрофільний стаціонар клініки „Добробут“ для дорослих та дітей розташований на двох поверхах і забезпечує цілодобове надання медичної допомоги. Клініка створює умови для комплексного лікування пацієнтів з різними профілями захворювань, поєднуючи сучасне обладнання, висококваліфікований персонал та інноваційні підходи до догляду.

У стаціонарному відділенні працює мультидисциплінарна команда лікарів, до складу якої входять фахівці різних спеціальностей, а також універсальні медсестри, які можуть надати необхідну медичну допомогу відповідно до потреб пацієнта та профілю його захворювання. Для забезпечення високої якості обслуговування доступна цілодобова лабораторна та інструментальна діагностика, що дозволяє оперативно отримувати результати обстежень та приймати обґрунтовані медичні рішення.

Палати стаціонару одномісні та обладнані сучасними функціональними ліжками, медичними консолями, а також системами індивідуальної медичної вентиляції та кондиціонування, що створює комфортні умови для перебування пацієнтів. Для підтримки оптимального стану здоров'я під час лікування пропонується лікувальне харчування від La Famiglia, розроблене дієтологами та адаптоване до потреб пацієнтів з різними захворюваннями.

Важливим елементом роботи є розвиток блоку інтенсивної терапії, який надає допомогу пацієнтам у важких та вкрай важких станах. Відділення оснащено сучасним обладнанням для моніторингу та лікування критичних станів, що дозволяє лікарям оперативно реагувати на зміни в стані пацієнта та забезпечувати високий рівень безпеки та ефективності медичної допомоги.

Медичний Центр «Добробут» об'єднує численні центри компетенції (рис. 2.3), створені для надання пацієнтам висококваліфікованої, комплексної та персоналізованої медичної допомоги. Кожен підрозділ оснащений сучасним

обладнанням, а фахівці працюють за єдиними стандартами якості, що дозволяє забезпечувати повний цикл діагностики, лікування та післяопераційного догляду.

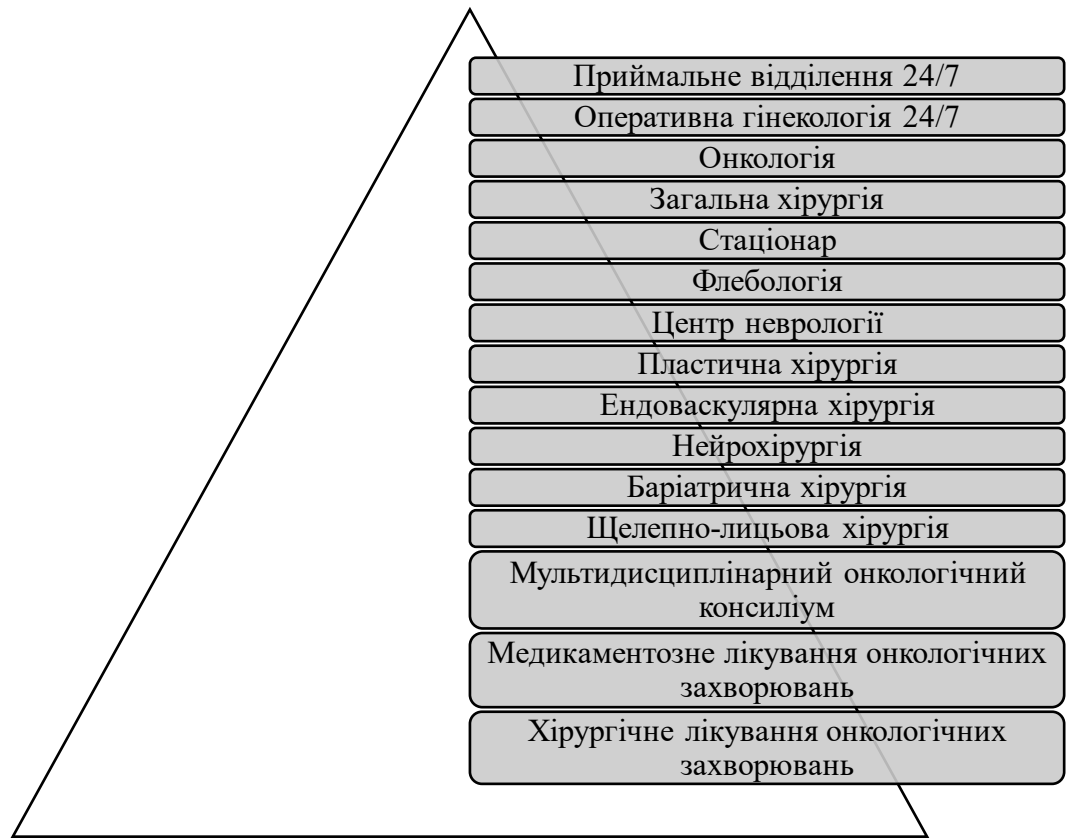


Рис. 2.3. Центри компетенції багатoproфільного медичного центру
«Добробут»*

*Джерело: [54].

Приймальне відділення працює цілодобово (24/7) і забезпечує оперативне реагування на екстрені випадки, незалежно від тяжкості стану пацієнта. Центр оперативної гінекології також доступний 24/7, що дозволяє надавати термінову допомогу при акушерсько-гінекологічних станах.

Клініка пропонує широкий спектр спеціалізованих напрямів, серед яких онкологія, загальна хірургія, флебологія, нейрохірургія, пластична та баріатрична хірургія, щелепно-лицьова хірургія, ендоваскулярні втручання, а також мультидисциплінарні онкологічні консилиуми. Кожен центр інтегрує сучасні діагностичні методики та лікувальні технології, включно з

медикаментозним та хірургічним лікуванням онкологічних захворювань, що дозволяє надавати пацієнтам повний спектр допомоги під одним дахом.

Стаціонарне лікування займає важливе місце у структурі медичної допомоги, адже тут пацієнти перебувають під постійним наглядом мультидисциплінарної команди лікарів і універсальних медсестер, отримують цілодобову лабораторну та інструментальну діагностику, а також персоналізоване лікувальне харчування.

Такий підхід дозволяє медичному центру поєднувати високу точність діагностики, ефективність лікування та максимальний комфорт пацієнтів, створюючи умови для швидкого відновлення та стабільного підтримання здоров'я.

Це вказує на те, що багатопрофільний медичний центр «Добробут» є інтегрованою медичною інституцією, яка забезпечує безперервність і комплексність лікувально-діагностичного процесу. Поєднання різнопрофільних центрів компетенцій та високотехнологічних підрозділів дає змогу реалізовувати сучасні клінічні протоколи, адаптовані до міжнародних стандартів. Системна організація роботи – від цілодобового приймального відділення та стаціонарного лікування до мультидисциплінарних консиліумів та спеціалізованої онкологічної допомоги – свідчить про високий рівень інституційної спроможності та здатність надавати пацієнтам медичні послуги повного циклу. Таким чином, діяльність клініки можна розглядати як приклад сучасної моделі організації медичної допомоги, зорієнтованої на якість, інноваційність та пацієнт-центричний підхід.

Оснoву діяльності Багатопрофільного медичного центру «Добробут» становить потужна команда лікарів – 194 висококваліфіковані спеціалісти, які представляють широкий спектр медичних напрямів (рис. 2.4). Така чисельність професіоналів не лише дозволяє впроваджувати мультидисциплінарний підхід до лікування, але й забезпечує стійкість та безперервність медичного процесу навіть у критичних ситуаціях. Завдяки широкому спектру спеціалістів центр здатний виступати опорним медичним закладом у складні періоди, зокрема під час воєнних викликів чи кризових подій, а також відігравати важливу роль у післявоєнному відновленні системи охорони здоров'я.



Алгологія (лікування болю)
 Алергологія та Імунологія
 Андрологія
 Анестезіологія
 Вертебрологія
 Гастроентерологія
 Гематологія
 Генетика
 Гепатологія
 Гінекологія
 Дерматологія
 Діагностика
 Дієтологія
 Ендокринологія
 Інфекційні хвороби
 Кардіологія
 Косметологія
 Мамологія
 Мануальна терапія
 Неврологія
 Неонатологія
 Нефрологія
 Онкологія
 Ортопедія та травматологія
 Оториноларингологія (ЛОР)
 Офтальмологія
 Паліативна допомога
 Педіатрія
 Подологія
 Проктологія
 Психічне здоров'я
 Пульмонологія
 Реабілітація та відновне лікування
 Реаніматологія
 Ревматологія
 Репродуктологія
 Сімейна медицина та Терапія
 Сомнологія (розлади сну)
 Стоматологія
 Сулинна хірургія
 Трихологія
 Урологія
 Фтизіатрія
 Хірургія

Рис. 2.4. Напрями діяльності команди лікарів багатoproфільного медичного центру «Добробут»*

*Джерело: [54].

У багатoproфільному медичному центрі «Добробут» електронна комунікація стала одним із ключових елементів сучасного сервісу. Пацієнти мають можливість у зручний час здійснити онлайн-запис до лікаря, обрати спеціаліста та визначити найбільш зручний формат прийому – очний чи

дистанційний (рис. 2.5). Це суттєво знижує навантаження на реєстратуру, усуває необхідність витратити час у чергах та дозволяє раціонально планувати власний графік.

Не менш важливою є можливість комунікації з лікарем онлайн. Такий формат особливо цінний у ситуаціях, коли пацієнт потребує швидкої консультації, уточнення призначень чи додаткових рекомендацій без необхідності особистого візиту. Це також створює відчуття постійної підтримки та підвищує довіру до медичного закладу.

Для самого центру «Добробут» електронні інструменти комунікації означають оптимізацію внутрішніх процесів: лікарі можуть оперативно отримувати та обробляти дані пацієнтів, координувати міждисциплінарну взаємодію й підтримувати високу якість медичного обслуговування.

Загалом, впровадження онлайн-запису та цифрової взаємодії з лікарями у «Добробуті» демонструє орієнтацію на пацієнта, впровадження сучасних стандартів сервісу та готовність медичного центру відповідати викликам часу, включно з кризовими ситуаціями чи воєнними умовами.

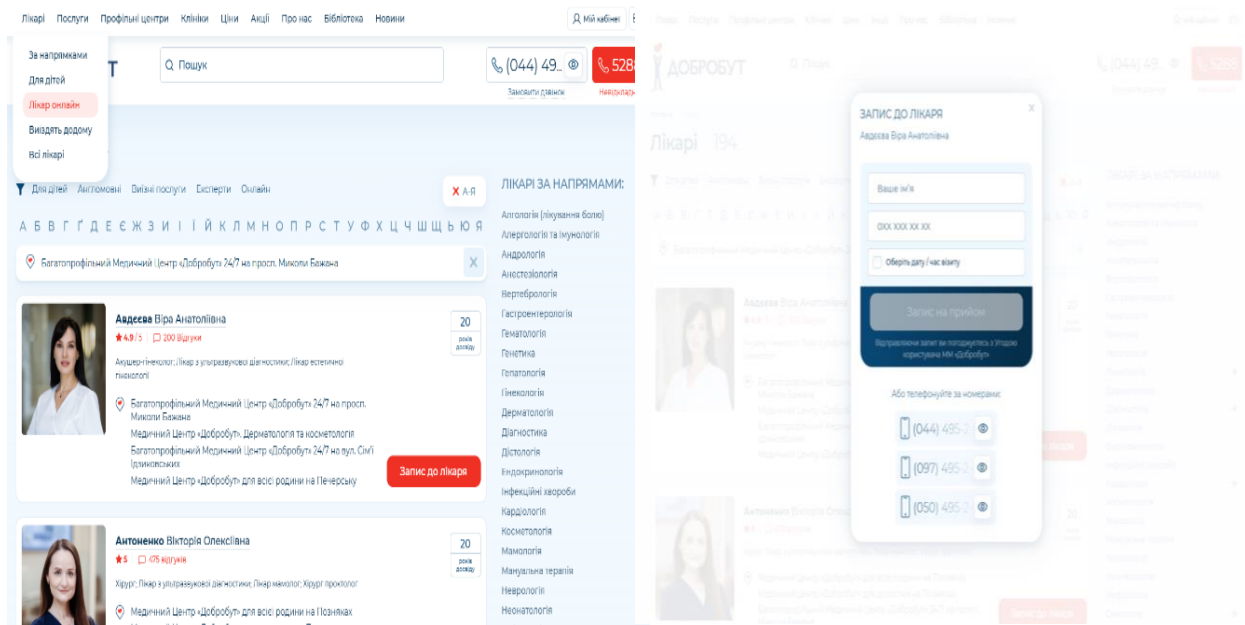


Рис. 2.5. Електронна комунікація з лікарем на сайті багатoproфiльного медичного центру «Добробут»*

*Джерело: [54].

Таким чином, багатoproфiльний медичний центр «Добробут» є сучасною, високотехнологічною та пацієнт-орієнтованою медичною інституцією, яка забезпечує комплексну, безперервну та високоякісну медичну допомогу. Поєднання широкого спектра спеціалізованих центрів компетенцій, сучасного діагностичного та операційного обладнання, мультидисциплінарного підходу та висококваліфікованої команди лікарів дозволяє надавати пацієнтам медичні послуги повного циклу – від первинної діагностики до складного стаціонарного лікування та післяопераційної реабілітації.

Система організації роботи центру, включно з цілодобовим приймальним відділенням, стаціонарним лікуванням, відділенням невідкладної допомоги, спеціалізованими хірургічними та онкологічними підрозділами, а також впровадженням електронної комунікації для онлайн-запису та консультацій, свідчить про високий рівень інституційної спроможності та здатність швидко реагувати на потреби пацієнтів навіть у кризових ситуаціях.

Завдяки чисельності та професійній підготовці команди лікарів, клініка здатна бути опорним медичним закладом у складні періоди, включно з воєнними викликами та післявоєнним відновленням системи охорони здоров'я. В цілому, діяльність багатoproфiльного медичного центру «Добробут» демонструє ефективну інтеграцію сучасних клінічних протоколів, інноваційних технологій та пацієнт-центричного підходу, що забезпечує високу якість, безпеку та доступність медичних послуг.

2.2. Стратегічний аналіз багатoproфiльного медичного центру «Добробут»

Стратегічний аналіз закладу охорони здоров'я є комплексним інструментом оцінювання його діяльності, що дозволяє виявити внутрішні можливості та ресурси, визначити слабкі сторони, а також оцінити вплив зовнішнього середовища на функціонування та розвиток організації. Він виступає важливою складовою управлінського процесу, оскільки забезпечує

обґрунтоване прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності медичного закладу, формування його довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. У сфері охорони здоров'я стратегічний аналіз особливо актуальний, адже медичні установи функціонують у середовищі з високим рівнем динамічності, що зумовлено постійними змінами у державній політиці, законодавчому регулюванні, технологічних інноваціях та потребах пацієнтів.

Для багатопрофільного медичного центру «Добробут» стратегічний аналіз є не лише засобом оцінки ефективності діяльності та визначення перспектив зростання, але й основою для адаптації до нових умов ринку медичних послуг. Він допомагає закладу виявляти ключові конкурентні переваги, забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів, удосконалювати якість обслуговування пацієнтів та зміцнювати репутацію національного лідера у сфері приватної медицини. Таким чином, стратегічний аналіз виступає необхідним інструментом формування довгострокової стратегії розвитку «Добробуту» в умовах сучасних викликів та трансформацій системи охорони здоров'я України.

Стратегічний аналіз є цілеспрямованим процесом збору, систематизації та опрацювання інформації про стан і тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації. Його основним завданням є формування аналітичної бази для керівництва, що дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, адаптовані до конкретних умов. Завдяки стратегічному аналізу визначаються можливі варіанти дій, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності закладу та спрямовуються на досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі [24].

Стратегічний аналіз охоплює дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, визначення його можливостей для розвитку, оцінку конкурентних позицій, формування пріоритетів у розподілі ресурсів між видами діяльності та вивчення потенційних напрямів диверсифікації. Отримані результати стають підґрунтям для формування стратегії підприємства [5].

Зміни у бізнес-середовищі завжди мають подвійний характер: вони здатні відкривати для підприємства нові можливості або ж становити серйозні загрози.

До позитивних факторів можна віднести впровадження сучасних технологій, що сприяють залученню інвесторів, розширенню бізнесу та виходу на міжнародні ринки. Водночас дестабілізуючими чинниками стають коливання кредитних ставок і валютних курсів, а також зміни законодавства, які можуть негативно позначитися на фінансових результатах діяльності компанії.

Для вивчення впливу таких факторів застосовуються різноманітні інструменти стратегічного аналізу. Одним із найбільш відомих є PEST-аналіз, засновником якого вважається професор Ф. Агілар. Ще у 1967 р. він запропонував метод ETPS, який згодом трансформувався у сучасну модель PEST.

Даний інструмент має важливе практичне значення для підприємств, оскільки:

- дозволяє виявляти нові можливості та завчасно попереджати про загрози.
- допомагає керівництву адаптовувати стратегію діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі.
- використовується для аналізу ризиків, що знижує ймовірність запуску неперспективних проєктів.
- формує об'єктивне бачення нових і різноманітних ринків, забезпечуючи прийняття рішень на основі достовірної інформації [6].

Провівши PEST-аналіз (рис. 2.7) багатoproфільного медичного центру «Добробут», можна виокремити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають його розвиток у сучасних умовах.

Політичні (Political). Реагування на безпекову ситуацію. «Добробут» забезпечує цілодобову (24/7) невідкладну допомогу, готовий працювати навіть під час комендантського часу та повітряних тривог, що відповідає поточній ситуації в Україні й відповідає потребі стабільного й надійного медичного сервісу.

Відповідність державним стандартам. Лабораторії пройшли перевірку якості від Українського Референс-центру МОЗ України й отримали 100 % за кількома напрямками (біохімія, загальний аналіз крові, глікований гемоглобін, гемостаз) – це підвищує довіру державних регуляторів та пацієнтів



Рис. 2.7. PEST-аналіз багатoproфільного медичного центру «Добробут»*

*Джерело: власна розробка.

Соціальна діяльність у кризових умовах. Мережа активно надає безкоштовну допомогу постраждалим від ракетних атак, проводить донорські ініціативи та освітні програми для медиків-ветеранів – що зміцнює її репутацію й імідж соціально відповідального бізнесу.

Економічні (Economic).

Інвестиції в інфраструктуру. Протягом останніх трьох років «Добробут» інвестує у відкриття нових центрів, закупівлю сучасного обладнання й розвиток напрямів – що свідчить про стабільне фінансування та довгострокову стратегію зростання.

Висока операційна активність. Щороку в мережі проводиться близько 9 000 операцій, в тому числі високої складності – це значний обсяг і, в той же час, важливий фактор доходу й ефективності роботи

Велика мережа закладів. 15 медичних центрів у Києві, 2 багатoproфільні лікарні, поліклініки, стоматологічні центри, стаціонари, репродуктологія,

паліативні центри тощо – географічне охоплення й диверсифікація (діагностика, стаціонари, профільні напрями) створює економічну стійкість.

Соціальні (Social).

Висока доступність сервісів. Діють приймальні та лабораторії 24/7, доступні як в центрі, так і вдома, а також онлайн-лікар і мобільний додаток – відповідають сучасним очікуванням пацієнтів щодо швидкої та комфортної медпослуги.

Різноманітність медичних напрямів. Послуги для дітей і дорослих: понад 75 напрямків, більше 50 лікарських спеціальностей, профільні центри (офтальмологія, онкологія, дерматологія, паліативна допомога, сомнологія, фізична реабілітація, психічне здоров'я, репродуктологія) – враховуються різні потреби пацієнтів.

Позитивні відгуки пацієнтів. Пацієнти вдячні за якісне обслуговування, професіоналізм лікарів, турботу та результат. Відгуки, датовані вереснем 2025 року, підтверджують актуальність якісного досвіду.

Технологічні (Technological).

Сучасне обладнання та інновації. Використовуються діагностичні системи з ШІ, сучасне діагностичне обладнання, високоточні лабораторні засоби, що мінімізують людський фактор і підвищують точність досліджень.

Інформаційна інтеграція. Результати досліджень доступні через єдину медичну інформаційну систему, що оптимізує процеси й покращує пацієнтський досвід.

Цифрові сервіси для пацієнтів. Наявні мобільний додаток, можливість виклику лікаря додому, онлайн-консультацій, пакетних чек-апів, електронних сервісів – це відповідає світовим трендам digital-медицини.

Проведений PEST-аналіз діяльності медичного центру «Добробут» дозволяє зробити узагальнені висновки щодо ключових чинників її розвитку та функціонування (табл. 2.1). З політичної точки зору, компанія демонструє високу адаптивність до умов воєнного стану та відповідність державним стандартам, що забезпечує довіру регуляторів і пацієнтів та водночас формує імідж соціально відповідального бізнесу. Економічні аспекти відображають стабільність

фінансування, значні інвестиції в інфраструктуру та обладнання, високу операційну активність і широку мережу закладів, що створює надійну основу для довгострокового зростання. Соціальні фактори проявляються у доступності послуг, різноманітні медичних напрямів та позитивному сприйнятті з боку пацієнтів, що відповідає сучасним очікуванням суспільства щодо якісної медичної допомоги. Технологічний вимір характеризується використанням інноваційних діагностичних систем, інтегрованих інформаційних сервісів та цифрових рішень для пацієнтів, що наближає діяльність мережі до провідних світових практик у сфері digital-медицини. Сукупність цих факторів свідчить про стратегічно виважений розвиток «Добробуту» та його стійкість в умовах кризових викликів.

Таблиця 2.1

Підсумкова таблиця PEST-аналізу діяльності клініки «Добробут»*

Фактор	Ключові спостереження
Політичні	24/7 допомога, відповідність МОЗ, соціальна активність
Економічні	Активні інвестиції, висока операційна ефективність, широка мережа
Соціальні	Широкий доступ, мультиспеціалізація, високий рівень задоволеності
Технологічні	Інноваційна діагностика (ІШ), єдина ІТ-система, цифрові сервіси

*Джерело: власна розробка.

Наступним етапом комплексного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності медичної мережі «Добробут» є проведення SWOT-аналізу (рис. 2.8). Даний інструмент стратегічного менеджменту дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони організації, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток. На відміну від PEST-аналізу, який орієнтується насамперед на зовнішнє середовище, SWOT-аналіз забезпечує більш збалансований підхід, поєднуючи внутрішні характеристики компанії з умовами, що формуються у зовнішньому політичному, економічному, соціальному та технологічному контексті [27]. Використання цього методу є важливим елементом стратегічного планування, адже він дозволяє не лише окреслити поточний стан підприємства, але й визначити перспективні напрями його подальшого розвитку та сформулювати оптимальні управлінські рішення.



Рис. 2.8. SWOT-аналіз багатопрофільного медичного центру «Добробут»*

*Джерело: власна розробка.

Проведений SWOT-аналіз медичної мережі «Добробут» дозволяє сформулювати узагальнені висновки щодо її стратегічного становища. Сильними сторонами виступають масштабність і розвинена структура мережі, висока якість та різноманітність медичних послуг, сучасна технологічна база й цифрові сервіси, а також довіра й лояльність пацієнтів. Водночас серед слабких сторін виокремлюються висока вартість послуг, географічна концентрація у столиці, залежність від економічної ситуації та кадрові ризики, посилені воєнними обставинами. Зовнішнє середовище відкриває значні можливості для подальшого розвитку, зокрема через розширення мережі, інтеграцію з державними програмами та розвиток нових напрямів медичних послуг. Проте існують і суттєві загрози, пов'язані з військовими ризиками, падінням платоспроможності населення, високим рівнем конкуренції та потребою в постійному оновленні технологій. Сукупність виявлених чинників підкреслює необхідність стратегічного управління, орієнтованого на мінімізацію ризиків і водночас ефективне використання наявного потенціалу для збереження та посилення конкурентних позицій «Добробуту» на ринку.

Для більш глибокого розуміння позицій багатoproфiльного медичного центру «Добробут» на ринку приватної медицини проведено порівняльний аналіз із основними конкурентами (табл. 2.2). Даний аналіз передбачає системне зіставлення ключових характеристик медичних закладів, таких як розмір мережі, спектр наданих послуг, технологічне оснащення, ціновий сегмент та соціальна активність. Такий підхід дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони «Добробуту» відносно інших гравців ринку, а й оцінити його поточну конкурентоспроможність у контексті сучасних вимог пацієнтів та ринкових тенденцій.

Крім того, результати порівняльного аналізу надають можливість окреслити стратегічні напрямки подальшого розвитку мережі, визначити потенційні ніші для розширення та інноваційні рішення для підвищення ефективності та якості надання медичних послуг.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз багатoproфільного медичного центру «Добробут» з конкурентами*

Критерій	Добробут	ISIDA	Medicom	Оберіг
Розмір мережі	Найбільша мережа в Україні (15 центрів + 2 лікарні)	1 спеціалізована клініка (репродуктологія, акушерство)	Кілька клінік і лабораторій у Києві та регіонах	1 багатoproфільна лікарня
Позиціонування	Повний спектр медичних послуг (від педіатрії до хірургії)	Сильна спеціалізація на репродуктології та жіночому здоров'ї	Середній сегмент: сімейна медицина, лабораторії	Преміум-сегмент, високоспеціалізовані послуги
Технології	ШІ-системи, єдина ІТ-платформа, мобільний додаток	Інновації у сфері репродуктивної медицини	Онлайн-послуги, електронний кабінет	Сучасне обладнання для складних операцій
Ціновий сегмент	Вище середнього (преміум та середній+)	Високий (преміум)	Середній	Високий (преміум)
Соціальна активність	Програми допомоги постраждалим від війни, донорство	Активна освітня робота у сфері репродуктології	Менше соціальних проєктів, але широка доступність	Програми співпраці з міжнародними партнерами
Унікальні переваги	Найбільша мережа, мультиспеціалізація, 24/7 доступ	Репродуктивна медицина, акушерство	Доступність, відносно нижчі ціни	Вузькі спеціалізації, високий рівень обладнання

*Джерело: власна розробка.

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що багатoproфільний медичний центр «Добробут» займає провідні позиції на ринку приватної медицини в Україні. Його ключові переваги – широка мережа центрів та лікарень, мультиспеціалізація понад 50 лікарських спеціальностей та високий рівень технологічного оснащення. Ці фактори забезпечують доступність послуг для різних категорій пацієнтів та дозволяють оперативно реагувати на потреби ринку.

У порівнянні з конкурентами, «Добробут» вигідно вирізняється комплексністю пропозиції та можливістю надання повного циклу медичних послуг – від профілактики та діагностики до стаціонарного лікування та реабілітації. Водночас існують виклики, пов'язані з високими цінами та

концентрацією мережі в основному в Києві, що може обмежувати доступ для пацієнтів із регіонів.

Отже, клініка «Добробут» має стабільні конкурентні позиції завдяки масштабності, технологічності та високому рівню обслуговування, але для подальшого зміцнення ринкових позицій доцільним є розширення присутності в регіонах та розвиток більш доступних сервісів.

2.3. Оцінка ефективності роботи команди у клініці «Добробут»

Ефективність роботи команди значною мірою визначається діяльністю її лідера, який виконує комплекс функцій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. До основних функцій лідера належать формулювання цілей та планування роботи команди, прийняття управлінських рішень, мотивування учасників, організація комунікацій, контроль за виконанням завдань та оцінка результатів діяльності. Сучасні підходи до лідерства підкреслюють важливість розвитку емоційного інтелекту, здатності до інновацій та гнучкості в адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме ці компетенції лідера створюють умови для підвищення ефективності команди, оскільки дозволяють системно оцінювати результати роботи, своєчасно коригувати процеси управління та забезпечувати оптимальне функціонування колективу в умовах постійних змін [31].

У рамках дослідження з метою визначення рівня ефективності роботи команди автори розроблено спеціальне анкетування (дод. А), яке охоплює ключові аспекти командної взаємодії, комунікації, мотивації та лідерських компетенцій.

Анкета складається з кількох розділів, кожен з яких містить питання щодо різних аспектів роботи команди клініки «Добробут». Перший розділ присвячений загальній інформації про респондента, включаючи посаду та стаж роботи у клініці, що дозволяє враховувати специфіку професійного досвіду при аналізі відповідей. Другий розділ оцінює командну взаємодію, зокрема рівень координації, чіткість розподілу обов'язків, здатність команди вирішувати

конфлікти та відкритість до обговорення ідей. Третій розділ зосереджений на професійній компетентності та підтримці, включаючи наявність необхідних ресурсів, професійний рівень колег та рівень підтримки з боку керівництва. Четвертий розділ охоплює мотивацію та розвиток персоналу, зокрема задоволеність роботою, відчуття цінності своєї праці, готовність рекомендувати клініку як місце роботи та роль розвитку лідерських якостей у підвищенні ефективності команди. Останній п'ятий розділ надає можливість респондентам висловити загальні пропозиції та коментарі щодо покращення роботи команди. Така структура анкети дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності роботи команди, поєднуючи кількісні показники (за шкалою 1–5) та якісні коментарі, що допомагають виявити сильні сторони та напрями для розвитку.

У результаті дослідження загальної інформації про респондентів (рис. 2.9), зокрема їхніх посад, встановлено, що найбільшу частку опитаних становлять лікарі – 40%. Дещо менший відсоток припадає на медичних сестер і медбрів – 35%, що свідчить про високу репрезентативність середнього медичного персоналу у вибірці. Адміністративний персонал склав 20% від загальної кількості респондентів, що дозволяє оцінити особливості командної взаємодії й з управлінської точки зору. Найменшу групу (5%) становлять представники інших посад, які також долучаються до забезпечення ефективності діяльності клініки. Така структура вибірки забезпечує комплексний характер дослідження, адже враховує думки як медичних працівників, безпосередньо задіяних у наданні послуг, так і адміністративних співробітників, відповідальних за організаційні процеси.

Аналіз результатів дослідження за показником стажу роботи респондентів показав, що 10% опитаних працюють у клініці менше одного року (рис. 2.10). Це свідчить про наявність відносно нових працівників, які лише формують власний досвід у межах професійної діяльності та поступово інтегруються у команду. Найбільшу групу складають працівники зі стажем від 1 до 3 років – 35%. Саме ця категорія персоналу зазвичай демонструє активність у професійному зростанні, формує навички ефективної командної взаємодії та виявляє високу мотивацію до розвитку.

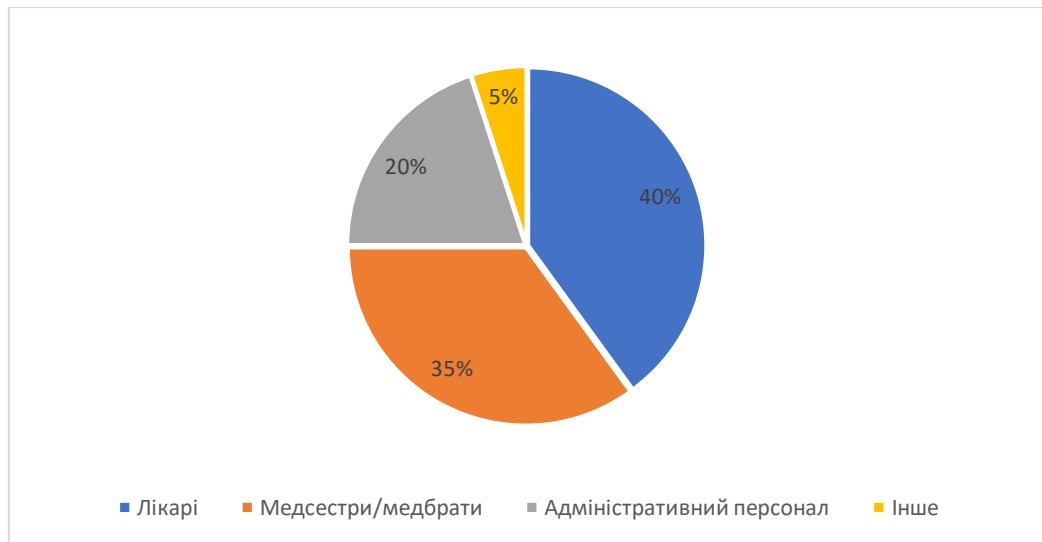


Рис. 2.9. Результати опитування респондентів щодо їх посад*

*Джерело: власна розробка.

Дещо менший відсоток становлять працівники зі стажем 3–5 років – 25%, які поєднують набутий досвід із прагненням до подальшого вдосконалення. Водночас 30% респондентів мають стаж понад 5 років, що свідчить про наявність у колективі значної частки досвідчених фахівців, здатних виконувати функції наставництва та забезпечувати сталість професійних традицій у клініці. Такий розподіл стажу роботи демонструє збалансовану структуру персоналу, де поєднуються нові кадри та досвідчені спеціалісти, що є важливим чинником для ефективної діяльності команди.

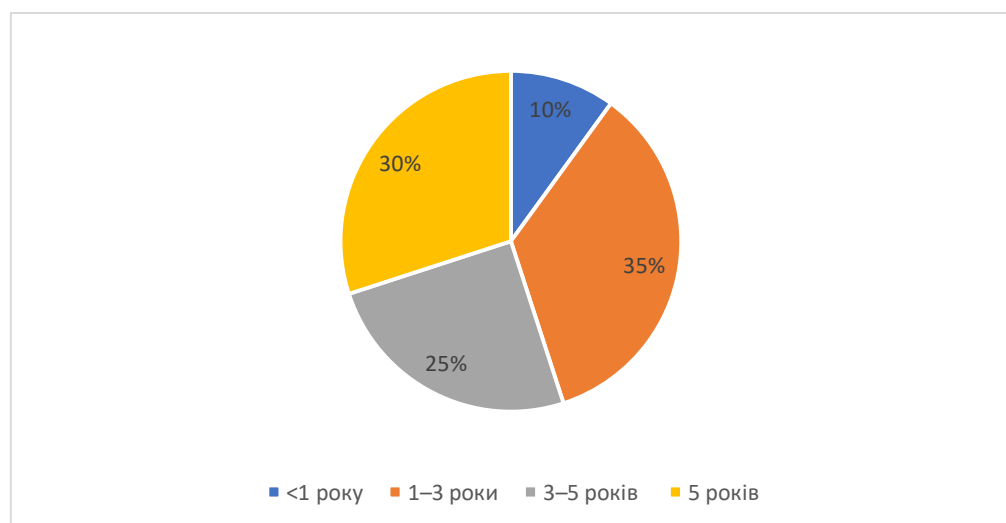


Рис. 2.10. Результати опитування респондентів щодо їхнього стажу роботи*

*Джерело: власна розробка.

Важливим аспектом проведеного опитування була перевірка рівня взаємодії серед членів команди (рис. 2.11). Результати показали, що лише 5% респондентів оцінили цей показник на рівні 1–2 балів, що свідчить про поодинокі випадки недостатньої координації або комунікації в команді. Помірний рівень взаємодії (3 бали) відзначили 20% опитаних, що може свідчити про окремі труднощі у співпраці чи обміні інформацією. Водночас більшість респондентів (75%) оцінили рівень взаємодії на 4–5 балів, що свідчить про високий ступінь співпраці, координації та ефективного обміну інформацією в команді. Отже, отримані дані підтверджують, що командна взаємодія у клініці функціонує на достатньо високому рівні, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи колективу.

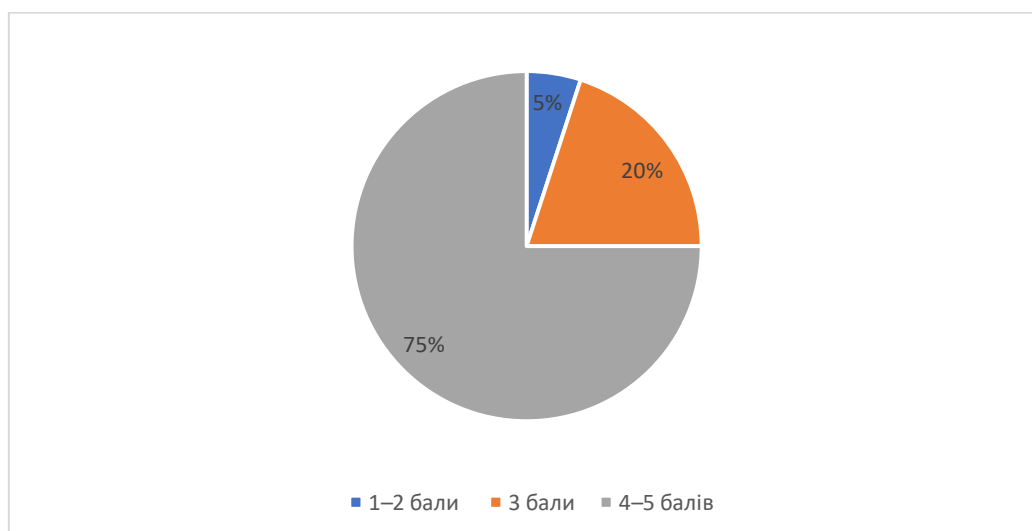


Рис. 2.11. Результати опитування респондентів щодо рівня взаємодії між ними*

*Джерело: власна розробка.

У рамках оцінки командної взаємодії було проаналізовано чіткість розподілу обов'язків серед учасників колективу (рис. 2.12). Лише 8% респондентів оцінили цей аспект на рівні 1–2 балів, що свідчить про поодинокі випадки невизначеності у функціональних ролях. 18% опитаних відзначили помірний рівень (3 бали), що може свідчити про незначні труднощі у розумінні своїх завдань або відповідальності. Водночас переважна більшість респондентів (74%) оцінила чіткість розподілу обов'язків на рівні 4–5 балів, що вказує на

ефективне визначення ролей та завдань у команді. Такий стан сприяє підвищенню організованості, злагодженості та загальної продуктивності колективу.

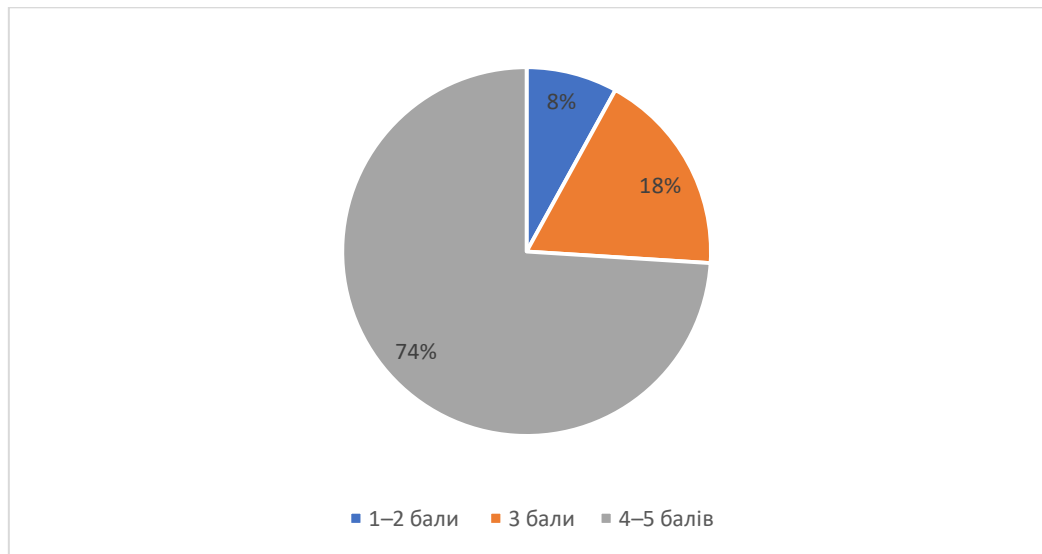


Рис. 2.12. Результати опитування респондентів щодо чіткості розподілу обов'язків*

*Джерело: власна розробка.

Дослідження охоплювало оцінку умінь персоналу ефективно справлятися з конфліктами в команді (рис. 2.13). Результати показали, що 10% респондентів оцінили цей аспект на рівні 1–2 балів, що свідчить про поодинокі випадки труднощів у подоланні конфліктних ситуацій. 25% опитаних відзначили помірний рівень (3 бали), що може вказувати на необхідність додаткових навичок або підтримки у вирішенні суперечок. Водночас більшість респондентів (65%) оцінили свою здатність вирішувати конфлікти на рівні 4–5 балів, що свідчить про достатній рівень комунікаційної компетентності та здатність підтримувати ефективну взаємодію в команді навіть у складних ситуаціях. Отримані дані підтверджують, що колектив має значний потенціал для конструктивного вирішення конфліктів, що сприяє стабільності та ефективності роботи команди.

Аналіз показника відкритості до обговорення ідей серед учасників колективу (рис. 2.14) показав, що лише 7% респондентів оцінюють цей аспект на рівні 1–2 балів, що свідчить про поодинокі випадки небажання або нерішучості брати участь у дискусіях. 23% опитаних відзначили середній рівень відкритості

(3 бали), що може вказувати на часткову обережність або нерівномірну активність у процесі обговорення.

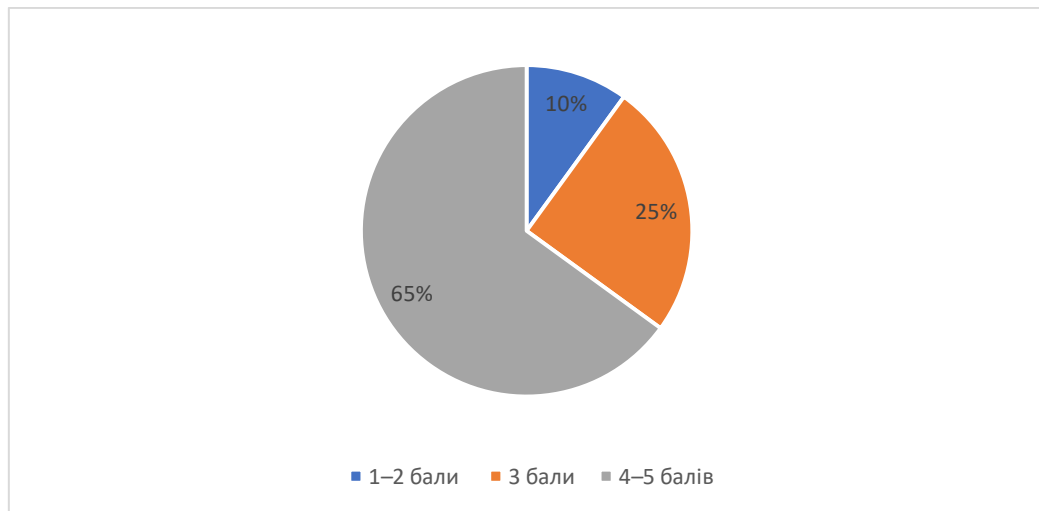


Рис. 2.13. Результати опитування респондентів щодо здатності ефективно вирішувати конфлікти у їхній взаємодії*

*Джерело: власна розробка.

Водночас переважна більшість респондентів (70%) оцінила свою готовність обговорювати ідеї на рівні 4–5 балів, що свідчить про формування в команді сприятливого середовища для обміну думками, конструктивних дискусій та генерації нових рішень. Така відкритість є важливим чинником розвитку креативності, підвищення залученості працівників та загальної ефективності роботи колективу.

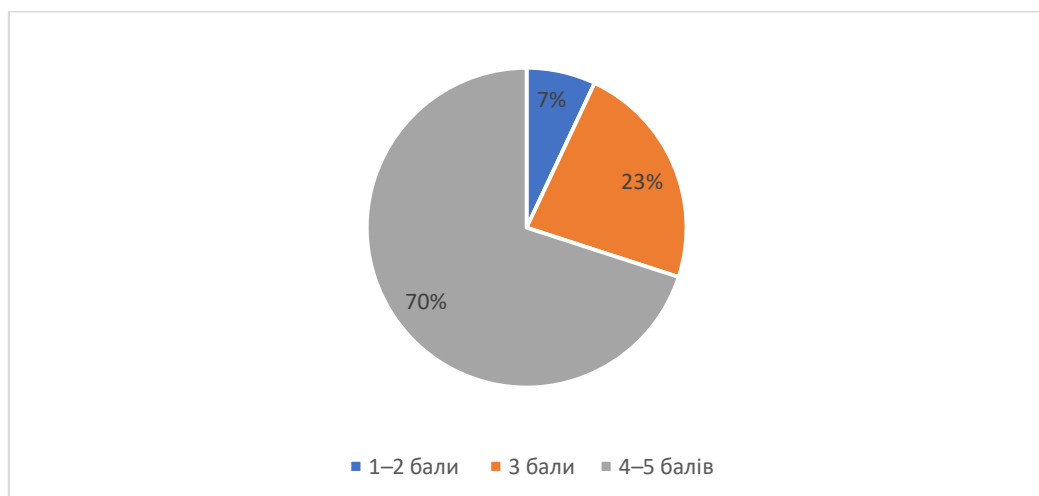


Рис. 2.14. Результати опитування респондентів щодо їх відкритості до обговорення ідей *

*Джерело: власна розробка.

У межах дослідження професійної компетентності та підтримки було проаналізовано питання достатності ресурсів та інформації для виконання посадових обов’язків (рис. 2.15). Результати опитування засвідчили, що лише 5% респондентів оцінили цей показник на рівні 1–2 балів, що свідчить про поодинокі випадки відчуття браку необхідних умов для роботи.

Помірний рівень (3 бали) відзначили 20% опитаних, що вказує на наявність певних труднощів у доступі до ресурсів чи інформаційного забезпечення. Водночас переважна більшість респондентів (75%) оцінила достатність ресурсів та інформації у 4–5 балів. Це підтверджує, що клініка загалом створює сприятливе середовище для виконання професійних завдань та забезпечує персонал необхідними засобами і даними. Отже, результати демонструють високий рівень ресурсного та інформаційного забезпечення, яке є ключовим чинником ефективності роботи команди.

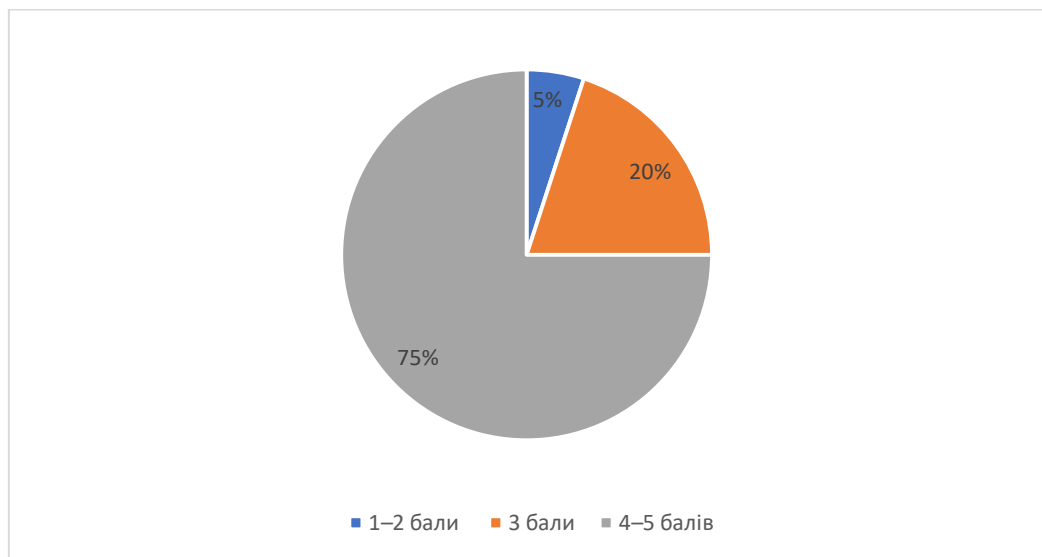


Рис. 2.15. Результати опитування респондентів щодо достатності ресурсів та інформації*

*Джерело: власна розробка.

Оцінка професійного рівня колег засвідчила високий ступінь довіри та впевненості у кваліфікації персоналу. Лише 3% респондентів поставили низькі бали (1–2), що свідчить про поодинокі сумніви у професійних навичках окремих працівників. Середній рівень (3 бали) відзначили 22% опитаних, що може вказувати на певні очікування щодо додаткового розвитку чи вдосконалення

компетенцій. Водночас 75% учасників оцінили професійний рівень своїх колег у 4–5 балів, підкреслюючи, що більшість співробітників володіє достатніми знаннями та практичними навичками для виконання своїх обов’язків на належному рівні. Такий підхід формує передумови для стабільного функціонування команди та підвищення її ефективності.

Результати анкетування щодо професійного рівня колег продемонстрували, що переважна більшість респондентів оцінила цей показник високо: 75% поставили 4–5 балів, що свідчить про належний рівень кваліфікації та взаємоповаги в команді (рис. 2.16). Водночас 22% респондентів обрали середній бал (3), а лише 3% – низький рівень (1–2 бали), що вказує на поодинокі випадки критичного сприйняття професійних компетенцій співробітників. Такий розподіл оцінок формує уявлення про достатню професійну підготовку персоналу та підтверджує його здатність до якісної співпраці.

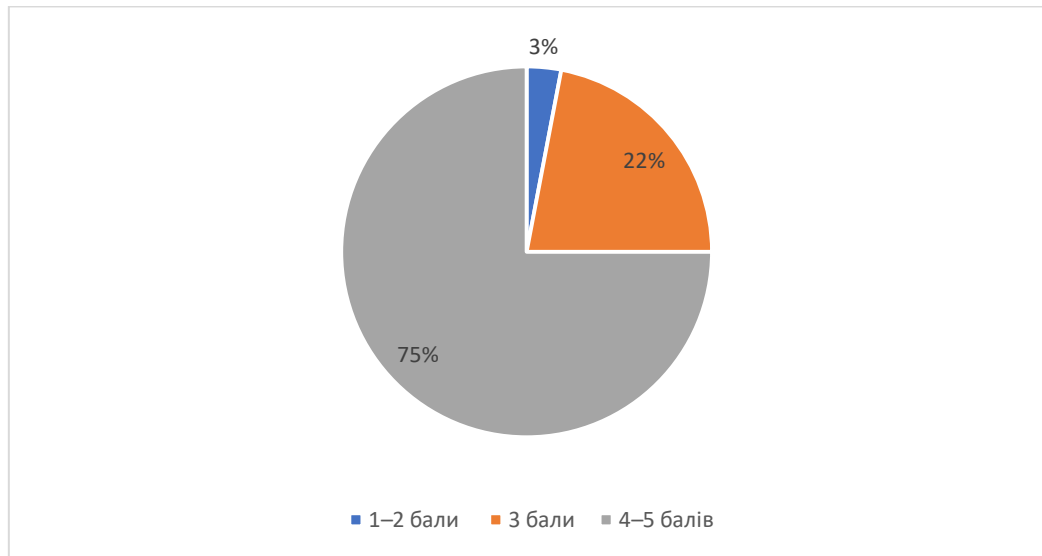


Рис. 2.16. Результати опитування респондентів щодо професійного рівня колег*

*Джерело: власна розробка

Оцінювання відчуття підтримки з боку керівництва та колег показало, що 65% респондентів надали високі бали (4–5), що підтверджує існування сприятливого мікроклімату та взаємної довіри в колективі. Водночас 25% опитаних поставили середній бал (3), що може вказувати на окремі випадки недостатньої комунікації або браку системної підтримки (рис. 2.. Лише 10%

респондентів оцінили цей аспект низько (1–2 бали), що свідчить про наявність певних проблем у забезпеченні належного рівня взаємодопомоги та управлінського супроводу. Подібний розподіл балів підкреслює загальну позитивну тенденцію, але водночас вказує на потребу в подальшому удосконаленні механізмів підтримки всередині колективу.

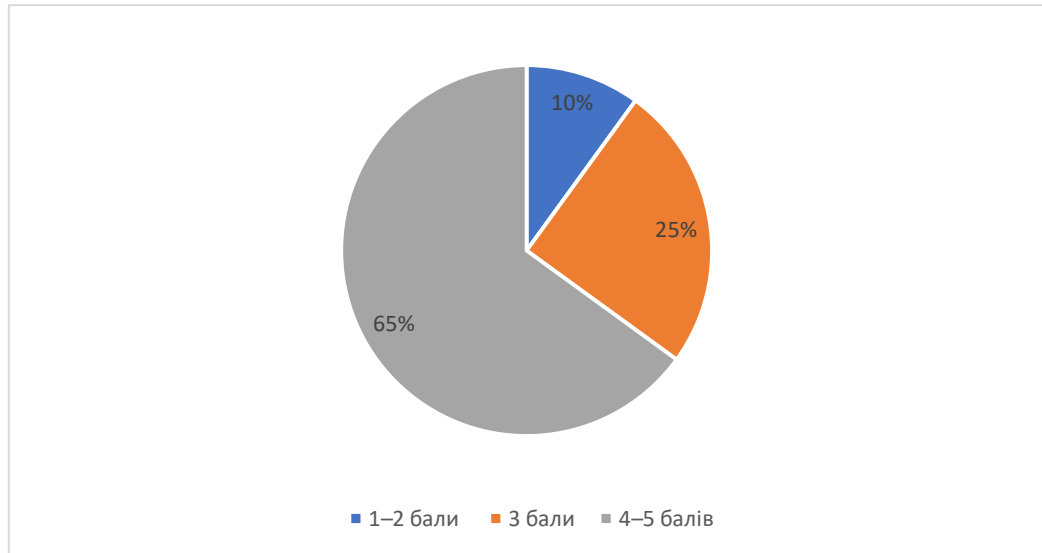


Рис. 2.17. Результати опитування респондентів щодо відчуття підтримки керівництва та колег*

*Джерело: власна розробка.

Одним із ключових аспектів оцінки ефективності роботи команди стала мотивація персоналу та можливості його професійного розвитку (табл. 2.3). Аналіз результатів показав, що задоволеність роботою високо оцінюють 70% респондентів, 22% поставили середній бал (3 бали), а 8% відзначили низький рівень задоволеності (1–2 бали). Відчуття цінності власної праці отримало високі оцінки від 65% опитаних, середній рівень відзначили 25%, а низький – 10%. Готовність рекомендувати клініку як місце роботи високо оцінили 75% учасників, середній рівень – 20%, а низький – 5%. Значущість розвитку лідерських якостей у підвищенні ефективності команди оцінили 80% респондентів на високому рівні, 15% – на середньому і лише 5% – на низькому. Отримані результати демонструють, що персонал клініки відчуває власну цінність, мотивований до виконання професійних обов’язків і усвідомлює важливість розвитку лідерських компетенцій, що сприяє підвищенню ефективності командної роботи.

Таблиця 2.3

Результати опитування респондентів щодо оцінки мотивації та розвитку персоналу*

Показник	1–2 бали (%)	3 бали (%)	4–5 балів (%)
Задоволеність роботою	8	22	70
Відчуття цінності своєї праці	10	25	65
Готовність рекомендувати клініку як місце роботи	5	20	75
Роль розвитку лідерських якостей у підвищенні ефективності	5	15	80

*Джерело: власна розробка

Аналіз відкритих відповідей респондентів дозволив визначити загальні пропозиції щодо покращення ефективності роботи команди (рис. 2.18). Найбільшу частку – 50% опитаних – склали пропозиції частіше проводити внутрішні тренінги та семінари, спрямовані на вдосконалення командної взаємодії та розвиток професійних навичок. 30% респондентів акцентували на необхідності удосконалення внутрішньої комунікації та системи обміну інформацією між відділами, що сприятиме більш скоординованій роботі колективу. Решта – 20% опитаних – надали інші пропозиції, зокрема оновлення обладнання та оптимізацію графіків роботи. Подані дані демонструють, що працівники усвідомлюють потребу у комплексному підході до підвищення продуктивності команди, включаючи розвиток навичок, покращення комунікації та вдосконалення організаційних умов.

Результати проведеного опитування дозволили ідентифікувати сильні сторони функціонування колективу, виявити проблемні ділянки та окреслити напрями підвищення продуктивності роботи команди.

Зокрема, високі оцінки професійного рівня колег, достатньої взаємодії та відкритості до обговорення ідей свідчать про сформовану професійну компетентність, ефективну комунікацію та готовність до спільного виконання завдань.

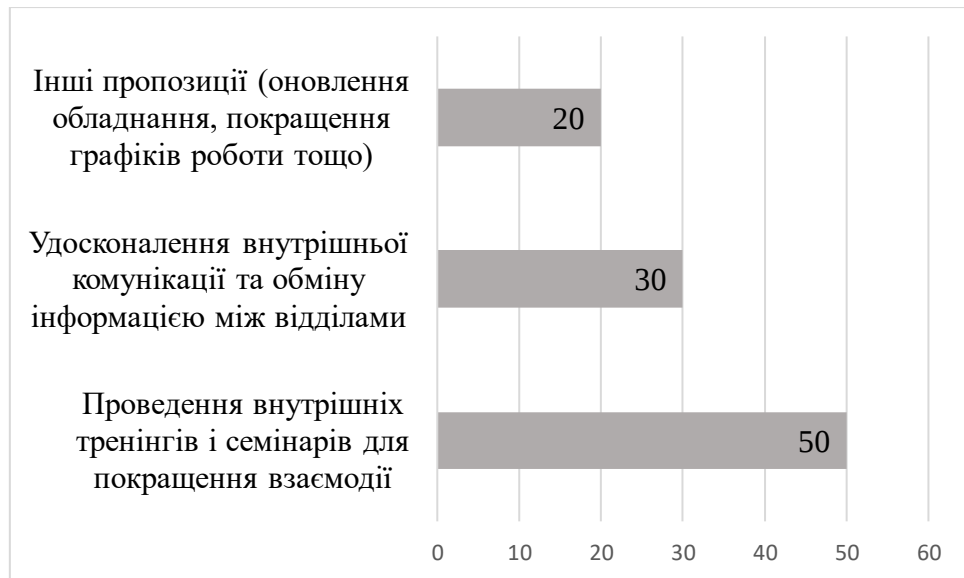


Рис. 2.18. Результати відкритих відповідей респондентів щодо підвищення ефективності роботи команди *

*Джерело: власна розробка.

Водночас нижчі показники щодо відчуття підтримки керівництва, окремих аспектів комунікації та мотивації акцентують на потребі вдосконалення управлінських практик, розвитку механізмів внутрішньої підтримки та підвищення залученості персоналу. Аналіз пропозицій працівників показав необхідність частішого проведення тренінгів та семінарів для розвитку командної взаємодії, удосконалення внутрішньої комунікації та оптимізації організаційних умов, таких як графіки роботи та обладнання. Таким чином, застосування анкетування виступає важливим інструментом оцінки ефективності, оскільки воно не лише фіксує поточний стан командної роботи, а й надає емпіричну основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення якості взаємодії, розвитку професійних та лідерських компетенцій та загальної результативності колективу.

Висновки до розділу 2

Аналіз розвитку лідерських якостей як інструменту підвищення ефективності команди у багатопрофільному медичному центрі «Добробут» дозволив сформулювати наступні висновки:

Багатопрофільний медичний центр «Добробут» демонструє сучасну модель організації медичної допомоги, яка поєднує високотехнологічні підрозділи, мультидисциплінарний підхід і широкий спектр спеціалізованих центрів компетенцій. Діяльність закладу забезпечує комплексне, безперервне та високоякісне обслуговування пацієнтів, включно з діагностикою, лікуванням, хірургічними втручаннями та післяопераційною реабілітацією.

Організаційна структура, цілодобові відділення та використання електронної комунікації сприяють ефективності, безпеці та швидкому реагуванню на потреби пацієнтів. Розвиток лідерських якостей у команді лікарів забезпечує злагоджену взаємодію, підвищує якість прийняття рішень і дозволяє успішно виконувати завдання навіть у кризових та воєнних умовах.

Багатопрофільний медичний центр «Добробут» демонструє високу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до безпекової ситуації в країні, змін законодавства та економічних коливань, що забезпечує стабільність функціонування та довіру пацієнтів і регуляторів. До ключових сильних сторін належать масштабність і різноманітність мережі, мультиспеціалізація послуг, високотехнологічне оснащення, інтегровані цифрові сервіси та високий рівень репутації серед пацієнтів, що формує основу для довгострокового зростання та підвищення ефективності діяльності. Аналіз зовнішнього середовища виявив значні можливості для розвитку через розширення мережі, інтеграцію з державними програмами та впровадження нових напрямів медичних послуг, водночас існують загрози, пов'язані з військовими ризиками, падінням платоспроможності населення, високим рівнем конкуренції та потребою постійного оновлення технологій. Порівняльний аналіз з конкурентами підтверджує стабільні конкурентні позиції «Добробуту» на ринку приватної медицини, водночас підкреслює доцільність розширення

присутності в регіонах та розвитку більш доступних сервісів для забезпечення стійкого зростання та підвищення ринкової ефективності.

Оцінка ефективності роботи команди клініки «Добробут» засвідчила високий рівень професійної компетентності, організованості та командної взаємодії персоналу. Виявлено, що більшість респондентів позитивно оцінює рівень комунікації, чіткість розподілу обов'язків, здатність вирішувати конфлікти та відкритість до обговорення ідей, що свідчить про сформовану культуру співпраці та готовність до спільного досягнення цілей. Переважна частка персоналу має достатній досвід і професійні навички, а також відчуває підтримку з боку керівництва та колег, що сприяє стабільності та продуктивності колективу. Водночас частина респондентів вказала на необхідність удосконалення внутрішньої комунікації, розвитку лідерських компетенцій, проведення тренінгів та оптимізації організаційних умов. Результати дослідження дозволяють окреслити практичні напрямки підвищення ефективності команди через системний розвиток персоналу, посилення мотивації та вдосконалення управлінських практик, що забезпечує стійкість і результативність діяльності клініки.

Таким чином, аналіз розвитку лідерських якостей у багатoproфiльному медичному центрі «Добробут» показав, що сучасна організаційна структура, високий професійний рівень персоналу та злагоджена командна взаємодія забезпечують ефективне функціонування закладу, високу якість медичних послуг та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Виявлено сильні сторони команди у професійній компетентності, комунікації, розподілі обов'язків і вирішенні конфліктів, а також готовність до розвитку лідерських навичок. Водночас потреба у вдосконаленні внутрішньої комунікації, тренінгах та оптимізації організаційних процесів підкреслює значення системного розвитку персоналу для підвищення ефективності роботи команди, стабільності діяльності та довгострокового розвитку клініки.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ПРИВАТНОЇ КЛІНІКИ «ДОБРОБУТ»

3.1. Зарубіжний досвід розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я

Розвиток лідерських якостей у сфері охорони здоров'я є одним із ключових чинників підвищення ефективності медичних установ та систем охорони здоров'я загалом. Зарубіжний досвід демонструє різноманітні підходи до підготовки керівників, поєднуючи академічні програми, міжнародні ініціативи та інноваційні освітні моделі. Особлива увага приділяється формуванню стратегічного мислення, етичного та інклюзивного лідерства, розвитку емоційного інтелекту, міждисциплінарної взаємодії та здатності адаптуватися до змін у складних системах охорони здоров'я.

Гарвардська школа громадського здоров'я посідає провідне місце у формуванні глобальних стандартів управлінського лідерства в медицині. Її програма «Leadership Development for Physicians» спрямована на підготовку лікарів, здатних поєднувати клінічну експертизу з ефективним стратегічним управлінням. Програма поєднує модулі з організаційної поведінки, фінансового менеджменту, стратегічного планування та комунікацій, формуючи в учасників цілісне бачення управлінських процесів у сфері охорони здоров'я. Важливим елементом є розвиток етичного та емоційного інтелекту, уміння керувати змінами й командою у високостресових умовах, що особливо актуально для медичних керівників у періоди реформ чи кризових ситуацій. Окрім теоретичної підготовки, програма Гарвардської школи акцентує на практичних кейсах і симуляціях, які відображають реальні управлінські виклики – від бюджетування до стратегічних рішень у клінічному середовищі. Завдяки цьому учасники не лише опановують інструменти управління, а й формують

власний стиль лідерства, заснований на принципах доказового прийняття рішень, відповідальності й орієнтації на суспільний інтерес [47].

Не менш показовим є досвід Медичної школи Мічиганського університету, яка відновила міжнародну програму лідерства та адміністративного управління в охороні здоров'я, орієнтовану на управлінців і викладачів медичних закладів різних країн. Програма має тритижневий інтенсивний формат і поєднує навчальні модулі, практичні тренінги та інтерактивні сесії з провідними фахівцями американських медичних установ. Основна мета цієї ініціативи – формування глобальної спільноти лікарів-лідерів, здатних впроваджувати ефективні управлінські практики у власних країнах. Тематика курсу охоплює управління людськими ресурсами, фінансове адміністрування, розвиток медичних систем, а також лідерство в умовах трансформацій. Програма створює умови для міжкультурного обміну досвідом, сприяє формуванню міжнародних партнерств і підвищує управлінський потенціал учасників у сфері публічного здоров'я [53].

Американські моделі розвитку лідерства у сфері охорони здоров'я демонструють системний підхід, у якому поєднуються академічна підготовка, практичний менеджмент і гуманістичні цінності. Цей досвід є надзвичайно корисним для України, де потреба у професійних лідерах медичних установ зростає в умовах реформування системи охорони здоров'я та післявоєнного відновлення. Вагомий внесок у формування сучасних підходів до розвитку лідерських компетентностей у сфері охорони здоров'я здійснюють міжнародні організації, які визначають глобальні стандарти та сприяють обміну передовим досвідом між країнами.

Однією з ключових структур є Міжнародна федерація лікарських асоціацій (INF – International Hospital Federation), яка розробила комплексну навчальну програму для керівників систем охорони здоров'я, зорієнтовану на підготовку управлінців нового покоління. Програма враховує регіональні та організаційні особливості, що дозволяє адаптувати її зміст до конкретних викликів різних країн та рівнів системи охорони здоров'я. У центрі уваги – розвиток стратегічного мислення, інноваційного потенціалу, міжкультурної комунікації

та навичок кризового управління. Ініціатива IHF спрямована на формування глобальної мережі лідерів, здатних ефективно реагувати на зміни у світовій системі охорони здоров'я та забезпечувати її стійкість до майбутніх викликів [48].

Іншим провідним інститутом є Національний центр лідерства в охороні здоров'я (NCHL – National Center for Healthcare Leadership, США), який виступає основним джерелом доказових практик у сфері управлінського розвитку. Центр розробляє моделі компетенцій і стандарти ефективного лідерства, що застосовуються у програмах підготовки та сертифікації управлінців у різних країнах. Діяльність NCHL спрямована на зміцнення партнерства між медичними організаціями, університетами та професійними спільнотами, а також на впровадження систем оцінювання лідерських навичок, побудованих на доказовій базі. Завдяки цьому формується міжнародна екосистема розвитку лідерства, орієнтована на якісні зміни у сфері охорони здоров'я [49].

Діяльність таких організацій, як IHF та NCHL, сприяє глобальній конвергенції управлінських стандартів у медицині, підвищує професіоналізацію керівних кадрів і створює підґрунтя для міжнародної взаємодії та гармонізації освітніх програм у галузі лідерства в охороні здоров'я. Цей досвід може стати орієнтиром для України у процесі модернізації підготовки управлінських кадрів та формування єдиної національної стратегії розвитку медичного лідерства.

Сучасні тенденції у підготовці керівників медичних установ орієнтуються на інноваційні методи навчання, поєднання практичних кейсів, цифрових технологій та міждисциплінарних підходів.

Яскравим прикладом є Інститут глобального лідерства та навчання Клівлендської клініки (Cleveland Clinic Global Leadership & Learning Institute). Інститут пропонує експериментальні навчальні сесії, симуляції управлінських ситуацій, інтерактивні тренінги, а також онлайн-модулі, що дозволяють розвивати лідерські компетенції на різних рівнях досвіду – від молодих спеціалістів до керівників закладів. Такий підхід забезпечує комплексний розвиток стратегічного мислення, емоційного інтелекту та навичок

міждисциплінарної співпраці, що є критично важливим у сучасній складній системі охорони здоров'я [46].

Не менш важливими є ініціативи Університету Сінгапуру, який запустив два інноваційні магістерські програми, орієнтовані на майбутнє охорони здоров'я: MSc у галузі поведінкових та імплементаційних наук у охороні здоров'я та MSc у галузі прецизійного здоров'я та медицини. Програми поєднують практичне застосування наукових досліджень, аналіз даних, інноваційні технології та управлінські моделі, готуючи лідерів, здатних приймати стратегічні рішення у динамічному та високотехнологічному середовищі. Особливу увагу приділено цифровій трансформації систем охорони здоров'я та інтеграції передових технологій у практику управління [45].

Таким чином, інноваційні освітні програми вказують, що ефективно лідерство у медицині потребує поєднання теоретичної підготовки, практичних навичок та цифрової компетентності, що може стати корисним орієнтиром для адаптації таких підходів в Україні.

В Україні також спостерігається тенденція до розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я. Дослідження показують, що формування лідерства є не лише особистим розвитком, але й соціальним процесом, на який впливають контекстуальні фактори та етап кар'єри керівника. Методології підготовки менеджерів повинні бути спрямовані на формування лідера, який має глибоке розуміння специфіки своєї діяльності та демонструє компетенції, яких очікує від нього галузь охорони здоров'я [33].

Загалом, розвиток лідерських якостей у сфері охорони здоров'я є ключовим фактором для підвищення ефективності медичних установ та забезпечення високої якості медичних послуг. Адаптація міжнародного досвіду та впровадження інноваційних освітніх ініціатив можуть значно сприяти цьому процесу в Україні.

У Великобританії NHS (National Health Service) демонструє комплексний підхід до розвитку лідерства в охороні здоров'я, орієнтований на різні рівні управління – від нових менеджерів до керівників найвищої ланки. Національні

програми NHS приділяють увагу поведінковим компетенціям, управлінню змінами, спільному лідерству та інклюзивності [52].

Особливе місце займає «Culture and Leadership Programme», яка дозволяє оцінити культуру організації та надає інструменти для впровадження змін, спрямованих на підвищення інклюзивності, співчуття та залученості персоналу [50]. Сучасні програми західних країн все частіше орієнтуються на системне лідерство, яке передбачає здатність керівника бачити взаємозв'язки між різними ланками охорони здоров'я, соціальної допомоги та громади і координувати дії на рівні регіону або всієї системи. Прикладом є Advanced Clinical and Care Leaders Programme (NHS) [51].

Багато програм включають оцінку персональних компетенцій, 360-градусний зворотний зв'язок, коучинг і наставництво, що дозволяє керівникам усвідомлювати власні сильні та слабкі сторони у взаємодії з командою та пацієнтами. Для гнучкого поєднання навчання з роботою активно застосовуються онлайн-мікро-курси та модульні формати, наприклад, NHS Leadership Learning Zone. Важливим напрямом є також інклюзивне лідерство та розвиток представників непередставлених груп, що забезпечує рівні можливості та сприяє зміні організаційної культури. Крім того, програми NHS підкреслюють розвиток комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та здатності керувати змінами, що є необхідними як для повсякденної роботи керівника, так і для успішної адаптації до реформ та кризових ситуацій. Наприклад, курс «Essential Leadership Skills for New NHS Managers» охоплює мотивування команди, стиль керівництва та вирішення командних проблем [50].

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я дає змогу простежити різноманіття підходів і освітніх стратегій, спрямованих на формування сучасних управлінців, здатних діяти в умовах постійних змін та високої соціальної відповідальності. У більшості розвинених країн лідерство у медичній сфері розглядається не лише як управлінська компетенція, а як система цінностей, що поєднує професіоналізм, етичність, інклюзивність та орієнтацію на пацієнта. Нижче у таблиці 3.1. наведено узагальнену інформацію про провідні міжнародні ініціативи, програми

та практики, які сприяють підготовці ефективних лідерів у сфері охорони здоров'я.

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід розвитку лідерства в сфері охорони здоров'я*

Країна	Назва / Приклад програми	Коротка характеристика	Основний акцент розвитку лідерства
США	Harvard Leadership Development for Physicians (Harvard T.H. Chan School of Public Health)	Програма для лікарів-керівників, що поєднує управління, фінанси та лідерські навички.	Стратегічне мислення, прийняття рішень, етичне лідерство.
США	National Center for Healthcare Leadership (NCHL)	Організація, що розробляє стандарти та моделі компетенцій для лідерів у медицині.	Формування галузевих компетенцій, корпоративна культура, інновації.
США	Cleveland Clinic Global Leadership & Learning Institute	Центр підготовки керівників, що пропонує офлайн та онлайн курси для лікарів і менеджерів.	Коучинг, міждисциплінарна співпраця, розвиток емоційного інтелекту.
Велика Британія	NHS Leadership Academy	Державна структура, що реалізує багаторівневі програми (Edward Jenner, Mary Seacole, Nye Bevan).	Колективне та емпатійне лідерство, інклюзія, управління змінами.
Велика Британія	Culture and Leadership Programme (NHS England)	Модель оцінки культури та лідерства для покращення командної динаміки в лікарнях.	Культура співчуття, командна взаємодія, лідерство через приклад.
Швеція	Karolinska Institutet Leadership Training for Health Professionals	Програма для медичних працівників, орієнтована на доказове управління та інновації.	Етичне керівництво, комунікація, організаційне навчання.
Канада	Canadian College of Health Leaders (CCHL)	Професійна асоціація, що сертифікує менеджерів охорони здоров'я за програмою LEADS.	Модель «LEADS»: Lead Self, Engage Others, Achieve Results, Develop Coalitions, Systems Transformation.
Австралія	Health LEADS Australia Framework	Національна рамка розвитку лідерства в охороні здоров'я, інтегрована в державну систему.	Орієнтація на пацієнта, інновації, адаптивне керівництво.
Сінгапур	National University of Singapore – MSc in Precision Health & Leadership	Магістерська програма, спрямована на підготовку лідерів нової генерації в медицині.	Цифрова трансформація, інновації, стратегічне бачення.
Німеччина	European Health Leadership Programme (EIT Health)	Панєвропейська ініціатива, що готує лідерів для управління медичними інноваціями.	Крос-секторальне мислення, підприємливість, європейська інтеграція.
Нідерланди	Radboud University Medical Leadership Programme	Освітня ініціатива для лікарів із фокусом на «reflective leadership» – лідерство через самоусвідомлення.	Саморефлексія, професійна етика, взаємодія в команді.

Продовження таблиці 3.1

Фінляндія	Healthcare Management and Leadership (University of Eastern Finland)	Академічна програма, що поєднує менеджмент і політику охорони здоров'я.	Системне мислення, політична відповідальність, стратегічне управління.
-----------	--	---	--

*Джерело: власна розробка.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я можна виокремити кілька глобальних тенденцій формування сучасних підходів до лідерства.

По-перше, простежується зміщення акценту від ієрархічних до колективних та етичних моделей лідерства, де важливою стає взаємодія, емпатія й довіра у команді. Такі підходи активно впроваджуються у Великій Британії (через програми NHS Leadership Academy) та країнах Північної Європи (Швеція, Нідерланди).

По-друге, основою розвитку управлінських кадрів стають компетентнісні рамки, як-от моделі LEADS in a Caring Environment у Канаді та Health LEADS в Австралії. Вони визначають чітку структуру професійних і особистісних навичок керівників – від самоусвідомлення до системного мислення й трансформації організацій.

По-третє, у провідних університетах (Гарвард, Каролінський інститут, Радбауд, Університет Східної Фінляндії) спостерігається тенденція до інтеграції лідерства з цифровими, інноваційними та міждисциплінарними підходами. Це свідчить про переорієнтацію медичного управління з адміністративного на стратегічно-аналітичне.

По-четверте, лідерство у сфері охорони здоров'я дедалі більше розглядається як чинник сталості системи, здатний забезпечити баланс між професійною автономією, ефективністю рішень і гуманістичними цінностями.

Отже, світова практика демонструє, що розвиток лідерських якостей у медицині еволюціонує у напрямі інклюзивності, етичності та стратегічної гнучкості, а ефективний лідер сьогодні – це не лише адміністратор, а й агент змін, здатний поєднувати клінічну компетентність, управлінське мислення та соціальну відповідальність.

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я дозволяє визначити низку практик і принципів, які доцільно адаптувати в Україні з урахуванням національного контексту та умов воєнного й післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я (рис. 3.1).

1.Запровадження національної рамки компетенцій лідерства в медицині.

Україна потребує створення власної моделі, подібної до канадської *LEADS* або австралійської *Health LEADS*, яка б визначала ключові компетентності керівників у сфері охорони здоров'я – від самоменеджменту до системного мислення, командної взаємодії та управління змінами.

1.Інституціоналізація програм лідерського розвитку.

Доцільно створити постійно діючі навчальні центри або академії (на кшталт *NHS Leadership Academy* у Великій Британії чи *Cleveland Clinic Leadership Institute* у США), що забезпечували б безперервний професійний розвиток медичних управлінців різних рівнів – від керівників закладів до менеджерів відділень.

1.Включення етичного та емпатійного компоненту у підготовку керівників.

В умовах гуманітарних викликів війни та відновлення критично важливо формувати **лідерів-сервісників**, які поєднують управлінську компетентність із чуйністю, повагою до пацієнта та команди, здатністю до морального лідерства.

1.Розвиток міждисциплінарного та інноваційного мислення.

Як показує досвід Гарварда, Каролінського інституту та EIT Health, сучасний лідер у медицині має мислити **аналітично, технологічно й системно**, що вимагає інтеграції управлінської, економічної, IT- та біоетичної освіти у програми підготовки.

1.Формування культури наставництва і командного лідерства.

Україна може перейняти практику «лідерства через приклад» (*leadership by example*) та наставницьких програм, які ефективно діють у британській і скандинавській моделях. Це сприятиме передачі досвіду, зміцненню корпоративної культури та розвитку молодих управлінців.

1.Створення механізмів оцінювання та сертифікації лідерських компетенцій.

Варто запровадити стандартизовані методики оцінювання (подібно до CCHL у Канаді), які б дозволяли вимірювати ефективність управлінських і лідерських якостей у державному та приватному медичному секторах.

Рис. 3.1. Ключові напрями розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я на основі зарубіжного досвіду та можливості їх адаптації в Україні*

*Джерело: власна розробка.

Отож, Україні доцільно орієнтуватися на модель «інтелектуального та етичного лідерства», що поєднує стратегічну компетентність, технологічну

готовність і гуманістичні цінності. Адже такий підхід здатен забезпечити не лише ефективне управління системою охорони здоров'я в умовах реформ і післявоєнної відбудови, а й підвищити довіру громадян до державних інституцій у сфері медицини.

3.2. Напрями вдосконалення лідерського потенціалу у клініці «Добробут»

Проведений у попередньому розділі аналіз розвитку лідерських якостей як інструменту підвищення ефективності команди у багатопрофільному медичному центрі «Добробут» дав змогу окреслити основні тенденції та особливості лідерства в сучасній системі охорони здоров'я. Зокрема, було з'ясовано, що результативність управління в цій сфері значною мірою залежить від здатності керівників поєднувати стратегічне бачення розвитку організації з умінням налагоджувати міжособистісну взаємодію, мотивувати персонал і підтримувати інноваційну динаміку.

Вивчення особливостей функціонування медичного центру «Добробут» дозволило визначити низку організаційних, кадрових і технологічних передумов, що створюють сприятливе середовище для розвитку лідерських компетенцій. Водночас виявлено й аспекти, які потребують подальшого вдосконалення – передусім у частині формування системного підходу до розвитку лідерських якостей, посилення командної взаємодії, цифрової трансформації управлінських процесів і підготовки керівників до дій у кризових ситуаціях. Таким чином, результати проведеного аналізу дають підстави запропонувати напрями вдосконалення лідерського потенціалу у клініці «Добробут», що відповідають сучасним викликам і стратегічним орієнтирам розвитку медичної організації (рис. 3.2). Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню сталого функціонування медичного центру в умовах трансформаційних змін.

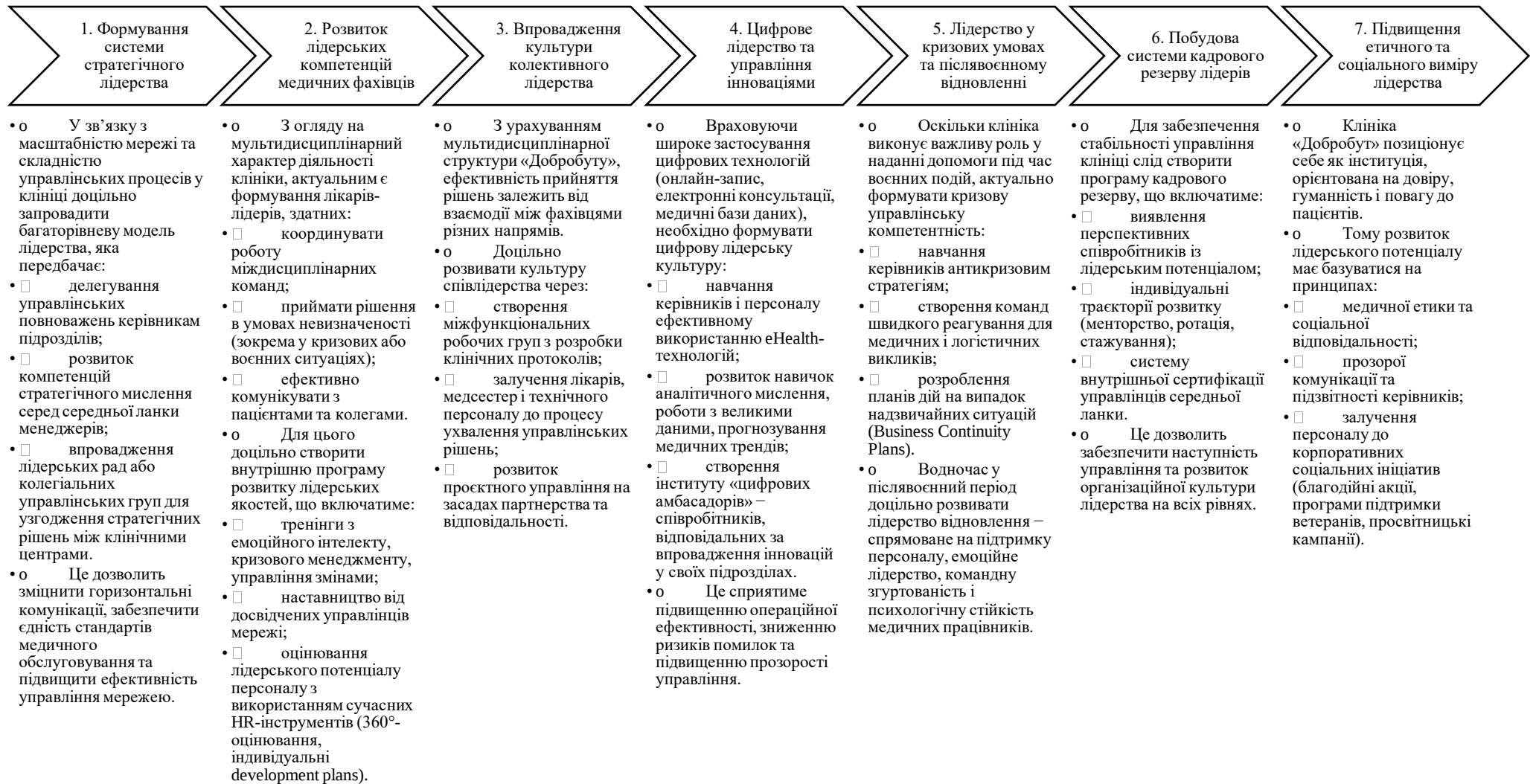


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення лідерського потенціалу у клініці «Добробут»*

*Джерело: власна розробка.

Формування системи стратегічного лідерства. З огляду на масштабність організаційної структури медичного центру «Добробут» та багатовекторність його управлінських процесів, особливого значення набуває формування системи стратегічного лідерства. Така система передбачає не лише наявність окремих керівників, здатних приймати рішення на вищому рівні, а й створення умов для послідовного залучення до процесу управління представників усіх управлінських ланок. Це вимагає переходу від традиційної ієрархічної моделі до багаторівневої системи лідерства, заснованої на принципах децентралізації, співвідповідальності та стратегічного мислення.

Важливою складовою цієї моделі є делегування управлінських повноважень керівникам структурних підрозділів. Такий підхід не лише сприяє оперативності прийняття рішень, а й підвищує мотивацію управлінців середньої ланки, формує у них відчуття причетності до реалізації загальної стратегії розвитку клініки. Водночас це створює передумови для виховання майбутніх лідерів, здатних ефективно діяти в умовах складних і динамічних змін у системі охорони здоров'я.

Не менш значущим напрямом розвитку є посилення компетенцій стратегічного мислення серед керівників середнього рівня. Йдеться про здатність бачити організацію в цілому, оцінювати наслідки управлінських рішень у довгостроковій перспективі, прогнозувати вплив зовнішніх факторів і знаходити інноваційні способи реагування на них. Формування таких компетенцій доцільно забезпечувати через цільові програми підвищення кваліфікації, навчальні модулі з аналітики, стратегічного планування та управління змінами.

Важливою інституційною формою стратегічного лідерства може стати створення лідерських рад або колегіальних управлінських груп, що об'єднують представників адміністративного, клінічного та операційного рівнів управління. Такі ради сприятимуть узгодженню стратегічних рішень між різними підрозділами, забезпеченню єдності стандартів медичного обслуговування, координації між клінічними центрами та формуванню спільного бачення розвитку організації.

Упровадження системи стратегічного лідерства дозволить посилити горизонтальні комунікації, підвищити прозорість управлінських процесів, зміцнити корпоративну єдність та забезпечити узгодженість дій усіх структурних елементів клініки «Добробут». У результаті це стане важливим чинником підвищення ефективності управління мережею та забезпечення її стабільного розвитку в умовах підвищеної конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища.

Розвиток лідерських компетенцій медичних фахівців. З огляду на мультидисциплінарний характер діяльності клініки «Добробут», важливою умовою підвищення ефективності управління є розвиток лідерського потенціалу безпосередньо серед медичних працівників. У сучасних умовах лікар має виконувати не лише професійні функції, а й відігравати роль лікаря-лідера, здатного організовувати спільну роботу команди, приймати відповідальні рішення та ефективно взаємодіяти з пацієнтами й колегами.

Сучасна практика менеджменту в охороні здоров'я свідчить, що лідерські компетенції медичних фахівців стають одним із ключових чинників забезпечення якості медичних послуг і внутрішньої злагоди в колективі. Лікарі, які володіють навичками стратегічного мислення, емоційного інтелекту, управління конфліктами та командної взаємодії, здатні не лише підвищувати ефективність своєї діяльності, а й позитивно впливати на корпоративну культуру закладу.

Зважаючи на це, доцільним є створення внутрішньої програми розвитку лідерських якостей медичних працівників, спрямованої на формування комплексних управлінських та соціально-психологічних компетенцій. Така програма має включати кілька взаємопов'язаних напрямів:

- проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, кризового менеджменту, навичок управління змінами та ефективної комунікації;
- запровадження системи наставництва, у межах якої досвідчені управлінці клініки передаватимуть практичні знання та управлінський досвід молодшим колегам;

- оцінювання лідерського потенціалу персоналу із використанням сучасних HR-інструментів, таких як 360°-оцінювання, індивідуальні development plans, мотиваційні інтерв'ю та персоналізовані плани професійного розвитку.

Розвиток лідерських компетенцій серед лікарів і середнього медичного персоналу сприятиме формуванню в клініці професійної культури взаємоповаги, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результат, що є основою командоорієнтованої моделі управління. Це, у свою чергу, дозволить забезпечити вищий рівень координації міждисциплінарних команд, покращити якість прийняття клінічних рішень і підвищити довіру пацієнтів до системи медичного обслуговування.

Впровадження культури колективного лідерства. У сучасних умовах функціонування медичних закладів ефективність управлінських рішень значною мірою визначається спроможністю організації забезпечувати взаємодію між фахівцями різних спеціальностей. У мультидисциплінарній структурі клініки «Добробут» це особливо актуально, оскільки клінічні та адміністративні процеси потребують координації між лікарями, медичними сестрами, технічним персоналом та управлінцями.

Формування культури колективного лідерства у такому середовищі дозволяє розподіляти відповідальність за прийняття рішень, підвищувати залученість персоналу та забезпечувати більш ефективну реалізацію стратегічних і оперативних цілей організації. Колективне лідерство базується на принципах партнерства, взаємної довіри та спільної відповідальності, що створює умови для ефективної міждисциплінарної взаємодії.

Для впровадження цієї культури доцільно реалізувати кілька ключових заходів:

Створення міжфункціональних робочих груп для розробки та оновлення клінічних протоколів, що забезпечує інтеграцію професійного досвіду фахівців різних напрямів;

Залучення медичного та технічного персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень, що сприяє більшій відповідальності та прозорості в управлінні;

Розвиток проєктного управління на засадах партнерства та спільної відповідальності, що дозволяє організувати роботу у форматі тимчасових або постійних команд з чітким розподілом ролей та завдань.

Впровадження культури колективного лідерства забезпечує підвищення ефективності командної взаємодії, сприяє інтеграції знань і компетенцій, а також формує середовище, в якому кожен член організації відчуває свою значущість і відповідальність за результат. Це, у підсумку, зміцнює корпоративну культуру та підвищує якість медичного обслуговування.

Цифрове лідерство та управління інноваціями. Сучасна медична практика дедалі більше залежить від ефективного використання цифрових технологій, що включає онлайн-запис пацієнтів, електронні консультації, роботу з медичними базами даних та телемедичні сервіси. У цьому контексті розвиток цифрового лідерства стає ключовим фактором підвищення ефективності управління та впровадження інновацій у клініці «Добробут». Це означає, що керівники та персонал повинні не лише володіти технологічними інструментами, а й мати навички аналітичного мислення, здатність прогнозувати медичні тренди та ефективно інтегрувати інновації у щоденну практику.

Формування цифрового лідерства передбачає системні заходи щодо підвищення цифрової компетентності управлінського та медичного персоналу. Насамперед доцільно забезпечити навчання керівників і працівників ефективному використанню eHealth-технологій, що дозволить інтегрувати цифрові інструменти у щоденну практику прийняття рішень. Важливим компонентом цього процесу є розвиток навичок аналітичного мислення, роботи з великими даними та здатності прогнозувати медичні тренди, що підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Зміцненню цифрової культури сприятиме створення інституту «цифрових амбасадорів» – співробітників, відповідальних за впровадження інновацій у своїх підрозділах. Вони виконують роль посередників між управлінською ланкою та колективом, поширюють успішні практики цифровізації та підтримують процес адаптації персоналу до нових технологічних рішень.

Розвиток цифрового лідерства забезпечує підвищення операційної ефективності, зниження ризиків медичних та управлінських помилок, оптимізацію використання ресурсів та підвищення прозорості управління. У довгостроковій перспективі це створює основу для формування інноваційно орієнтованої організаційної культури, здатної забезпечити стійкий розвиток клініки в умовах цифрової епохи.

Лідерство у кризових умовах та післявоєнному відновленні. Функціонування медичного центру «Добробут» у контексті воєнних дій та надзвичайних ситуацій вимагає високого рівня управлінської готовності керівного складу. Ефективне лідерство у кризових умовах передбачає не лише оперативне реагування на непередбачувані виклики, а й системний підхід до планування та підготовки персоналу до складних обставин.

Серед ключових напрямів формування кризових компетенцій слід виділити:

- навчання керівників антикризовим стратегіям, що забезпечує здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності;
- створення команд швидкого реагування, здатних координувати медичні та логістичні процеси в екстремальних ситуаціях;
- розроблення планів безперервності діяльності (Business Continuity Plans), які гарантують стабільність надання медичних послуг та безпеку персоналу.

У післявоєнний період завдання лідерства змінюються: пріоритетом стає відновлення організаційної та психологічної стійкості колективу. Лідерство відновлення передбачає:

- підтримку емоційного стану співробітників та їх мотивації;
- зміцнення командної згуртованості для забезпечення високої якості медичного обслуговування;
- розвиток психологічної стійкості персоналу, що дозволяє ефективно працювати в умовах посткризового навантаження.

Інтеграція кризового та відновного лідерства формує систему управлінських компетенцій, яка забезпечує адаптивність та ефективність діяльності клініки як під час кризових ситуацій, так і в процесі післявоєнного відновлення.

Побудова системи кадрового резерву лідерів. Для забезпечення стабільності управлінських процесів у медичному центрі «Добробут» доцільно запровадити програму кадрового резерву, спрямовану на формування та розвиток лідерського потенціалу персоналу. У рамках такої програми важливо здійснювати системне виявлення перспективних співробітників із лідерським потенціалом на основі оцінки їх професійних компетенцій, мотивації та результатів діяльності. Кожному з визначених співробітників має бути запропонована індивідуальна траєкторія розвитку, яка включає менторство, внутрішню ротацію та стажування, що сприятиме набуттю необхідних управлінських навичок та досвіду.

Особлива увага приділяється створенню системи внутрішньої сертифікації управлінців середньої ланки, яка дозволяє оцінювати відповідність компетенцій встановленим стандартам організації та забезпечує прозорість кар'єрного зростання. Реалізація програми кадрового резерву сприятиме не лише забезпеченню наступності управління, а й розвитку організаційної культури лідерства на всіх рівнях медичної мережі, що в кінцевому результаті підвищує ефективність функціонування клініки

Підвищення етичного та соціального виміру лідерства. Клініка «Добробут» позиціонує себе як інституцію, орієнтовану на довіру, гуманність та повагу до пацієнтів, що створює основу для формування етичного та соціально відповідального лідерства. Розвиток лідерського потенціалу в таких умовах має базуватися на принципах медичної етики, соціальної відповідальності та прозорості комунікації, що забезпечує підзвітність керівників перед персоналом і пацієнтами.

Важливим елементом цього процесу є залучення співробітників до корпоративних соціальних ініціатив, таких як благодійні акції, програми підтримки ветеранів та просвітницькі кампанії. Реалізація подібних заходів

сприяє формуванню у персоналу цінностей відповідальності та солідарності, зміцнює корпоративну культуру та підвищує соціальну значущість діяльності організації.

Слід виділити, що підвищення етичного та соціального виміру лідерства сприяє зміцненню довіри з боку пацієнтів і громадськості, що є критично важливим для медичних установ, особливо у періоди криз або післявоєнного відновлення. Такі підходи не лише підвищують ефективність внутрішніх процесів, а й формують позитивний імідж клініки, що, у свою чергу, стимулює залучення талановитих фахівців та підвищує мотивацію персоналу до активної участі у розвитку організації.

Реалізація запропонованих напрямів розвитку лідерського потенціалу у клініці «Добробут» забезпечує створення цілісної системи управління, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики в охороні здоров'я та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Впровадження стратегічних підходів до лідерства, розвиток компетенцій медичних фахівців, підвищення цифрової та аналітичної спроможності, формування етичних і соціально відповідальних практик, а також підготовка персоналу до дій у кризових ситуаціях сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських та клінічних процесів, а й зміцненню командної взаємодії та корпоративної культури.

Застосування цих заходів створює передумови для системного розвитку лідерського потенціалу, що проявляється у підвищенні рівня професійної компетентності персоналу, зміцненні міждисциплінарної взаємодії та забезпеченні єдності управлінських стандартів у межах всієї мережі клініки. Це, у свою чергу, забезпечує стабільність управлінських процесів, наступність у розвитку керівників, а також формує основу для адаптивного реагування на кризові та післявоєнні виклики.

Крім того, впровадження запропонованих заходів сприяє підвищенню довіри пацієнтів та персоналу до організації, зміцненню її соціального та етичного іміджу, а також формує умови для залучення й утримання висококваліфікованих фахівців. У довгостроковій перспективі це створює основу для сталого стратегічного розвитку медичної мережі, забезпечує підвищення її

конкурентоспроможності та здатності до інновацій, а також гарантує ефективність та стабільність функціонування клініки в умовах трансформаційних змін системи охорони здоров'я.

3.3. Формування програми розвитку лідерських якостей для підвищення ефективності команди приватної клініки «Добробут»

Розвиток лідерських компетенцій у сфері охорони здоров'я є ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом та якості медичних послуг. У контексті діяльності приватної клініки «Добробут» формування програми розвитку лідерських якостей спрямоване на посилення управлінського потенціалу, удосконалення командної взаємодії та підвищення рівня професійної культури співробітників.

Метою програми є розвиток лідерських якостей у керівників та ключових співробітників клініки «Добробут» задля підвищення ефективності командної роботи, покращення внутрішньої комунікації та забезпечення стабільно високої якості медичних послуг. Реалізація цієї мети має створити умови для формування сучасного типу управлінця, здатного ефективно діяти в умовах динамічного медичного середовища, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати позитивний мікроклімат у колективі.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних завдань.

По-перше, необхідно провести оцінку поточного рівня лідерських компетенцій співробітників, що дасть змогу визначити наявний управлінський потенціал, сильні сторони персоналу та напрями подальшого розвитку. По-друге, слід визначити ключові лідерські якості, які є пріоритетними для ефективної роботи команди у медичному закладі. До таких якостей належать комунікаційна відкритість, емоційна врівноваженість, стратегічне бачення та здатність мотивувати колектив на досягнення спільних результатів.

По-третє, важливим завданням є розробка та впровадження тренінгів і навчальних модулів, що сприятимуть цілеспрямованому розвитку зазначених компетенцій. Формат навчання має передбачати поєднання теоретичних занять із практичними вправами, груповими обговореннями та кейс-методами, орієнтованими на реальні управлінські ситуації.

І, нарешті, четвертим завданням виступає оцінка результатів впровадження програми та її коригування відповідно до виявлених змін у професійній поведінці керівників і командній динаміці. Це дозволить забезпечити гнучкість програми, її адаптивність до нових викликів і безперервність процесу розвитку лідерства в організації.

Варто підкреслити, що окреслені завдання водночас відображають основні етапи реалізації програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» (рис. 3.3). Кожен із них має послідовний характер і передбачає логічний перехід від діагностики управлінських компетенцій до формування цільових навчальних заходів, їх упровадження, моніторингу результатів та вдосконалення подальших напрямів роботи. Така етапність забезпечує системність програми, її практичну спрямованість і сталість отриманих результатів.

Запропонована програма розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» має не лише навчальний, а й стратегічний характер. Вона покликана сприяти формуванню ефективної управлінської культури, підвищенню рівня залученості персоналу та створенню умов для сталого розвитку медичного закладу в умовах сучасного конкурентного середовища.

Лідерство в охороні здоров'я – це не лише здатність організовувати процеси та приймати стратегічні рішення, але й формувати партнерські відносини між суб'єктами системи охорони здоров'я, сприяти інтеграції наукових, клінічних та управлінських підходів, а також реалізовувати інноваційні стратегії розвитку [33, с. 954].

Першим етапом формування програми розвитку лідерських якостей у приватній клініці «Добробут» є комплексна діагностика існуючого рівня лідерських компетенцій співробітників. Діагностичний підхід передбачає систематичне вивчення поточного стану управлінських навичок, стилів взаємодії

та ефективності командної роботи, що дозволяє виявити сильні сторони керівників та визначити пріоритетні напрями для подальшого професійного розвитку.



Рис. 3.3. Основні етапи реалізації програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут»*

*Джерело: власна розробка.

Одним із ключових методів дослідження є анкетування та опитування персоналу, що спрямоване на оцінку сприйняття лідерських якостей колег та керівників. Анкетування дозволяє визначити рівень комунікаційної компетентності, здатність керівників мотивувати команду, ефективність прийняття управлінських рішень, а також оцінити рівень довіри та взаємодопомоги у колективі. Збір таких даних забезпечує не лише кількісну характеристику лідерських навичок, а й створює основу для порівняльного аналізу між відділами та структурними підрозділами клініки.

Не менш важливим елементом оцінки є аналіз ефективності командної роботи та внутрішньої комунікації. Дослідження передбачає систематичне спостереження за взаємодією персоналу у повсякденних робочих процесах, а також використання методик кейс-симуляцій для відтворення реальних управлінських ситуацій. Такий підхід дозволяє виявити прогалини в координації між підрозділами, оцінити швидкість і якість прийняття колективних рішень, а також визначити рівень адаптації команди до змінних умов діяльності клініки.

Особлива увага приділяється індивідуальним інтерв'ю з керівниками відділів та ключовими спеціалістами клініки. Під час структурованих інтерв'ю здійснюється оцінка особистісних характеристик, управлінського стилю, стратегічного мислення та здатності до розвитку команди. Такий метод дозволяє не лише виявити сильні сторони лідера, а й ідентифікувати потреби у професійному розвитку та скласти персоналізовані програми навчання, що враховують специфіку роботи кожного підрозділу клініки.

Після проведення комплексної оцінки поточного рівня лідерських компетенцій співробітників клініки «Добробут» наступним етапом є визначення ключових лідерських якостей, які є критично важливими для підвищення ефективності командної роботи та забезпечення високого рівня обслуговування пацієнтів. Формування таких компетенцій базується на результатах діагностики, що дозволяє ідентифікувати прогалини в управлінських навичках та визначити пріоритетні напрями розвитку.

До ключових лідерських якостей належать, зокрема:

Комунікаційні навички, що включають здатність до ефективного міжособистісного спілкування, формулювання завдань, активного слухання та забезпечення зворотного зв'язку. В умовах медичної організації, де взаємодія між лікарями, адміністрацією та пацієнтами є постійною, високий рівень комунікаційної компетентності є необхідною передумовою координації командних дій і уникнення помилок.

Емоційний інтелект, який охоплює здатність усвідомлювати та регулювати власні емоції, розпізнавати емоційний стан інших співробітників та пацієнтів і адекватно реагувати на нього. Розвинений емоційний інтелект сприяє створенню довірчої атмосфери у команді та зменшенню конфліктних ситуацій, що є критично важливим для медичного середовища.

Стратегічне мислення, що передбачає здатність до довгострокового планування, аналізу ресурсів, оцінки ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для керівників відділів клініки стратегічне мислення дозволяє оптимізувати процеси, ефективно розподіляти завдання та забезпечувати безперервний розвиток медичної організації.

Мотивація та натхнення, які проявляються у вмінні формувати спільну ціннісну платформу для команди, підтримувати високий рівень залученості співробітників, стимулювати їх до досягнення спільних цілей та підвищувати продуктивність роботи. Цей аспект лідерства є особливо значущим у контексті медичної організації, де мотивація персоналу прямо впливає на якість обслуговування пацієнтів та репутацію клініки.

Визначення та систематизація цих ключових лідерських якостей забезпечує науково обґрунтовану основу для розробки цільових навчальних програм та тренінгів, спрямованих на підвищення ефективності командної взаємодії і розвитку організаційного потенціалу клініки «Добробут».

На основі визначених ключових лідерських якостей наступним етапом програми розвитку лідерства в клініці «Добробут» є розробка та системне впровадження навчальних модулів. Ця діяльність передбачає створення цільових освітніх програм, спрямованих на формування компетенцій, що забезпечують

ефективну командну взаємодію, стратегічне планування та високий рівень мотивації персоналу.

Особливу увагу приділено тренінгам з комунікації та командної роботи, які спрямовані на вдосконалення міжособистісного спілкування, розвиток навичок активного слухання, ведення конструктивного діалогу та ефективної координації колективних дій. В умовах медичної організації, де взаємодія між відділами і спеціалістами є безперервною, такі тренінги сприяють підвищенню продуктивності командної роботи та зменшенню комунікаційних бар'єрів.

Курси з емоційного інтелекту орієнтовані на розвиток здатності усвідомлювати та регулювати власні емоції, а також на адекватне сприйняття емоційного стану колег і пацієнтів. Розвинений емоційний інтелект дозволяє керівникам та ключовим співробітникам ефективніше управляти конфліктними ситуаціями, підтримувати довірчі взаємовідносини в колективі та формувати психологічно безпечне середовище для роботи медичного персоналу.

Майстер-класи зі стратегічного мислення спрямовані на розвиток здатності до довгострокового планування, аналізу ризиків, оцінки ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для керівників відділів клініки такі заходи дозволяють підвищити ефективність організаційного управління та сприяти оптимізації процесів, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг.

Семінари з мотивації та натхнення передбачають формування у керівників навичок стимулювання персоналу, розвитку командного духу та підтримки високого рівня залученості співробітників. Реалізація цих навчальних модулів сприяє створенню позитивної корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та зміцненню внутрішньої мотивації персоналу, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності клініки на ринку медичних послуг.

Таким чином, впровадження цільових навчальних модулів формує системний підхід до розвитку лідерських компетенцій, забезпечуючи синергію між особистісним розвитком керівників та підвищенням загальної ефективності командної роботи клініки «Добробут».

Завершальним етапом реалізації програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» є систематична оцінка її ефективності та внесення відповідних корективів. Оцінка результатів є необхідною для визначення впливу програми на професійні компетенції керівників, командну взаємодію та якість надання медичних послуг.

Одним із ключових інструментів оцінки є повторна діагностика лідерських компетенцій співробітників за допомогою анкетування, інтерв'ю та спостереження. Порівняння результатів до та після впровадження програми дозволяє визначити динаміку розвитку управлінських навичок, рівень комунікаційної компетентності та здатність керівників мотивувати команду.

Додатково проводиться аналіз змін у командній взаємодії та внутрішніх комунікаціях. Це включає оцінку ефективності міжвідділових процесів, швидкості прийняття колективних рішень, рівня координації завдань та здатності команди адаптуватися до нових умов діяльності. Такий підхід дозволяє оцінити практичну реалізацію набутого лідерського потенціалу у повсякденній роботі клініки.

Не менш важливим є врахування зворотного зв'язку від пацієнтів щодо якості обслуговування. Підвищення рівня задоволеності пацієнтів свідчить про позитивний вплив розвитку лідерських компетенцій на організаційну ефективність та корпоративну культуру клініки.

На основі отриманих даних здійснюється коригування програми розвитку лідерських якостей, що забезпечує її адаптивність та безперервне вдосконалення. Постійний моніторинг результатів дозволяє враховувати зміни у внутрішніх процесах клініки, актуалізувати навчальні модулі та оптимізувати підходи до розвитку лідерства з метою досягнення високої продуктивності командної роботи та якісного обслуговування пацієнтів.

Впровадження програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» передбачає досягнення комплексних результатів, які сприятимуть підвищенню ефективності організаційних процесів та якості медичного обслуговування. Очікується, що систематичний розвиток лідерських компетенцій сприятиме значному підвищенню ефективності командної роботи,

що проявляється у покращенні взаємодії між співробітниками, оптимізації розподілу завдань та підвищенні продуктивності колективних дій.

Однією з головних цілей програми виступає поліпшення внутрішньої комунікації. Розвинені комунікаційні навички та емоційний інтелект керівників забезпечують зменшення кількості непорозумінь, конфліктних ситуацій та підвищують оперативність обміну інформацією, що безпосередньо впливає на ефективність роботи відділів клініки.

Програма також орієнтована на підвищення рівня задоволеності пацієнтів. Підвищення компетентності керівників у мотивації та натхненні команди сприяє створенню більш організованого та дружнього робочого середовища, що відображається у покращенні якості обслуговування, зростанні довіри та лояльності пацієнтів.

Крім того, реалізація програми розвитку лідерства сприятиме зміцненню внутрішнього потенціалу клініки, підвищенню професійної кваліфікації співробітників та розвитку їхньої мотивації до досягнення спільних організаційних цілей. Такий комплексний підхід забезпечує не лише покращення управлінських процесів, а й формування стійкого кадрового та організаційного потенціалу клініки «Добробут».

Розробка та впровадження програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» формує системний підхід до підвищення ефективності командної роботи та управлінських процесів. Початковий етап, який передбачає комплексну оцінку лідерських компетенцій, дозволяє об'єктивно визначити сильні сторони керівників та сфери, що потребують розвитку. На основі отриманих результатів здійснюється ідентифікація ключових лідерських якостей, серед яких комунікаційні навички, емоційний інтелект, стратегічне мислення та здатність до мотивації й натхнення команди. Розробка цільових навчальних модулів, що інтегрують тренінги, курси, майстер-класи та семінари, забезпечує формування цих компетенцій у практичній площині, сприяючи підвищенню продуктивності, злагодженості та адаптивності колективу. Систематична оцінка результатів та внесення корективів гарантує безперервне вдосконалення програми, а очікувані ефекти – підвищення командної ефективності, покращення комунікацій,

зростання задоволеності пацієнтів та розвиток внутрішнього потенціалу клініки – підтверджують доцільність такого підходу. Таким чином, реалізація програми розвитку лідерських якостей створює науково обґрунтовану основу для формування ефективної управлінської культури, що забезпечує стабільний розвиток клініки та зміцнення її конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 3

Зарубіжний досвід розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я засвідчує наявність системного підходу до формування управлінців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах динамічних змін, зростаючої складності медичних систем і високої соціальної відповідальності. Аналіз провідних міжнародних практик (США, Великої Британії, Канади, Австралії, країн Північної Європи та Азії) показує, що ефективне лідерство у медицині базується на поєднанні управлінської компетентності, етичних принципів, емоційного інтелекту та стратегічного мислення.

Сучасні освітні програми орієнтовані на формування цілісних лідерських моделей, які поєднують академічну підготовку, практичне навчання, міждисциплінарну взаємодію й цифрову трансформацію управлінських процесів. Характерною тенденцією є перехід від ієрархічних до колективних і ціннісно зорієнтованих форм лідерства, у центрі яких перебувають співпраця, довіра, інклюзія та орієнтація на потреби пацієнта.

Важливу роль у стандартизації підходів до підготовки медичних керівників відіграють міжнародні організації – зокрема International Hospital Federation (IHF) та National Center for Healthcare Leadership (NCHL), які розробляють моделі компетенцій і сприяють формуванню глобальних професійних спільнот. Такі ініціативи створюють передумови для формування міжнародної екосистеми розвитку лідерства у сфері охорони здоров'я.

Для України, що перебуває в умовах реформування системи охорони здоров'я та післявоєнного відновлення, зарубіжний досвід є важливим орієнтиром у розбудові національної системи розвитку управлінських кадрів. Його адаптація має спиратися на модель інтелектуального й етичного лідерства, що поєднує стратегічну компетентність, технологічну готовність і гуманістичні цінності, сприяючи підвищенню ефективності управління, довіри суспільства та стійкості національної системи охорони здоров'я.

Розгляд напрямів вдосконалення лідерського потенціалу у клініці «Добробут» засвідчив, що ефективний розвиток медичної організації в умовах трансформації системи охорони здоров'я неможливий без цілеспрямованого формування багаторівневої системи лідерства. Визначені напрями – стратегічне, колективне, цифрове, етичне та кризове лідерство – утворюють взаємопов'язану структуру управлінських компетенцій, що забезпечує стійкість організації до зовнішніх викликів і підвищує якість управлінських процесів.

Системне впровадження програм розвитку лідерських компетенцій, формування кадрового резерву та розбудова культури співвідповідальності сприяють підвищенню професійного рівня управлінців і медичного персоналу, посиленню командної взаємодії та формуванню атмосфери довіри в колективі. Розвиток цифрового лідерства та інноваційної спроможності персоналу підвищує адаптивність клініки до технологічних змін, тоді як етичний і соціальний вимір управління зміцнює репутаційний капітал організації та довіру пацієнтів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованих напрямів створює основу для формування цілісної системи лідерського управління, здатної забезпечити стратегічну стійкість, інноваційність і соціальну відповідальність клініки «Добробут» у контексті воєнних та післявоєнних викликів.

Розробка та впровадження програми розвитку лідерських якостей у приватній клініці «Добробут» засвідчили доцільність системного підходу до формування управлінських компетенцій, що забезпечують підвищення ефективності командної роботи та якості медичного обслуговування.

Запропонована модель поєднує діагностику наявних компетенцій, визначення пріоритетних лідерських якостей, організацію цільових навчальних модулів і моніторинг результатів, що гарантує її комплексність та практичну спрямованість.

Реалізація програми сприяє становленню сучасного типу управлінця – емоційно зрілого, стратегічно мислячого, здатного до ефективної комунікації та мотивації персоналу. Такий підхід створює умови для посилення командної згуртованості, розвитку організаційної культури співпраці й підвищення адаптивності клініки до динамічних змін у сфері охорони здоров'я.

Отримані результати підтверджують, що інвестування у розвиток лідерських компетенцій має безпосередній вплив на продуктивність персоналу, якість управлінських рішень і рівень задоволеності пацієнтів. У стратегічній перспективі це сприяє підвищенню конкурентоспроможності клініки «Добробут» та формуванню сталого кадрового потенціалу, орієнтованого на інноваційність, відповідальність і довгостроковий розвиток організації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження та підготовки кваліфікаційної роботи сформовано теоретично обґрунтовані та практичні висновки:

1. Дослідження наукових підходів щодо сутності лідерства в управлінні командою дозволяє узагальнити, що лідерство є багатовимірним соціально-психологічним та управлінським феноменом, який поєднує особистісні якості лідера, його професійні компетенції та здатність до ефективної взаємодії з командою. Лідер формує спільне бачення, визначає стратегічні та тактичні цілі, мотивує працівників, забезпечує узгодженість дій і створює атмосферу довіри та взаємної відповідальності. Його вплив проявляється через поєднання авторитету, харизми та здатності до адаптації управлінських підходів до конкретних умов діяльності команди. Системне розуміння лідерства дає змогу визначити ключові його складові: особистість лідера, процес управління та взаємодію в команді. Гармонійне поєднання цих компонентів забезпечує результативність колективу, стимулює розвиток професійного та інноваційного потенціалу працівників і сприяє ефективній реалізації завдань організації в умовах сучасних соціально-економічних та технологічних викликів.

2. Стиль лідерства є ключовим чинником, що визначає ефективність організаційного розвитку, мотивацію персоналу та здатність підприємства до інновацій. Він формується на основі особистісних рис керівника, його управлінської культури, життєвого досвіду та психологічних особливостей, визначає характер взаємодії з командою, прийняття рішень та вплив на результати діяльності організації. Аналіз сучасних підходів до класифікації стилів лідерства показує, що ефективне керівництво поєднує різні моделі – трансформаційну, демократичну, автократичну, коучингову, ситуаційну, надихаючу та розподілену – кожна з яких по-різному сприяє розвитку інноваційного потенціалу, стабільності та результативності колективу. Національні та культурні особливості значною мірою впливають на формування стилів лідерства, визначаючи спосіб ухвалення рішень, ступінь делегування повноважень та характер взаємодії керівника і команди. Розуміння цих

особливостей дозволяє обирати оптимальні підходи до управління залежно від рівня компетентності, мотивації співробітників та стратегічних цілей організації. У підсумку, лідерство виступає не лише як особистісна характеристика керівника, а як стратегічний ресурс, що забезпечує баланс між контролем і розвитком людського потенціалу та формує довгострокову конкурентну перевагу організації.

3. Розвиток лідерських якостей є ключовим чинником ефективного функціонування сучасних організацій, оскільки від рівня цих компетенцій залежить здатність керівника організовувати діяльність команди, приймати стратегічні рішення та досягати організаційних цілей. Лідерські якості охоплюють організаційні, ціннісні, психоемоційні та комунікаційні характеристики, що формують основу ефективного управління та впливають на мотивацію, залученість і довіру персоналу. Сучасний підхід до лідерства акцентує увагу на адаптивності, гнучкому мисленні, інноваційності, цифровій компетентності та соціальній відповідальності. Застосування технологій розвитку лідерських якостей – програми розвитку лідерів, ротація персоналу, наставництво, коучинг, навчання на робочому місці, культура відкритості, оцінка і зворотний зв'язок – сприяє формуванню середовища безперервного професійного та особистісного розвитку. Вони підвищують адаптивність організації до змін, стимулюють командну взаємодію та забезпечують стратегічну стійкість в умовах невизначеності, що особливо актуально під час воєнних і післявоєнних трансформацій. Системне формування лідерських компетенцій являє ефективний інструмент підвищення результативності управління та зміцнення людського потенціалу організацій.

4. Здійснивши аналіз діяльності багатoproфiльного медичного центру «Добробут», можна стверджувати про високий рівень організації та комплексності надання медичної допомоги. Центр забезпечує широкий спектр послуг на первинному, спеціалізованому та стаціонарному рівнях, включно з відділеннями невідкладної допомоги та сучасними діагностичними та хірургічними підрозділами, що дозволяє оперативно реагувати у критичних ситуаціях. Комплексний підхід до ведення пацієнта, координація роботи

терапевта або педіатра з вузькопрофільними спеціалістами та лікарями інтенсивної терапії, а також інтеграція електронних сервісів (онлайн-запис і дистанційні консультації) забезпечують безперервність лікувального процесу, доступність допомоги та підвищення ефективності лікування. Ключовим ресурсом центру є висококваліфікована команда лікарів, що налічує 194 спеціалісти різних напрямів медицини, що забезпечує мультидисциплінарний підхід, стабільність медичного процесу та здатність функціонувати в умовах кризових або воєнних викликів. Поєднання сучасних клінічних протоколів, інноваційних технологій, спеціалізованих центрів компетенцій та пацієнт-центричного підходу забезпечує високий рівень безпеки, якості та комплексності медичних послуг, що робить діяльність центру прикладом ефективної організації сучасної медичної допомоги.

5. Результати стратегічного аналізу діяльності багатoproфільного медичного центру «Добробут» засвідчили його провідні позиції на ринку приватної медицини України, що зумовлено поєднанням економічної стабільності, високого рівня цифровізації, сучасної інфраструктури та мультидисциплінарного підходу до лікування. Проведені PEST- і SWOT-аналізи підтвердили здатність закладу ефективно реагувати на виклики воєнного часу, підтримувати стандарти якості, реалізовувати соціальні ініціативи та забезпечувати безперервний доступ до медичних послуг. Водночас серед пріоритетних напрямів розвитку визначено розширення регіональної присутності, підвищення доступності сервісів і вдосконалення цифрових технологій. Загалом стратегічна діяльність «Добробуту» відображає ефективну модель управління, орієнтовану на інноваційність, соціальну відповідальність і зміцнення конкурентоспроможності в умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

6. Проведена оцінка ефективності роботи команди у клініці «Добробут» засвідчила високий рівень професійної взаємодії, координації та залученості персоналу, що забезпечується компетентним лідерством, належною організацією комунікацій і сприятливим психологічним кліматом. Більшість працівників високо оцінили рівень співпраці, чіткість розподілу обов'язків, професійну

компетентність колег і достатність ресурсного забезпечення. Водночас окремі аспекти, пов'язані з підтримкою керівництва, мотивацією та внутрішніми комунікаціями, потребують подальшого вдосконалення. Результати анкетування засвідчили важливість розвитку емоційного інтелекту, лідерських компетенцій і систематичного проведення тренінгів як ключових чинників підвищення ефективності командної роботи в умовах динамічного функціонування медичного закладу.

7. Дослідження зарубіжного досвіду розвитку лідерських якостей у сфері охорони здоров'я показало, що у провідних країнах світу лідерство розглядається як системна компетенція, що поєднує стратегічне мислення, етичну відповідальність, емоційний інтелект і здатність до управління змінами. Академічні програми Гарвардського університету, NHS у Великій Британії, Каролінського інституту в Швеції, а також ініціативи IHF та NCHL формують цілісні моделі підготовки медичних лідерів, орієнтовані на командну взаємодію, інноваційність та пацієнт-центричність. У більшості країн спостерігається перехід від ієрархічного до колективного та інклюзивного лідерства, що базується на партнерстві, емпатії та професійній автономії. Для України цей досвід є особливо цінним у контексті реформування системи охорони здоров'я та післявоєнного відновлення. Його адаптація на основі моделі «інтелектуального та етичного лідерства» сприятиме формуванню управлінців нового покоління — стратегічно мислячих, соціально відповідальних і здатних ефективно керувати змінами в умовах невизначеності та трансформацій.

8. Напрями вдосконалення лідерського потенціалу у клініці «Добробут», які запропоновані у роботі, зосереджені на формуванні сучасної системи управління, здатної забезпечити ефективне функціонування медичної мережі та її сталий розвиток. Розвиток стратегічного, колективного, цифрового, етичного та кризового лідерства формує цілісну модель управління, орієнтовану на інноваційність, партнерство, соціальну відповідальність і професійну згуртованість персоналу. Ключовими пріоритетами є створення кадрового резерву лідерів, підвищення управлінських компетенцій, посилення командної взаємодії та розширення цифрових можливостей працівників. Реалізація таких

підходів забезпечить зміцнення корпоративної культури, зростання довіри пацієнтів і формування стійкої управлінської системи, здатної ефективно діяти в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, підтримуючи конкурентоспроможність і соціальну місію клініки «Добробут».

9. Формування програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» дозволяє системно підходити до підвищення ефективності командної роботи та управлінських процесів. Комплексна оцінка поточного рівня лідерських компетенцій, визначення ключових якостей керівників і ключових співробітників, а також розробка цільових навчальних модулів створюють умови для цілеспрямованого розвитку комунікаційних навичок, емоційного інтелекту, стратегічного мислення та здатності мотивувати команду. Поєднання теоретичних занять, практичних вправ, кейс-методів і семінарів забезпечує ефективне впровадження програми та її адаптивність до змінних умов діяльності клініки. Систематична оцінка результатів програми, аналіз змін у командній взаємодії та врахування зворотного зв'язку від пацієнтів дозволяють коригувати навчальні модулі і підтримувати безперервний розвиток лідерства. Очікувані ефекти реалізації програми включають підвищення продуктивності та злагодженості колективу, покращення внутрішньої комунікації, зміцнення внутрішнього потенціалу клініки та підвищення рівня задоволеності пацієнтів. Запропонована програма розвитку лідерських якостей має не лише навчальний, а й стратегічний характер, забезпечуючи формування ефективної управлінської культури, стимулювання командної взаємодії та стабільний розвиток клініки в умовах конкурентного медичного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carvalho Alba, Helena Alves, and João Leitão. What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education? *International Journal of Educational Management*. 2022. № 36 (2). Pp. 218-232/
2. Waite R. Leadership Styles And Their Impact On Business Growth. Website *robinwaite.com*. 2024. URL: <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth> (дата звернення 15.03.2025).
3. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 139-146.
4. Антипкін Ю.Г., Марушко Р.В., Дудіна О.О., Бондаренко Н.Ю., Марушко Т.Л, Бобров Б.Г. SWOT-аналіз діяльності служби охорони здоров'я матері і дитини України в умовах воєнного стану. *Український журнал Перинатологія і Педіатрія*. 2025. № 1(101). С. 16-23.
5. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851> (дата звернення 20.04.2025).
6. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та управління. 2022. № 4. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8060> (дата звернення 18.04.2025).
7. Білецька І. Аналіз інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я як функція менеджменту їх системного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. № 302(1). С. 310-315.
8. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4534> (дата звернення 24.06.2025).

9. Боровець В. Менеджер системи охорони здоров'я: аналіз дефініцій та ключові компетенції. *Україна. Здоров'я нації*. 2023. № 4. С 71-77.

10. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253> (дата звернення 02.03.2025).

11. Васюк Н., Петрученко Н., Данкевич Н. Управління персоналом як фактор ефективності медичного закладу. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 2. URL : <http://eui.zu.edu.ua/article/view/317188/307705> (дата звернення 14.09.2025).

12. Вінс В.А., Заболотна Ю.В. Типологія стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації. *Габітус*. 2022. Вип. 43. С. 195-199.

13. Гайворонська І.В., Алексєєнко Е.С. Керівництво та лідерство: побудова особистісного та професійного зростання для керівників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №22(54). С.46-54.

14. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32-53.

15. Гарбузюк О. Рудніченко Є., Гавловська Н. .Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 38-43.

16. Гарбузюк О., Йолкін С. Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № (3). С. 111-115.

17. Гльоза О.С. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 2025. №52(1-2). С. 36-47.

18. Гриньова М.В. Поняття «лідерські якості» у сучасному дискурсі лідерології. Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та

перспективи розвитку: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 травня 2024 р. / за заг. ред. В. В. Ягоднікової. Одеса, 2024. С. 28-31.

19. Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116-119.

20. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 100 с.

21. Денисенко М.П., Бреус С.В., Левченко О.М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/753> (дата звернення 25.09.2025).

22. Драган І.В. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 427-442.

23. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. №. 24. С. 157-162.

24. Ковальчук Т., Вергун А. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5334> (дата звернення 20.04.2025).

25. Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2020. Вип. 4(92). С. 85-95.

26. Колісніченко Н. Підготовка з лідерства в системі охорони здоров'я: моделі розвитку компетентностей. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 2(2). С. 49-61.

27. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. Swot-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868> (дата звернення 22.04.2025).

28. Кривобок К.В., Кінас І.О., Омаров Е.Ш. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. Наукові перспективи. 2024. № 3(45). С. 545-548.
29. Лаврененко В. Розвиток ринку медичних послуг та цифрова трансформація бізнес-моделей сфери охорони здоров'я України. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 192-199.
30. Лаврененко В., Теплюк М. Стратегічне партнерство в ентропійних умовах: нові підходи до розвитку бізнес-моделей приватних медичних клінік. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 342. № 3(2). С. 316-320.
31. Лугова В., Мартіянова М. Дослідження ролі лідера у забезпеченні ефективності діяльності команди. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. №336(6). С. 515-523.
32. Лук'янова Л.Б., Андросчук І.М., Баніт О.В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджменту у вітчизняній науці і практиці. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 8(37). С. 89-108.
33. Максудов Р. Принципи лідерства у сфері охорони здоров'я: міжнародні підходи та український досвід. *Національні інтереси України*. 2025. № 8(13). С. 950-960.
34. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.
35. Мисак Г. І., Мельник Н. В. Національні стилі лідерства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2022. № 11–12. С. 47-49.
36. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с.
37. Михацька А.В. Організаційне лідерство в умовах кризи: стратегічні підходи до управління змінами *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8)). с. 458-467.

38. Мулявка К.Ю., Сергєєнкова О.П. Лідерські компетенції як навички фахівця XXI століття. *Наукові здобутки студентів Інституту людини*. 2017. №1(7). С. 1-9.
39. Мушинський О. Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 165-173.
40. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.
41. Палей Д. Аналіз та оцінка складових антикризового потенціалу приватних медичних підприємств в Україні. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 159-165.
42. Петрашик Ю.М., Трущенко Л.В., Повражек І.В. Особливості формування лідерських якостей фахівців у сфері охорони здоров'я та менеджерів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 2 (100). С. 82-89.
43. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184-187.
44. Прочан А.О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 32. С. 31-36.
45. Сайт «Business Insider». URL : https://www.businessinsider.com/sc/national-university-of-singapore-launches-advanced-healthcare-masters-programs?utm_source (дата звернення 28.08.2025).
46. Сайт «Cleveland Clinic». URL: https://my.clevelandclinic.org/departments/global-leadership-learning?utm_source (дата звернення 28.08.2025).
47. Сайт «Harvard T.H. Chan School of Public Health: Home». URL: <https://hsph.harvard.edu/> (дата звернення 28.08.2025).
48. Сайт «International Hospital Federation». URL: <https://ihf-fih.org/> (дата звернення 28.08.2025).

49. Сайт «National Center for Healthcare Leadership: Home». URL: <https://www.nchl.org/> (дата звернення 28.08.2025).
50. Сайт «NHS England». URL: https://www.england.nhs.uk/culture/culture-leadership-programme/?utm_source (дата звернення 28.08.2025).
51. Сайт «NHS Leadership Academy». URL: https://leadershipnhs.uk/?utm_source (дата звернення 28.08.2025).
52. Сайт «University Hospitals Birmingham». URL: <https://education.uhb.nhs.uk/career-development/management-and-leadership/national-nhs-leadership-programmes/> (дата звернення 28.08.2025).
53. Сайт «University of Michigan Medical School». URL: <https://medschool.umich.edu/> (дата звернення 28.08.2025).
54. Сайт медичної мережі «Добробут». URL: <https://dobrobut.com/ua> (дата звернення 25.06.2025).
55. Сергієнко С.О. Формування системи ефективного лідерства у період трансформаційних процесів. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №1(13). С 30-38.
56. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 160-166.
57. Тимошенко В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3450/3378> (дата звернення 12.03.2025).
58. Ткаченко І.С., Швед В.В., Сенчук О.В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 56-65.
59. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилї лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682> (дата звернення 07.05.2025).

60. Федосєєва Г.С. Коучинг як інструмент розвитку лідерських якостей у жінок-підприємниць в Україні. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2024. № 36 (3). С. 176-184.

61. Чмельова О.С., Єфремова Я.О. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. Лідерство в сфері менеджменту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 102-106.

62. Шаповал О.А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 84-88.

63. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4(43). 2023. С. 98-104.

64. Шевченко Л.Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т6. Вип.9. С. 516-524.

65. Шкільняк М. М., Кривокульська, Н.М. організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022 № 1. С 64-69.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки ефективності роботи команди багатoproфiльного
медичного центру «Добробут»

Інструкція: оберіть варіанти відповіді або заповніть коментарі, де це
зазначено.

1. Загальна інформація

Ваша посада:

- ☐ Лікар
- ☐ Медична сестра / медбрат
- ☐ Адміністративний персонал
- ☐ Інше (вказіть) _____

Стаж роботи у клініці:

- ☐ Менше 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ Понад 5 років

2. Командна взаємодія

Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 – «дуже незадоволений», 5 – «дуже задоволений»:

Рівень взаємодії між членами команди: 1 2 3 4 5

Чіткість розподілу обов'язків у команді: 1 2 3 4 5

Здатність команди ефективно вирішувати конфлікти: 1 2 3 4 5

Відкритість колег до обговорення ідей та пропозицій: 1 2 3 4 5

Коментарі:

Що, на вашу думку, можна покращити у взаємодії команди? _____

3. Професійна компетентність та підтримка

Чи достатньо у вас ресурсів та інформації для виконання обов'язків? 1 2 3 4 5

Оцінка професійного рівня ваших колег: 1 2 3 4 5

Наскільки ви відчуваєте підтримку керівництва та колег у роботі: 1 2 3 4 5

Коментарі:

Які знання або навички команди варто розвивати? _____

4. Мотивація та розвиток персоналу

Наскільки ви задоволені своєю роботою у клініці? 1 2 3 4 5

Чи відчуваєте ви, що ваша робота цінується? 1 2 3 4 5

Чи готові ви рекомендувати клініку як місце роботи? 1 2 3 4 5

Наскільки, на вашу думку, розвиток лідерських якостей у членів команди сприяє підвищенню її ефективності? 1 2 3 4 5

Коментарі:

Які лідерські навички, на вашу думку, слід розвивати у команді для покращення її роботи? _____

Що, на вашу думку, покращить мотивацію та залученість персоналу? _____

5. Загальні пропозиції

Які зміни у роботі команди або клініки зробили б вашу роботу ефективнішою?

Інші коментарі або ідеї для покращення командної роботи: _____