

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Медико-фармацевтичний факультет

ВОЛЯНСЬКА АЛЛА ГЕОРГІЇВНА

ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО У ВИЩІЙ МЕДИЧНІЙ ОСВІТІ
Leadership and governance in higher medical education

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Науковий керівник:

к.іст.н., доцент
Дружкова І С.

Рецензент:

Д.е.н., проф. Садченко О.В.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри менеджменту
охорони здоров'я
та психології
№ __ від «__» _____ 2025 р.

Гарант ОПП _____ Вікторія БОРИЩ

Захищено на засіданні ЕК №__

Протокол
№ __ від «__» _____ 2025 р.
Оцінка
_____/_____/_____

Голова ЕК__ Олена САДЧЕНКО

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Волянська А.Г. Лідерство та керівництво у вищій медичній освіті: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 073 «Менеджмент» / Одеський національний медичний університет. Кафедра менеджменту охорони здоров'я та психології. Науковий керівник: Дружкова І.С., к. іст. н. - Одеса, 2025. 91 с.

Анотація. Кваліфікаційну роботу присвячено узагальненню значення лідерів в управлінні установами сфери охорони здоров'я в умовах збройної агресії проти України, **розглянуто** залежність від лідерських якостей перспектив розвитку закладів охорони здоров'я.

В кваліфікаційній роботі **досліджено** вплив особливостей лідерства у закладах вищої медичної освіти; вивчено питання ефективного лідерства, як складової управління; **надано наукове обґрунтування** кадрового забезпечення управління в закладі вищої медичної освіти; **проаналізовано** управлінські механізми освітнього процесу ОНМедУ; **розроблено** параметри ефективності лідерських функцій та управлінських рішень в менеджменті навчального закладу; **впроваджено** систему формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти в Одеському національному медичному університеті.

Ключові слова: лідерство, компетентності керівника, стилі керівництва, заклад вищої медичної освіти, процес формування лідерської компетентності.

Volianska A.G. Leadership and governance in higher medical education: qualification work for the degree of "Master": speciality 073 "Management" / Odessa National Medical University. Department of Health Care Management and Psychology. Scientific advisor: Druzhkova I.S., Ph.D. in History - Odesa, 2025. 91 p.

Abstract. The qualification work is devoted to generalizing the importance of leaders in the management of healthcare institutions in the context of armed aggression against Ukraine, and examining the dependence of the prospects for the development of healthcare institutions on leadership qualities.

The qualification work investigated the influence of leadership characteristics in higher medical education institutions; the issue of effective leadership as a component of governance was studied; scientific justification of the personnel management in the institution of higher medical education is provided; the management mechanisms of the educational process of ONMedU are analyzed; parameters of the effectiveness of leadership functions and management decisions in the management of the educational institution are developed;

A system for developing leadership competence in higher education students has been implemented at Odessa National Medical University.

Keywords: leadership, leadership competencies, leadership styles, higher medical education institution, the process of forming leadership competence.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ	9
1.1. Управлінське підґрунття лідерської компетентності в сфері вищої медичної освіти	9
1.2. Аналіз поведінкових моделей лідера у контексті керівництва медичним закладом	14
1.3. Кореляція стилів лідерства, якості освіти та стратегії розвитку закладу вищої медичної освіти	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ОДЕСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ МЕДИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	30
2.1. Розробка й обґрунтування концепції формування лідерської компетентності у вищій медичній освіті	30
2.2. Компоненти підвищення ефективності лідерської компетентності майбутніх лікарів та викладачів закладів вищої медичної освіти.....	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ОДЕСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ МЕДИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	44
3.1. Шляхи удосконалення формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти	44
3.2. Дидактичне забезпечення процесу формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти	64
Висновок до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	79
ДОДАТКИ	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ААМК - Американська асоціація медичних коледжів;

БПР - безперервний професійний розвиток;

ЗВО – заклади вищої освіти;

ЗВМО – заклад вищої медичної освіти;

НПП - науково-педагогічні працівники;

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

МОН – Міністерство освіти і науки України;

ОНМедУ – Одеський національний медичний університет;

ОПП – освітньо-професійна програма.

ВСТУП

Проблематика формування лідерської компетентності майбутніх фахівців у сучасному університетському освітньому середовищі значною мірою обумовлена стрімкими та динамічними трансформаціями, що відбуваються в суспільно-політичній, соціальній та економічній сферах України, а також у системі вищої освіти [12, 20, 28, 30, 32, 36, 38, 45-47, 51, 56, 66, 70, 74]. Дидактичний аналіз цього питання вимагає чіткого розуміння психолого-педагогічної сутності ключових понять, серед яких центральне місце посідають: особистість, лідерство, лідер, лікар, майбутній лікар, компетентність та лідерська компетентність [1, 16, 33, 37, 53, 57].

Ключовими характеристиками лідера виступають здатність формувати стратегічне бачення, вміння об'єднувати команду та надихати її на спільні дії, а також забезпечувати надійну підтримку колективу, незалежно від того, йдеться про лікаря, завідувача відділенням чи керівника закладу. Саме поєднання цих якостей із професійним досвідом створює підґрунтя для становлення справді ефективного лідера.

У сучасних умовах медичної реформи особливої ваги набуває управління змінами в системі охорони здоров'я. Зміна управлінських команд у будь-якій сфері, зокрема в медицині, зазвичай є складним і чутливим процесом. Орієнтуючись на майбутній розвиток, лідери мають бути здатними долати неминучі труднощі, що супроводжують трансформації організації. Водночас формування та впровадження нового бачення часто порушує усталену рівновагу, активізуючи як сили підтримки, так і сили опору [10, 24].

Важливість зазначених вище наукових досліджень обумовлюється тим, що вони формують підґрунтя для розробки системи формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти. В той же час варто наголосити, що у вищій медичній освіті недостатньо розроблені механізми, методи та моделі удосконалення системи формування лідерської компетентності майбутніх лікарів та викладачів закладів вищої медичної освіти.

Визначено вплив головних якостей лідера з точки зору розвитку організації

у системі охорони здоров'я [33, 37, 40,41].

В ході виконання дослідження виконано теоретичне обґрунтування концепції та розробка системи формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти. Для досягнення поставленої мети необхідно цілісно представити компоненти системи формування лідерської компетентності майбутніх лікарів та викладачів закладів вищої медичної освіти. Також, проаналізувати педагогічні технології для формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти.

Актуальність полягає в розробці та впровадженні стратегії формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти.

Об'єктом дослідження є процес управління та лідерства у закладах вищої медичної освіти.

Предмет – модель та система формування лідерської компетентності здобувачів у закладах вищої медичної освіти; управлінські механізми її удосконалення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування концепції та розробка системи формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти, визначити управлінські механізми її впровадження та шляхи удосконалення лідерства та керівництва у закладах вищої медичної освіти.

Для досягнення поставленої мети нами визначено послідовне виконання відповідних завдань.

Завдання:

1. На підставі аналізу наукової літератури висвітлити наукові підходи до лідерства та визначити його роль як складової сучасного управління у закладах вищої медичної освіти.

2. Обґрунтувати кадрове забезпечення управління в медичному університеті та його вплив на розвиток лідерських компетентностей у здобувачів вищої медичної освіти.

3. Провести аналіз управлінських механізмів організації освітнього процесу ОНМедУ.

4. Визначити параметри ефективності лідерських функцій та управлінських рішень в менеджменті закладу вищої медичної освіти.

5. Розробити та апробувати систему формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти на прикладі ОНМедУ.

Методи дослідження:

Теоретичні методи: метод порівняння, проблемно-цільовий, логіко-системний і структурно-функціональний аналіз наукових праць – для розгляду теоретичних основ досліджуваної проблематики; екстраполяційний метод – поширення висновків, отриманих на основі аналізу використаних джерел для оцінки системи формування лідерських компетентностей в ОНМедУ. Метод аналізу й синтезу щодо визначення лідерства та керівництва у медичній сфері (у першому розділі). Метод системного підходу та структурного аналізу компонентів системи формування лідерської компетентності майбутніх лікарів та майбутніх викладачів закладів вищої медичної освіти (у другому розділі).

- аналіз, синтез, узагальнення наукових джерел з лідерства та управління;
- систематизація підходів до формування лідерської компетентності;
- логіко-структурний аналіз управлінських процесів у ЗВО;
- опрацювання моделей лідерства у медичній освіті.

Емпіричні методи: вивчення локальних нормативно-організаційних документів ОНМедУ; SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін діяльності навчального закладу; системно-узагальнюючий метод – для формулювання висновків за результатами дослідження.

Методи моделювання у розробці та впровадженні в освітню практику закладів вищої медичної освіти процесу формування лідерської компетентності здобувачів (у третьому розділі).

- аналіз внутрішніх документів ОНМедУ;
- вивчення організації освітнього процесу та управлінських механізмів;
- педагогічне моделювання системи формування компетентностей;
- оцінювання ефективності запропонованої моделі.

Методи узагальнення результатів:

- системно-узагальнюючий та порівняльний аналіз;
- інтерпретація отриманих висновків у контексті розвитку лідерства.

Апробація результатів роботи.

Волянська А.Г., Дружкова І.С. Лідерські компетентності управлінців вищої медичної освіти: міжнародні моделі та український контекст трансформації. *Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, психологія та комунікація* [Електронне видання] : збірка матеріалів II міжнар. наук.- практ. конф. м. Одеса, 30 травня 2025 р. / за заг. ред. академіка НАМН України, д. мед. н., професора В. М. Запорожана ; наук. ред. д. мед н., професор В. Г. Марічереда. Одеса : ОНМедУ, 2025. С. 81–84.

Структура кваліфікаційної роботи.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

Загальний обсяг роботи складає 91 сторінок, з яких 78 сторінок основного тексту, список літератури містить 74 найменувань. У роботі вміщено 13 таблиць, 7 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Управлінське підґрунтя лідерської компетентності в сфері вищої медичної освіти

Протягом останніх років вища медична освіта перебуває у пошуку нових технологій практичної підготовки здобувачів. У зв'язку зі зростанням вимог випускники повинні володіти фаховими компетентностями, а ще мати високий рівень лідерських здібностей. Тому, актуальним є пошук нових підходів до навчання та розвитку лідерських навичок серед здобувачів вищої освіти. Також актуальним є створення програм, спрямованих на підвищення лідерського потенціалу та навичок управління в сфері охорони здоров'я.

Лікарська діяльність часто вимагає лідерські функції, такі як, прийняття екстрених рішень щодо здоров'я пацієнтів, координація бригади медичних працівників, а також взаємодія з адміністративними та організаційними ланками охорони здоров'я [7, 10, 13].

Тому, саме відсутність відповідного навчання та розвитку лідерських компетентностей у закладах вищої медичної освіти і може стати перешкодою для лікарів при виконанні своїх обов'язків в майбутньому.

Л. Ротенштейн з співавторами зауважує: «Медицина передбачає лідерство. Практично всі лікарі беруть на себе значні лідерські обов'язки протягом своєї кар'єри, але на відміну від будь-якої іншої професії, де важливі навички управління, лікарі не навчаються, як керувати, і зазвичай не отримують винагороди за ефективне лідерство» [31].

Сьогодення вимагає успішно керувати медичною діяльністю, ефективно спілкуватися з пацієнтами та медичним персоналом, а також поліпшення якості медичного обслуговування [31, 59].

Внаслідок постійних змін лікарі потребують вдосконалення лідерських компетентностей під час безперервної професійної освіти. Це може дати лікарям відчуття впевненості та забезпечити високий рівень якості медичної допомоги.

Об'єктом сучасних наукових досліджень є роль лідерства та керівництва в

усіх сферах людської діяльності. Розвиток лідерства в медичній освіті зосереджує увагу науковців в багатьох країнах [31, 64, 69].

Лідерство розглядають як одну з ключових компетентностей для майбутніх лікарів [61, 72]. Запропоновано впровадження курсу з лідерства для студентів-медиків першого року навчання в американських медичних коледжах [64, 71].

Отже, є сенс вивчати існуючий досвід із зазначеної проблематики.

Для опису різних підходів до досягнення змін у сфері охорони здоров'я використовують терміни «керівництво», «лідерство», «управління» та «адміністрування», які на перший погляд, перетинаються між собою. Іноді вони вживаються взаємозамінно.

Деякі дослідники розглядають лідерство ознакою здатності до змін, у той час як управління та адміністрування – спрямовані на забезпечення стабільності [31].

Самопочуття лікарів та задоволення від результатів професійної діяльності пов'язано з ефективним лідерством, а також зменшенням ризику вигорання у лікарів. Все це може відігравати ключову роль у добробуті медичних працівників та якості надання медичних послуг [31].

Як водиться, «протягом століть типовим керівником медичної кафедри чи деканом медичного факультету був білий чоловік поважного віку, який мав вражаючий науковий доробок з регіональною чи національною репутацією. На ці посади не накладали конкретні строкові обмеження, і особи зазвичай працювали так довго, наскільки вони могли маневрувати внутрішньо-організаційною політикою» [31, 68].

Отже, у зв'язку з стереотипною ситуацією «різноаспектного рівноправ'я» в управлінні медичними закладами освіти та установами виникла необхідність перегляду не тільки підходів до відбору претендентів на керівні посади у закладах медичної сфери, а й розвитку лідерських якостей у майбутніх фахівців медичної галузі.

Необхідно формувати лікарів, здатних до ефективного керування, адміністрування, лідерства в галузі охорони здоров'я. Сьогодення потребує

вдосконалення підходів до підготовки магістрів медицини, у співпраці лікарів з освітянами для створення оптимальних умов для розвитку лідерських компетентностей у здобувачів [31].

Американська асоціація медичних коледжів (ААМК) підтримує розвиток лідерства у медичній освіті, про що свідчить повідомлення на офіційному сайті: «Розвиток лідерських якостей ніколи не був настільки важливим для передбачення, орієнтування та вирішення складних викликів, з якими стикаються сучасні медичні коледжі та навчальні лікарні. Незалежно від того, чи є ви досвідченим керівником, новачком на керівній посаді чи маєте посаду інституції, де хочете змінити ситуацію, ААМК може допомогти вам підготуватися до того, щоб вести себе, свою команду та свою організацію в майбутнє» [67].

Розробка навчальних програми, проведення тренінгів, конференцій та інших заходів, спрямованих на розвиток ефективного лідерства може сприяти покращенню якості управління в медичних установах та сприяти змінам на краще в системі охорони здоров'я.

Створення обґрунтованого методичного забезпечення на освітній платформі у вигляді робочих програм дисципліни для здобувачів вищої медичної освіти буде важливим, щоб вони могли розуміти власну роль у керівництві командою чи управлінні медичною установою [31, 67].

Однозначне рішення щодо доцільності включення такого курсу до навчальних планів відсутнє.

Тому, існує нагальна потреба у подальшому розгляді та обговоренні серед медичних освітян ролі лідерської підготовки у формуванні професійних компетентностей здобувачів вищої медичної освіти в Україні.

Курс «Навчання лідерству та його розвиток» вперше було представлено у американській медичній освіті у 2009 р., потім офіційно визнано ААМК у 2017 р. Курс засновано на сучасних концепціях трансформаційного лідерства та зосереджено на чотирьох модулях, що висвітлюють такі теми: «Лідерство через стратегічне бачення та визначення напрямку»; «Лідерство під час розвитку інших»; «Лідерство під час ефективного управління»; «Лідерство під час

розвитку організації». Після проходження дисципліни здобувачі можуть покращити навички демонстрації лідерської поведінки; використанні рефлексивної практики та зворотному зв'язку, щоб розвивати та постійно вдосконалювати свою особистість, стиль керівництва; розвитку взаємин з іншими для досягнення своїх лідерських амбіцій [31,67].

Ще один курс «Розвиток лідерства для лікарів в академічних центрах охорони здоров'я» (Leadership Development for Physicians in Academic Health Centers), розроблений освітянами Гарвардської школи громадського здоров'я. Тематика занять досить багатоаспектна: «Стратегії конкуренції», «Фінансовий аналіз», «Управління операціями», «Організаційні питання», «Вирішення конфліктів і переговори», «Лідерство», «Політика в галузі охорони здоров'я». Основним методом навчання під час курсу є кейс-метод. Після самостійного опрацювання клінічних проблемних ситуацій відбувається обговорення в малих групах і з викладачем. Під час дискусії відбувається посилення та розвиток лідерських здібностей шляхом покращення розуміння слухачами своїх обов'язків як лідерів і керівників; розгляду проблем, з якими вони стикаються; розуміння та усвідомлення концепцій і методів для ефективного управління [31].

Інноваційну модель навчання лідерству для студентів медичної школи Університету Массачусетсу запропонував К. Річард разом із колегами. Дослідники створили та запровадили курс, спрямований на розвиток лідерських і командних компетентностей у першокурсників, щоб підвищити їх готовність до клінічної діяльності. На основі систематичного огляду літератури щодо ключових лідерських компетентностей було сформовано вибіркочу дисципліну «Лідерство в медицині», що включає шість інтерактивних занять. Вони охоплюють такі навички: розпізнавання й застосування ефективних стилів лідерства, командна комунікація в охороні здоров'я, надання й отримання зворотного зв'язку, делегування та визначення напрямку діяльності. Автори також розробили надійну, доказову систему оцінювання, яка стала важливою складовою механізму постійного удосконалення курсу [71].

Н. Грюнберг зі співавторами вважає за необхідне систематичні кроки для створення ефективних програм навчання та розвитку керівників й лідерів [64].

Загалом, розроблення таких програм є важливим кроком у підготовці майбутніх медичних працівників і підвищенні якості медичної освіти. На нашу думку, ефективні програми розвитку керівників і лідерів у сфері охорони здоров'я потребують ретельного аналізу суспільних потреб, чіткого визначення завдань, продуманої структури змісту та використання сучасних методів навчання й оцінювання.

Таким чином, необхідно здійснювати послідовні кроки для створення дієвих програм розвитку управлінських і лідерських компетентностей. Важливо інтегрувати лідерську підготовку в медичну освіту й активно підтримувати її розвиток, адже нині у навчальних планах медичних спеціальностей фактично відсутня дисципліна, спрямована на формування лідерських умінь здобувачів [31, 64, 71].

Сучасна сфера охорони здоров'я вимагає від лікарів не лише фахових компетентностей, а й лідерських здібностей, щоб ефективно працювати в міждисциплінарних командах та вирішувати складні проблеми у сфері охорони здоров'я [14, 16, 41].

Багатоаспектність медичної галузі підкреслює необхідність визначення оптимального змісту навчальних програм, щоб забезпечити ефективну підготовку фахівців до ефективного керівництва та лідерства [44, 53, 60].

Оптимізація навичок керівництва та лідерства забезпечить більш ефективну координацію медичних послуг, що в свою чергу може сприяти покращенню показників сфери охорони здоров'я [72].

Отже, спостерігається інтенсивний пошук нових методів та форм розвитку лідерських здібностей, що є реакцією на зростання вимог до медичних фахівців. Формування лідерства в медицині важливе для покращення управління медичними закладами та підвищення якості медичної допомоги..

Для якісного дослідження теми роботи важливо розкрити сутність поняття «лідерство».

Доцільно також провести аналіз освітніх компонент щодо розвитку лідерських якостей серед здобувачів вищої медичної освіти.

1.2. Аналіз поведінкових моделей лідера у контексті керівництва медичним закладом

Досить багато зарубіжних та вітчизняних науковців працювали над питаннями лідерства, проте системних наукових досліджень лідерства у вищій медичній освіті ще не проводилось [2, 5, 14, 17, 52, 56, 61, 62, 65].

Взаємовідносини між лідером та командою, зважаючи на особисті риси характеру керівника досліджені не достатньо. Недостатньо вивчений вплив лідера на членів групи і внутрішньогрупові процеси, на досягнення спільних цілей, шляхом використання форм міжособистісного спілкування та взаємодії в команді. Доведено, що для збереження своєї лідерської позиції лідер повинен бути чутливим до потреб членів команди.

Підвищений рівень вимог до державних службовців та посадових осіб вимагає впровадження нових методів управління заснованих на лідерстві. Ефективний лідер може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей.

І.М. Грищенко [14] з'ясував особливості забезпечення лідерства в групі для досягнення спільних цілей, а саме, з'ясовано основні відмінності між лідерством та керівництвом, узагальнено сутність теорій лідерства направлених на дослідження процесів організації соціальної групи та управління нею.

Для досягнення ефективного управління необхідні особливі форми соціального контролю та інтеграції всіх механізмів та способів соціально-психологічного впливу [14, 34].

Менеджмент можна розглядати як мистецтво керівництва. Менеджерів у сучасному розумінні цього слова в історії не існувало. У багатьох сферах відбувається перехід від лідерства до менеджменту. Сучасне покоління характеризується відчуженням і розпачем; продуктивність праці в організаціях постійно знижується; мораль падає, а творчість відсутня.

Керівництво - це комплекс всіх управлінських дій по залученню до роботи, тобто безпосередній або опосередкований вплив на підлеглих [34].

Лідерство, у свою чергу – це здатність впливати на колектив чи групу людей заради досягнення визначеної мети. Лідерство тісно пов'язане з

використанням мотивації, комунікації, взаємодії та управління відносинами всередині організації [14]. Ефективні лідери впроваджують нову організаційну культуру і цінності, підтримують нововведення, високу якість та турботу про всіх послідовників.

Отже, організація невеликої групи співробітників та управління нею, що сприяє ефективному досягненню мети в оптимальний термін і є визначенням поняття «лідерства».

Лідер - це спонтанний неофіційний керівник в специфічній ситуації, який з'являється для забезпечення найшвидшого та успішного досягнення спільної мети [14]. В свою чергу, керівник є офіційно регламентованою особою.

Найкращим методом лідерства є «увага» до працівника або орієнтований на відносини підхід, пов'язаний із проявом інтересу та турботливого ставлення до думок, почуттів і добробуту підлеглих.

Другу сходинку займають лідерські якості, поведінка, мотивація, лідерський інтелект, продуктивність у рішенні виробничих завдань та професіоналізм [14, 16].

По теорії "шлях-мета" у лідера є два варіанти мотивації. Показати залежність між власними потребами підлеглого та цілями організації і роз'яснити шлях, який підлеглому слід обрати, щоб досягти задоволення не тільки власних потреб, а й організаційних цілей.

Якщо майбутня робота нудна, не зовсім зрозуміла або викликає відразу «увага» до підлеглого буде приносити сприятливі результати, [14].

Теорія нормативних рішень, розроблена В. Врумом та Ф. Йеттоном, описує що лідери повинні приймати рішення автократично, після консультацій з членами групи або ж надавати групі повну самостійність у виборі рішення [14, 52, 62].

Лідери повинні демонструвати компетентність і прихильність груповим цінностям. Довіра від групи дозволить лідеру шукати нові шляхи, відхилятися від традиційних підходів.

Найбільш ефективне керівництво здійснюється у формі лідерства. Це особистість здатна об'єднати людей заради досягнення певної мети, за якою інші

члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення [14]. Лідерство - це здатність впливати на людей і за межами офіційних посадових повноважень та статусу, – це природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на особистому авторитеті. Лідер розвиває власну діяльність, задовольняє власний егоїзм, з одного боку, та забезпечує роботою сотні людей і тим самим стимулює економічний прогрес у суспільстві [35].

Іноді у процесі формування групи деякі її учасники починають грати більш домінуючу роль, ніж інші. Таким шляхом серед членів групи складається своєрідна рангова ієрархія. Особистість лідера і стиль його поведінки визначає долю всієї групи в цілому, відображає ситуацію, сутність групи, а також особистісні риси не тільки самого лідера, але і його послідовників [26, 34].

Таким чином, лідером групи може бути людина, яка повинна мати високий рівень ініціативності, активність, товариськість, особисту привабливість, авторитет, мати досвід і навички організаторської діяльності, мотивацію у досягненні групової мети.

Лідер це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів: інтелект, активність, домінування, самовпевненість, прагнення до успіху, комунікабельність, професійна компетентність, аналітичні здібності, професійні знання, вміння керувати [14, 52].

Сьогоднішні реалії вимагають здатності до реалізації нововведень, а для цього необхідні харизма (спроможність вселяти віру в себе й свої можливості); інтелектуальне піднесення (здатність переконувати послідовників у новому рішенні старих проблем); емоційна інтелігентність (самопоінформованість, саморегуляція, мотивація до досягнень, емпатія, соціальні навички) [14].

Таким чином, керівництво характеризується як соціальний безпосередній вплив на поведінку та положення підлеглих, а лідерство визначають як здатність впливати на інших заради досягнення групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом.

Керівник є офіційно регламентованою соціально організованою особою. Лідер – неофіційний керівник в умовах специфічної значущої ситуації, який самостійно з'являється для забезпечення спільної діяльності людей для

успішного досягнення спільної мети [53, 54].

Спільним для лідерства і керівництва є можливість застосовувати владу та впливати на поведінку інших людей.. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку можуть бути проблеми формування лідерства в сфері охорони здоров'я України.

1.3. Кореляція стилів лідерства, якості освіти та стратегії розвитку закладу вищої медичної освіти

У сфері менеджменту виділяють три основні стилі керівництва: авторитарний (керівник приймає рішення одноосібно, вимагаючи беззаперечного виконання), демократичний (лідер залучає колектив до прийняття рішень, стимулюючи ініціативу) та ліберальний (керівник надає підлеглим майже повну свободу дій та мінімально втручається в роботу). Крім них, існують також інші, більш складні стилі, такі як трансформаційний, транзакційний та стиль служіння, що базуються на різних підходах до мотивації та впливу на команду [37, 50, 59, 61, 62].

Основні стилі керівництва:

Авторитарний (директивний):

- Сутність: лідер самостійно приймає рішення, покладаючись на свою владу. Від підлеглих вимагається суворе дотримання наказів та розпоряджень.

- Характеристики: жорсткий контроль, чіткий поділ на керівника та підлеглих, мінімальне залучення команди до процесу прийняття рішень.

Демократичний (колегіальний):

- Сутність: лідер заохочує ініціативу, надає підлеглим частину повноважень для прийняття рішень та враховує їхню думку.

- Характеристики: командна робота, стимулювання співпраці та рівності в колективі, заохочення до прояву здібностей.

Ліберальний (поблажливий):

- Сутність: керівник надає команді значну свободу в роботі та самостійному прийнятті рішень, мінімально втручаючись у діяльність.

- Характеристики: високий рівень довіри до підлеглих, делегування великої частини повноважень, фактично відсутній прямий вплив лідера на групу.

38,8% керівників обирають демократичний стиль керівництва, що характеризується активним залученням співробітників до процесів прийняття рішень, наданням самостійності підлеглим та створенням умов для їхнього професійного розвитку. Дослідження щодо психологічних особливостей стилю керівництва в системі охорони здоров'я виявило, що сьогодення вимагає від керівників змінювати свою управлінську стратегію на змішані форми (колегіально-директивний, директивно-ліберальний) [38].

Аналіз стилів лідерства у закладах вищої медичної освіти (ЗВМО) показує перевагу певних стилів у клінічних/медичних та академічних/освітніх контекстах, а також залежність обраного стилю від ієрархічного рівня керівника.

Особливе значення в ЗВМО мають стилі, які сприяють співпраці, розвитку та орієнтації на потреби інших, що відображає комплексний характер медичної освіти та охорони здоров'я.

Крім того, аналіз стилів лідерства Гоулмана (Goleman 's styles) на різних ієрархічних рівнях показав, що керівники середнього рівня (з ширшою відповідальністю за програми) переважно використовували коучинговий стиль. Дослідження стилів лідерства Гоулмана в медичній освіті на різних ієрархічних рівнях показало чіткі відмінності у вподобаннях (табл. 1.1).

Ключові стилі лідерства та їхнє застосування в ЗВМО

1. Лідерство-служіння (Servant Leadership)

- Особливості: лідер ставить потреби підлеглих, студентів та пацієнтів вище за свої власні. Фокус на благополуччі та розвитку команди.
- Застосування: переважно практикується клінічними професорами у сфері охорони здоров'я.
- Ефективність: сприяє формуванню культури турботи та емпатії, що є критично важливим у медичній сфері.

Залежність стилю від ієрархічного рівня (Дані Гоулмана)

Ієрархічний рівень	Посада	Переважаючий стиль лідерства	Контекст
Перший рівень (з обмеженими формальними повноваженнями)	Керівники нижчої ланки, лідери невеликих груп.	Демократичний	Заохочення участі та співпраці.
Середній Рівень (з ширшою відповідальністю за програми)	Керівники програм, декани.	Коучинговий	Розвиток персоналу, наставництво студентів та колег.
Вищий Рівень (з вищими організаційними повноваженнями)	Декани, ректори.	Множинні стилі (немає одного переважаючого)	Необхідність швидкої адаптації. Непоодинокі використання стилів "задавача темпу" (Pacesetting) та "командного" (Commanding), що пов'язано з роботою з лікарями та необхідністю швидкого досягнення результатів у клінічних умовах.

2. Коучингове лідерство (Coaching Leadership)

- Особливості: лідер зосереджується на наставництві, зворотному зв'язку, навчанні та зростанні підлеглих/студентів.
- Застосування: коучинговий стиль лідерства віддається перевазі для освітніх цілей у ЗВМО.
- Ефективність: життєво важливий для розвитку клінічних та академічних навичок, стимулювання самостійного мислення та відповідальності у майбутніх лікарів.

3. Трансформаційне лідерство (Transformational Leadership)

- **Особливості:** лідер надихає команду на досягнення надзвичайних результатів, встановлює високі стандарти, розвиває сильні сторони співробітників. Фокус на інноваціях та змінах.

- **Застосування:** часто згадується як необхідний стиль для системних змін у сфері охорони здоров'я. Хоча конкретних даних про його переважне використання на всіх рівнях може бути менше, його здатність створювати культуру постійного вдосконалення робить його високоцінним для сучасних ЗВМО.

- **Ефективність:** сприяє лояльності, високій продуктивності, а також здатності адаптуватися до динамічного середовища охорони здоров'я.

Важливі якості лідерів медичної освіти (за даними декількох досліджень). У дослідженні, проведеному серед деканів медичних шкіл США, було визначено 12 ключових якостей, які вважаються суттєвими для лідерства в медичній освіті [67-69]. Ці якості можна розділити на три взаємопов'язані рівні, що підкреслює багатогранність цієї посади:

1. **Особистісні якості:** ціннісна орієнтація (спрямованість), обов'язковість, стійкість (Resilience), емоційний інтелект.
2. **Міжособистісні якості:** співпраця (Collaboration), ефективна комунікація, створення психологічної безпеки, ставлення людей на перше місце.
3. **Системний рівень:** стратегічні дії, прийняття рішень, адаптивність, стимулювання інновацій.

Отже, успішне лідерство в ЗВМО є ситуативним і вимагає гнучкого використання різних стилів, з чітким наголосом на розвитку кадрів (коучинговий, лідерство-служіння) та здатністю долати труднощі (адаптивність, стійкість) у постійно мінливому медичному та академічному середовищі. В умовах сьогодення освітній процес постає перед принципово новими викликами, зумовленими пандемією COVID-19, військовою агресією [11, 12, 19, 23, 29].

Зазвичай керівники медичних закладів різного рівня стають лідерами безпосередньо в процесі професійної діяльності. Враховуючи специфіку медичної сфери, їхні рішення, успіхи та помилки можуть мати значні наслідки.

Поширеною є думка, що підвищення в адміністративній ієрархії автоматично означає більшу компетентність та «ширше бачення». Такий підхід нерідко призводить до втрати мотивації до професійного розвитку: знання поступово втрачають актуальність, а згодом і повністю знецінюються.

Досить часто керівні посади займають люди випадкові, з особистими амбіціями та інтересами, але без необхідної відданості спільній справі або стратегічного бачення розвитку закладу. Такі керівники рідко стають справжніми лідерами, оскільки не мають достатнього професіоналізму, здатності прогнозувати та обирати ефективну стратегію.

Проблеми лідерства в управлінні медичними закладами значною мірою зумовлені професійними традиціями та специфікою галузі. Оскільки керівника призначають, а лідером стають, ці поняття не є тотожними. Лише інколи вони поєднуються в одній особі – коли на керівну посаду призначають людину, яка вже має авторитет у колективі та здатна ставити інтереси справи вище особистих.

Іноді має місце наявність формального і неформального лідера. Якщо відсутня взаємна довіра, підпорядкування спільним цілям, то це може привести до конфліктів й поступово до деградації колективу [9].

Команда – це група однодумців і захоплених людей що підбирається під якусь ідею, формується навколо лідера, який має повну довіру. Лідер же, творчими і морально-етичними методами прагне щось вивчити, створити, відкрити.

При зміні територіальної адміністрації змінюються і керівники органів та установ охорони здоров'я. Вирішальну роль при цьому часто відіграють не лідерські якості особи, а парамедичні аспекти. Наслідки від цього відчують і медичні працівники і суспільство. Виникають труднощі в управлінні практичними установами охорони здоров'я в умовах військової агресії, коли змінюється система звичних відносин, схеми управління і фінансування. В такі часи роль лідера в сфері охорони здоров'я завжди залишається досить важливою. Від нього залежить перспектива розвитку закладу. Відомі фахівці в галузі управління визначаються лідерство як процес, «за допомогою якого людина

усвідомлено намагається вплинути на іншу людину або групу людей для досягнення певної мети» [1, 4].

Які ж характерні риси лідерства? Лідерство – це активні дії керівників. Лідер - це особистість, а не організація. Група людей, які потім стають послідовниками є обов'язковим фактором лідерства.

Існує декілька способів впливу лідера на інших людей: розумовий вплив на мислення інших людей, емоційний вплив на почуття і переконання та поведінковий вплив [34]. Тому, лідер повинен зробити так, щоб співробітники досягли поставленої мети навіть тоді, коли відчують супротив.

Можна виділити декілька стилів лідерства, П. Херші та К.Х. Бланшар у своїй книзі «Управління організаційною поведінкою» виділяють чотири основні стилі лідера у системі охорони здоров'я за допомогою двох показників, директивність в керівництві та підтримка підлеглим [65].

1. Вказівний (авторитарний) стиль – це безапеляційний стиль управління абсолютно неприпустимий в повсякденних умовах, але може бути досить ефективним у надзвичайних, наприклад, у період військових дій. Цей стиль є дуже розповсюдженим і все залежить тільки від правильної розстановки кадрів.

2. Стиль переконання характеризується активною взаємодією між лідером і підлеглими. Лідер надає необхідну наставницьку допомогу співробітникам, які прагнуть підвищити свою кваліфікацію. Цей стиль є досить перспективним для медичної галузі.

3. Колегіальний стиль характеризується двостороннім зв'язком керівника і підлеглих. Підлеглим потрібно надати можливість участі в процесі ухвалення рішень, що буде заохочувати їх виконувати необхідну роботу. З свого боку лідер надає емоційну підтримку. Цей стиль, наприклад, надає можливість об'єднати досвід багатьох лікарів для прийняття важливого рішення.

4. Стиль передавання повноважень заохочує працівників. Мінімальний контроль з боку керівника допустимий при роботі з людьми з високим рівнем мотивації. Цей стиль не завжди влаштовує систему охорони здоров'я. Як правило, для керівника важливіше своєчасно пристосуватися до обставин, ніж триматися його основного стилю в роботі.

Колектив можна охарактеризувати наступним чином: за Херші – Бланшаром [65]:

- відсутність готовності і бажання,
- відсутність готовності при наявності бажання,
- наявність готовності при відсутності впевненості,
- наявність готовності і впевненості.

Дослідження щодо психологічного благополуччя співробітників системи охорони здоров'я виявило середній рівень ентузіазму та комфорту в 55,1% співробітників, що демонструє нестабільний психоемоційний стан працівників та наявність потенційних професійних ризиків [39].

Використання гнучкого колегіально-директивного стилю управління керівникам закладів у медичній сфері передбачає постійний розвиток лідерських якостей, утримання балансу між надмірною регламентацією та відсутністю управління [39].

Відсутність гнучкості у лідера може призвести до небажаних наслідків.

Демократичні стилі управління базуються на шанобливому ставленні до виконавців. Демократичний лідер уникає гострих і конфліктних ситуацій, вважає за краще діяти здебільшого переконаннями, ніж розпорядженнями та наказами. Найбільш перспективним стилем управління є стиль переконання, що поєднує в собі демократичність, відповідальність за колектив, прийняті рішення та за отримані результати.

Лідер повинен бути професіоналом, мати природні якості організатора й підготовку з питань економіки і права. Лідер має вміти отримувати великий обсяг інформації з мінімальних вихідних даних, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, ретельно аналізувати виникаючі ситуації і навіть у найскладніших випадках передбачати наслідки прийнятих рішень. Лідер повинен дбати про систематичне навчання колективу, в тому числі через наради, конференції, семінари, для раціонального функціонування. Лідер повинен знайти кожній особі її місце в колективі, вміти надихати і впливати на людей [1, 16, 39].

Таким чином, лідер – це професіонал, який повинен уявляти перспективи

розвитку, вміти об'єднати групу людей. Лідерами не народжуються, людей з якостями лідера можна зустріти не часто. Але дійсність, на жаль, не така. Відповідної підготовки лідерів в медичній галузі не має досі,

Тому, заміна одного лідера на іншого, як правило, призводить до змін у колективі. Це болючий процес і тому необхідний обґрунтований системний багатогранний підхід до лідера й колективу.

Найбільший вплив в управлінні системою охорони здоров'я зумовлений медичними реформами. На перший погляд реформи здаються спонтанними і непередбачуваними, проте вони здатні принести відчуття спрямованості та впорядкованості.

В цей час лідери повинні передбачити майбутні неминучі проблеми як з підтримкою так і зі спротивом. На шляху розвитку організації бажано підтримувати рівновагу. Кожна людина спочатку усвідомлює необхідність змін, потім змінює своє ставлення до них. Цей шлях проходить по різному залежно від характеру, індивідуальних особливостей і досвіду змінювати стиль поведінки. Якщо людина не відчуває впевненості в успішному розвитку організації, то буде чинити опір реформам.

Дослідники визначають, що будь-яка організація включає 5 груп людей, які по-різному сприймають інновації [1, 7]:

- Новатори (2,5%) – джерело нових ідей; часто перебувають на периферії соціальної структури, тому їх пропозиції не завжди знаходять підтримку.

- Лідери громадської думки (13,5%) – першими приймають новацію, мають високий авторитет навіть без формальних повноважень.

Консервативна частина, яка з підозрою ставиться до будь-яких змін і тяжіє до традицій; такі працівники частіше обирають звільнення, ніж адаптацію.

Система охорони здоров'я має глибокі традиції, тому інновація починає впроваджуватися лише тоді, коли підтримується не окремими людьми, а більшістю. З позицій теорії змін і теорії соціальної взаємодії кожен співробітник перебуває у мережі соціальних відносин, що визначають його поведінку; його статус у цій мережі (лідер, послідовник чи периферійний учасник) впливає на

швидкість прийняття нових ідей. Важливо й те, що неформальні контакти нерідко мають не менший вплив, ніж офіційні зв'язки.

Якщо лідери громадської думки позитивно сприймають нову ідею, вони здатні поширити її серед інших і переконати колектив у її доцільності. Тому лідерам необхідно розуміти механізми змін і вміти керувати їх наслідками [16, 61, 62].

Будь-які зміни порушують рівновагу між силами руху та силами опору, про що йдеться у класичній моделі Курта Левіна [2]. Завдання керівника – вибудувати стратегію, яка дозволить посилити рушійні сили та зменшити опір [9]. Керівник має вміти працювати з опором, сприймати його як природну реакцію, поважати позицію опонентів, аналізувати причини та поступово формувати позитивне ставлення колективу до змін.

На впровадження інновацій впливають численні фактори:

- бурхлива політична ситуація;
- реформа системи охорони здоров'я;
- скорочення бюджетного фінансування;
- зміни у місцевому керівництві;
- зміни у стані здоров'я населення (епідемії);
- незадоволеність оплатою і умовами праці;
- нестабільне фінансування.

У підсумку ефективний лідер повинен володіти знаннями і навичками стратегічного планування, щоб навіть у складних умовах знаходити управлінські рішення, здатні покращити систему охорони здоров'я.

Чимало науковців вивчали різні аспекти лідерства та розвиток лідерських якостей. Багато дослідників звертають увагу на адміністративний провал в уряді, університетах, сфері охорони здоров'я та фінансових установах [1, 2]. Тому, тільки компетентні лідери зможуть протистояти викликам сучасного світу, вважають Д.К. Бісбі та С.Дж. Заккаро [3, 5, 18].

Лідерство визначають як «процес мотивації людей до спільної роботи для досягнення великих цілей» [6]. Мета-аналіз особистісних та поведінкових теорій

лідерства Д.С. Деру та співавторів показав, що ще недостатньо зрозуміло, що забезпечує ефективність лідерства [6, 62].

Деякі дослідники лідерства проводять різницю між лідерством, адмініструванням та менеджментом [7; 8]. Вони припускають, що лідерство є синонімом змін, тоді як управління та адміністрування розглядаються як підтримка. Усі три категорії визначено як найважливіші функції організаційної діяльності.

При аналізі загальновідомих теорій та різноманітних висловів видно що у кожного науковця свій особистий погляд щодо поняття лідерства. Саме цей аспект і зумовив тему дослідження.

Для цього необхідно вирішити з'ясувати лідерські якості для ефективних лідерів. Багато авторів стверджували, що якісне лідерство необхідне для успіху організацій [61, 62]. Доцільно перерахувати лідерські якості: гідність та повага, швидкий розподіл нагород, прийняття рішення, побудова відносин, відповідальність за інших, посилення змін, етика, підвищення рівня знань про завдання, оцінка наслідків, пояснення рішень із повагою, розширення можливостей, розвиток відносин, принциповість та чесність, виявлення проблем, розумний ризик, спілкування зі спільнотою, безперервне навчання, критичне мислення, творче вирішення проблем, співробітництво, активне слухання, адаптивність, досягати мети.

В одному з досліджень було проведено аналіз найпопулярніших статей щодо лідерства, опублікованих в Google Scholar. Виявлено 25 лідерських компетенцій, що можна використовувати узагальнено, вони є послідовною, надійною та економною моделлю лідерства і демонструють застосування в усіх галузях [21].

У межах дослідження лідерства як механізму управління організаційною поведінкою О.Б. Каламан [21-23] визначив п'ять ключових сфер, що охоплюють основні лідерські компетенції: соціальна відповідальність, інновації, самоврядування, управління завданнями та орієнтація на справедливість. Науковці дійшли висновку, що ці компетентності мають універсальний характер і можуть застосовуватися в будь-якій сфері суспільного життя, запропонувавши

модель, придатну для подальшого вивчення та оцінювання лідерських характеристик.

Роль лідерів у функціонуванні закладів охорони здоров'я залишається надзвичайно значущою. Від рівня сформованості лідерських якостей керівника залежить розвиток колективу, його ефективність та здатність адаптуватися до змін. Вплив лідера на підлеглих проявляється через три основні механізми: інтелектуальний вплив, що формує спосіб мислення; емоційний вплив, який торкається переконань та почуттів; і поведінковий вплив, спрямований на зміну моделей поведінки працівників [6].

Стиль взаємодії лідера визначається поєднанням директивності та підтримки. Зокрема, лідер може виступати як коуч, який не лише спрямовує роботу, а й забезпечує наставництво, сприяючи професійному зростанню співробітників. Такий підхід особливо відповідає потребам системи охорони здоров'я.

До провідних якостей ефективного лідера належать стратегічне бачення, здатність об'єднувати команду та забезпечувати захист і підтримку всім її членам. Саме поєднання цих рис і професійного досвіду дає підстави говорити про формування справжнього, результативного лідера

Висновки до розділу 1

Система охорони здоров'я та вища медична освіта перебувають у стані постійних змін, що підсилює потребу у формуванні нового покоління керівників.

Лідерство сьогодні є ключовим чинником розвитку медичних закладів, їхньої стійкості, якості управлінських рішень та ефективності освітнього процесу.

Молоді фахівці повинні не лише реалізувати свій потенціал, а й бути ініціаторами змін у своїх закладах, формувати нову культуру відповідального управління в медицині. Країні необхідні відповідальні, ініціативні і готові до управлінських викликів лідери.

Майбутні фахівці мають бути здатними працювати в умовах високої невизначеності, швидко адаптуватися та приймати обґрунтовані управлінські

рішення. Тому особливого значення набуває формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти.

Необхідність розробки й впровадження науково обґрунтованої системи розвитку лідерства обумовлює актуальність дослідження та визначає його практичну значущість.

На підставі опрацьованого у першому розділі теоретичного матеріалу щодо визначення сутності лідерства у вищій медичній освіті візьмемо за основу висловлювання Л. Ротенштейна про те, що «медицина передбачає лідерство і практично всі лікарі беруть на себе значні лідерські обов'язки протягом своєї кар'єри, але на відміну від будь-якої іншої професії, де важливі навички управління, лікарі не навчаються, як керувати, і зазвичай не отримують винагороди за ефективне лідерство» [31].

Метою нашої роботи є теоретичне обґрунтування концепції та розробка системи формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти, визначити управлінські механізми її впровадження та шляхи удосконалення лідерства та керівництва у закладах вищої медичної освіти.

При плануванні на майбутнє, лідери повинні вміти вирішувати будь-які проблеми, що виникають на шляху розвитку закладу. Під час подолання цих труднощів може порушитись рівновага в колективі. Справжній лідер має керувати як силами підтримки, так і групою опору, володіти відповідними вміннями з тим, щоб знайти вірні рішення.

За результатами проведеного аналізу літератури щодо лідерства та керівництва у вищій медичній освіті можна стверджувати, що керівник з лідерськими компетентностями є ключовим елементом сучасного управління установами сфери охорони здоров'я та закладами вищої медичної освіти. Ефективне лідерство є фактором підвищення ефективності освітнього процесу та організаційного розвитку університету.

У сучасних умовах найбільшу актуальність у сфері охорони здоров'я набуває управління змінами, що зумовлені військовою агресією з боку російської федерації..

Отже, проблема формування лідерських якостей у здобувачів є актуальною для установ медичної сфери, особливо в умовах війни в країні.

Доцільно вважати, що розробка системи формування лідерської компетентності здобувачів буде сприяти визначенню шляхів удосконалення лідерства та керівництва у ВМО.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ОДЕСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ МЕДИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

2.1. Розробка й обґрунтування концепції формування лідерської компетентності у вищій медичній освіті

Відповідно задачам нашого дослідження необхідно дослідити весь шлях майбутнього керівника і лідера у медичній сфері – від першокурсника до дипломованого спеціаліста. З врахуванням складності медичного навчання та великої кількості освітніх компонент в ОПП необхідно провести аналіз дисциплін, що сприяють формуванню лідерських компетентностей.

Дисципліни ОПП «Медицина, «Стоматологія», «Фармація. Промислова фармація» що сприяють, на наш погляд, формуванню лідерських якостей у здобувачів вищої медичної освіти представлені в таблиці 2.1.

Всі ці дисципліни дозволяють оволодіти лідерськими компетентностями, способами впливу на свідомість і поведінку людини, вміннями і навичками управління колективом, побудови гармонійних відносин у команді [1, 4, 24, 25, 27]. В цілому, вивчення вищевказаних дисциплін сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти лідерських компетентностей.

Проведений аналіз освітніх програм ОНМедУ щодо забезпечення лідерських компетентностей у здобувачів вищої освіти продемонстрував достатню кількість основних та вибіркового компонент ОПП, що вивчають здобувачі вищої медичної освіти протягом всього періоду навчання на додипломному етапі.

Для вирішення завдання нашого дослідження був проведений аналіз переліку загальних і спеціальних компетентностей та програмних результатів навчання з ОПП «Медицина» [42].

Проведений аналіз ОПП «Медицина» висвітлив систему формування лідерів на додипломному етапі навчання.

Дисципліни ОПП що сприяють формуванню лідерської компетентності
здобувачів вищої медичної освіти

Курс	Вид компоненти	Дисципліна
1 курс	ВК	Конфліктологія
2 курс	ВК ВК ВК ВК ВК ВК	Соціальна медицина, громадське здоров'я HR-менеджмент (управління персоналом) у зкладах охорони здоров'я Імідж лікаря Конфлікти в медичному середовищі: способи вирішення та попередження конфлікту Соціальна відповідальність медичного бізнесу Менеджмент в стоматології
3 курс	ВК ВК ВК ВК	Маркетинг в охороні здоров'я Система електронного здоров'я eHealth та телемедицина Маркетинг в стоматології Інтелектуальний бізнес та інноваційний розвиток
4 курс	ВК ВК ВК ВК ВК ВК	Digital – маркетинг в медичних закладах Управління ціновою політикою в медичних зкладах Організація та економіка фармації Охорона праці в галузі Фармацевтичний менеджмент і маркетинг Маркетингові дослідження у фармації Міжнародний маркетинг у фармації
5 курс	ВК	Професійні комунікативні навички в умовах екстремальних ситуацій. Аспекти психологічної підтримки
6 курс	ОК	Управління охороною здоров'я

До системи формування лідерських якостей у здобувачів вищої медичної освіти можна віднести всі загальні та 10 спеціальних компетентностей. Серед програмних результатів навчання на формування лідерських якостей у здобувачів вищої медичної освіти спрямовані 12 ПРН (Додаток).

Окрім основних професійних компетентностей необхідно створювати умови в освітньому процесі для формування лідерських якостей у здобувачів вищої медичної освіти (Рис. 2.1). Вкрай необхідна спрямованість вищої

медичної освіти на інтерактивні технології навчального процесу при формуванні лідерських компетентностей вкрай необхідна [27, 29].



Рис. 2.1. Компоненти підвищення ефективності лідерської компетентності майбутніх лікарів

Таким чином, у здобувачів вищої медичної освіти формування лідерських компетентностей необхідно розпочинати з першого курсу – періоду становлення професійної самосвідомості особистості. Саме в цей період формуються професійні компетентності, тому що цей вік найбільш сприятливий для усвідомленого професійного самовизначення молодої людини.

Вимоги до якості освіти в Україні визначаються на основі Державних стандартів освіти, які включають мету та принципи освітнього процесу, а також обов'язкові результати навчання, які мають досягти здобувачі освіти.

Для вирішення завдання нашого дослідження був проведений аналіз показників, що враховуються у рейтингу закладів вищої освіти України.

У рейтингу університетів у 2025 році ОНМедУ по Україні посідає 23 місце, по області – 1, по місту – 1 [48].

Серед медичних закладів вищої освіти Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького (ЛНМУ) посів 11 місце, Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова (ВНМУ) – 14 місце, Національний медичний університет імені О. О. Богомольця (НМУ) – 16 місце, Тернопільський національний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського (ТНМУ) – 18 місце, Харківський національний медичний університет (ХНМУ) – 22 місце.

Відстежується позитивна динаміка позиції ОНМедУ в рейтингу університетів: у 2023 р. по Україні було 39 місце, у 2024 – 47, у 2025 р. – 23.

Проаналізовано параметри, враховані в рейтингу закладів вищої освіти України у 2025 році. У таблиці 2.2 представлено Львівський, Вінницький та Одеський національні медичні університети [48].

Рівень працевлаштування випускників 91,74 - свідчить про можливі перспективи випускників на ринку праці. Це самий високий показник у порівнянні з іншими закладами вищої освіти.

Складові параметри рейтингу закладів вищої освіти у 2025 р.

№	Параметри, враховані в рейтингу	ЛНМУ 11 місце	ВНМУ 14 місце	ОНМедУ 25 місце
1	Співвідношення студентів до викладачів	4,12	5,21	3,74
2	Кількість викладачів з науковим ступенем	965	845	426
3	Індекс Гірша	70,17	45,33	29,5
4	Кількість патентів	12	21	3
5	Рівень працевлаштування випускників	89,15	92,05	91,74
6	Інтерес до закладу	481	854	776

В цілому спостерігається позитивна динаміка всіх параметрів, врахованих в рейтингу, за останні 3 роки освітньої діяльності науково-педагогічного колективу ОНМедУ.

Модель «п'яти сил Портера» дозволяє всебічно оцінити конкурентне середовище, у якому функціонує Одеський національний медичний університет, і визначити ключові фактори, що впливають на управлінські рішення та розвиток лідерських компетентностей. У межах моделі «п'яти сил Портера» конкурентне середовище вищої медичної освіти розглядається через сукупність взаємодіючих факторів (Рис.2.2.). Центральною силою виступає конкуренція між закладами вищої медичної освіти, на яку впливають зовнішні загрози та тиски. Зверху на систему діє загроза появи нових освітніх провайдерів, що формують додатковий ринковий тиск і змінюють структуру освітніх послуг. З боків розташовані сили постачальників ресурсів медичної освіти (клінічні бази, обладнання, кадрові ресурси), а також сила здобувачів освіти та роботодавців, які визначають вимоги до якості підготовки фахівців. Знизу на систему впливає загроза альтернативних форм навчання та підготовки кадрів, що можуть виступати заміниками традиційної університетської освіти. Сукупність цих сил окреслює стратегічне

позиціонування закладу, визначає рівень його конкурентноспроможності та напрями розвитку лідерства й управління у сфері вищої медичної освіти.



Рис. 2.2. Модель п'яти сил Портера для ОНМедУ

2.2. Компоненти підвищення ефективності лідерської компетентності майбутніх лікарів та викладачів закладів вищої медичної освіти

Лідерство у медичному закладі вимагає поєднання клінічної компетентності, управлінських навичок та високого рівня емоційного інтелекту.

Вибір моделей лідерства у ЗВМО визначається низкою взаємопов'язаних факторів, які можна згрупувати за трьома основними напрямками: організаційне середовище, цілі та завдання, а також особливості науково-педагогічного колективу та здобувачів.

Організаційне середовище та культура ЗВМО

- Місія та стратегічне бачення: лідерська модель повинна відповідати довгостроковим цілям; якщо місія – інновації та наукова діяльність, ефективнішим буде трансформаційний стиль; якщо пріоритет – стабільність і дотримання стандартів (акредитація), може бути потрібен трансакційний стиль.
- Корпоративна культура: якщо культура авторитарна та ієрархічна, може переважати автократичний стиль; якщо культура співпраці та академічної свободи, доречніший демократичний або службовий (Servant Leadership) підхід.
- Рівень зовнішнього контролю та регулювання: вимоги МОЗ, МОН та міжнародних акредитаційних органів часто вимагають бюрократичного та трансакційного лідерства для забезпечення відповідності (compliance).
- Наявність ресурсів: умова обмежених ресурсів або кризового управління (наприклад, під час реформи чи війни) може вимагати кризового або директивного лідерства.

Цілі, завдання та рівень освітнього процесу

- Навчальний рівень:
 - Додипломний: потрібне лідерство, яке надихає (трансформаційне) та фокусується на розвитку базових знань і навичок.
 - Післядипломний: потрібне лідерство, орієнтоване на досвід і автономію (делегування, коучинг), оскільки лікарі вже є висококваліфікованими фахівцями.
- Тип завдання:

- Рутинні завдання (адміністрування, планування навчального процесу): трансакційне або бюрократичне лідерство.
- Стратегічні завдання (розробка нової освітньої програми, науковий прорив): трансформаційне або харизматичне лідерство.
 - Клінічна діяльність: Керівництво клінічними кафедрами часто вимагає експертного лідерства, де авторитет ґрунтується на глибоких медичних знаннях та професійному досвіді.

Особливості науково-педагогічного колективу та здобувачів освіти

- Кваліфікація та досвід науково-педагогічного колективу: висококваліфіковані професори та доценти вимагають партисипативного (спільного) та демократичного лідерства, де їхня експертиза цінується; менш досвідчений персонал може потребувати більш директивного підходу на початкових етапах.
 - Мотивація та зрілість команди: якщо команда високомотивована і компетентна, ефективніше делегування (стиль ситуативного лідерства); якщо мотивація низька або персонал потребує навчання, потрібен підтримуючий або інструктивний стиль.
 - Демографічний склад: розуміння цінностей, мотивації та очікувань різних поколінь (наприклад, X, Y, Z) серед викладачів і студентів впливає на вибір ефективних методів комунікації та заохочення.

Таким чином, у ЗВМО успішний лідер найчастіше використовує ситуативну модель лідерства, гнучко змінюючи свій підхід (поведінкову модель) залежно від конкретної кафедри, робочої групи чи етапу навчального процесу.

Серед основних поведінкових моделей лідерства найбільш ефективними є гібридні моделі, що поєднують різні стилі відповідно до ситуації. В таблиці 2.3 представлено аналітичні характеристики трансформаційного лідерства. Це найбільш бажана модель у сфері охорони здоров'я, спрямована на надихання та мотивацію співробітників до досягнення більших результатів, ніж вони вважали можливим.

Модель трансформаційного лідерства (Transformational Leadership)

Поведінкова ознака	Прояви
Ідеалізований вплив	Слугує етичним взірцем (role model), демонструє відданість місії закладу та високі стандарти клінічної практики.
Надихаюча мотивація	Чітко артикулює спільне бачення (наприклад, "Ми – найкращий університет регіону"), мотивуючи персонал прагнути досконалості.
Інтелектуальна стимуляція	Заохочує критичне мислення та інновації (наприклад, впровадження нових методів лікування або управлінських процесів).
Індивідуалізована увага	Виступає як коуч і ментор, підтримуючи професійний розвиток кожного співробітника.

Розроблено автором на основі [23, 59, 61]

В таблиці 2.4. представлена модель трансакційного лідерства, найбільш поширена на сьогодні на пострадянському просторі та в бюджетній сфері, зокрема в закладах охорони здоров'я та закладах вищої медичної освіти.

Таблиця 2.4

Модель трансакційного лідерства (Transactional Leadership)

Поведінкова ознака	Прояви
Умовна винагорода	Чітко визначає, які результати (наприклад, вчасне заповнення документації, успішне завершення проєкту) призведуть до винагороди (премії, підвищення).
Управління за винятком	Активне: Постійний моніторинг і швидка корекція помилок (критично важлива для безпеки пацієнтів). Пасивне: Втручання лише тоді, коли виникають серйозні проблеми.

Розроблено автором на основі [39, 61]

Ця модель базується на обміні (трансакції) між лідером та працівниками через системи винагороди та покарання. Хоча менш надихаюча, вона необхідна для підтримки порядку та безпеки.

Бюрократичний стиль характеризується чітким дотриманням правил та процедур.

Далі, в таблиці 2.5. нами проаналізовано модель службового лідерства, де лідер фокусується на потребах співробітників, пацієнтів та громади, а не на власній владі.

Таблиця 2.5

Модель службового лідерства (Servant Leadership)

Поведінкова ознака	Прояви
Емпатія та зцілення	Слухає потреби персоналу (наприклад, щодо емоційного вигорання), створює сприятливе та підтримуюче середовище.
Спільнота та розвиток	Інвестує в навчання та особистісний ріст медичного персоналу, розглядаючи їх як найцінніший актив.

Розроблено автором на основі [33, 59, 61]

Які ж поведінкові моделі, специфічні для сфери охорони здоров'я? Ефективний медичний лідер повинен демонструвати певні поведінкові навички, які мають прямий вплив на якість діагностично-лікувального процесу (Табл. 2.6) [1, 43, 65]..

Лідерство у кризових ситуаціях (Crisis Leadership)

- Поведінка, критично важлива під час надзвичайних ситуацій (пандемії, масові жертви).
- рішучість і спокій: здатність швидко приймати рішення на основі обмеженої інформації, здатність зберігати спокій для уникнення паніки в команді.
- чітка комунікація: надання ясних, лаконічних інструкцій та уникнення двозначності, що є вкрай необхідним при невідкладних станах.
- пріоритет безпеки: принципи безпеки пацієнтів і персоналу заіжди на першому місці.

Ключові управлінські моделі
у формуванні лідерських компетентностей

	Управлінські моделі	Лідерські компетентності
1	Management by Objectives (П. Друкер)	<ul style="list-style-type: none"> • узгодження особистих і організаційних цілей; • орієнтація на результативність, • розвиток навичок планування та пріоритизації у здобувачів.
2	Situational Leadership (П.Херсі–К.Бланшар)	<ul style="list-style-type: none"> • адаптація стилю керівництва до рівня зрілості студентів; • баланс директивності, наставництва та підтримки; • ефективність у роботі з різними групами здобувачів.
3	Competency-based Management	<ul style="list-style-type: none"> • управління через чіткі професійні профілі; • формування структурованих комунікаційних, управлінських і стратегічних компетентностей
4	Change Management (Д.Коттер)	<ul style="list-style-type: none"> • системний підхід до змін в освіті, бачення, комунікація, подолання бар'єрів, закріплення нових практик; • розвиток лідерського потенціалу здобувачів у контексті трансформацій ЗВО.

Комунікаційне лідерство (Communication Leadership)

Лідер виступає головним комунікатором, що впливає на атмосферу та довіру.

- прозорість: відкрите інформування про фінансові, стратегічні та кадрові рішення, що підвищує довіру колективу.
- активне слухання: демонстрація поваги до клініцистів та адміністративного персоналу.
- ефективний посередник між різними клінічними підрозділами чи адміністрацією та лікарями.

Культуротворче лідерство (Culture-Building Leadership)

Поведінка, що безпосередньо формує організаційну культуру закладу.

- культивация доброчесності: Лідер не терпить академічної чи клінічної недоброчесності та вимагає дотримання етичних норм.
- створення культури "без вини": заохочення персоналу відкрито повідомляти про помилки (near misses) для їх аналізу та запобігання, а не для покарання. Це є основою безпекової культури.

Вплив поведінкових моделей на результати медичного закладу не викликає сумніву. Обрана лідером поведінкова модель безпосередньо впливає на ключові показники ефективності (KPI) медичного закладу:

1. Якість обслуговування: трансформаційне та службове лідерство стимулюють вищу якість клінічної роботи та інновації.
2. Залученість персоналу (Engagement): поведінка, орієнтована на підтримку та розвиток (службове та трансформаційне лідерство), знижує рівень вигорання та плинність кадрів.
3. Фінансова ефективність: чітко структурована транзакційна поведінка, поєднана зі стратегічним баченням (трансформаційне лідерство), забезпечує оптимальне використання ресурсів.

Висновки до розділу 2

Формування лідерських компетентностей необхідно розпочинати з перших курсів – періоду становлення професійної самосвідомості особистості. Саме в цей період формуються професійні компетенції, тому що цей вік найбільш сприятливий для усвідомленого професійного самовизначення особистості.

Окрім основних професійних компетентностей необхідно створювати умови в освітньому процесі для формування лідерських якостей у здобувачів вищої медичної освіти. В ОПП «Медицина» можна визначити компетентності, що утворюють систему формування лідерів на додипломному етапі навчання. Це всі загальні компетентності, 10 спеціальних компетентностей та 12 програмних результатів навчання.

Проведений аналіз продемонстрував що адміністрація ОНМедУ розробили потужну власну систему, яка охоплює: освітнє середовище, систему

оцінювання, систему підвищення кваліфікації педагогів, ефективне управління закладом освіти. Що, в цілому, сприяло досягненню позитивних змін по всіх параметрах, врахованих в рейтингу вищих навчальних закладів в Україні за останні 3 роки освітньої діяльності.

При аналізі управлінських механізмів організації освітнього процесу ОНМедУ визначено ключові фактори, що впливають на управлінські рішення та розвиток лідерських компетентностей. Центральною силою виступає конкуренція між закладами вищої медичної освіти.

Загроза появи нових освітніх провайдерів у медичній сфері зумовлює необхідність посилення конкурентоспроможності освітніх програм і формування унікальних академічних переваг. Вплив постачальників – клінічних баз, педагогічних кадрів, обладнання та партнерських закладів – визначає якість практичної підготовки, доступність ресурсів і стійкість навчального процесу. Сила споживачів, зокрема абітурієнтів, студентів, роботодавців та НСЗУ, стимулює університет до підвищення стандартів освіти, прозорості управління та орієнтації на потреби ринку праці. Загроза заміників (альтернативних форм підготовки кадрів, короткотермінових програм, міжнародних онлайн-курсів) актуалізує потребу в інноваційності освітніх технологій і розвитку симуляційної медицини. Інтенсивність конкуренції між українськими та міжнародними медичними університетами посилює значення стратегічного лідерства, підзвітності й здатності до організаційних змін, які визначають ефективність управління та стійкість ОНМедУ в умовах динамічного освітнього середовища.

Проведений аналіз дозволив визначити напрями подальшої роботи. Тому що формування професійних теоретичних знань, навичок та вмінь, як основи лідерських компетентностей необхідно створювати як на додипломному етапі освітнього процесу, так і в процесі післядипломної безперервної освіти.

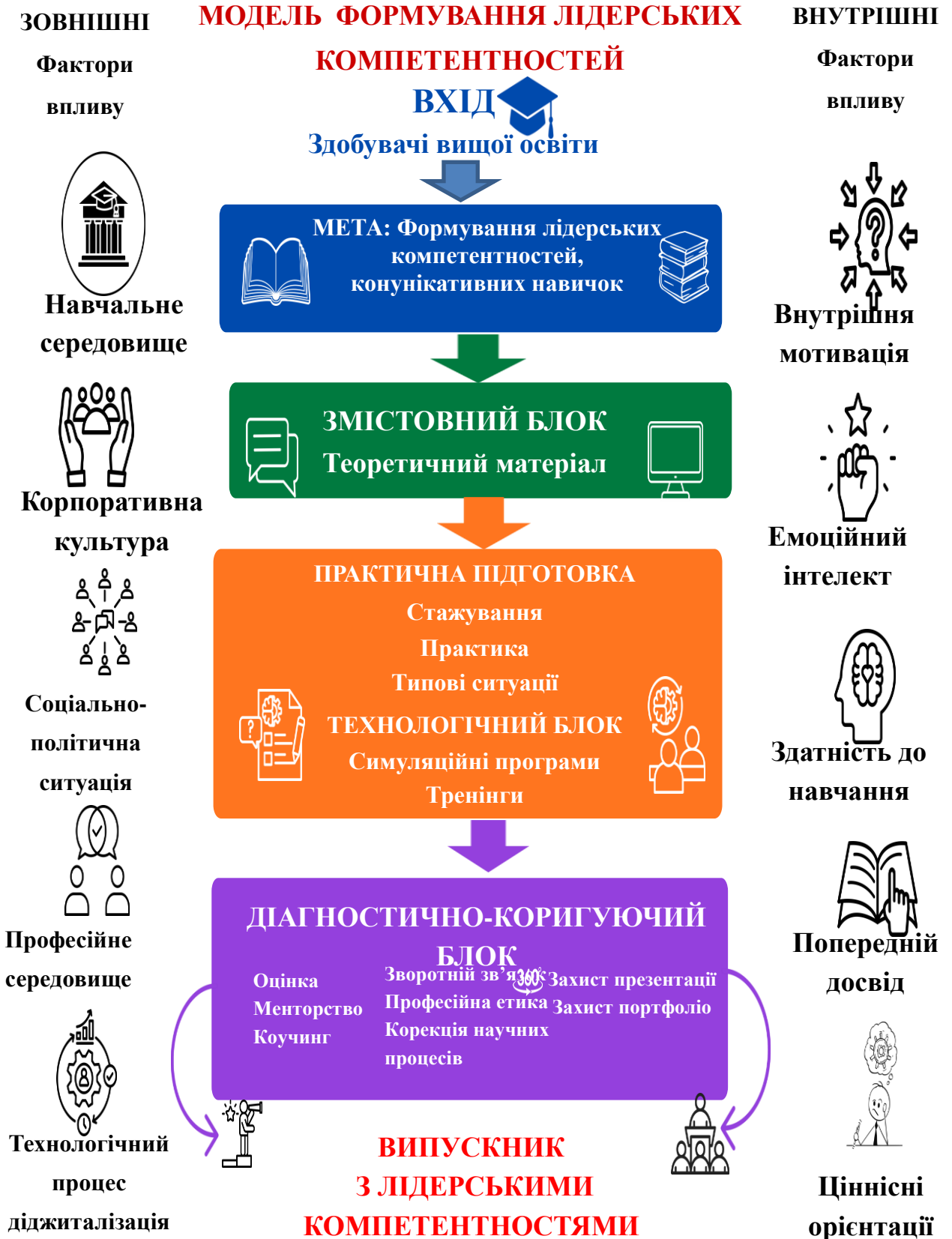


Рис. 2.3. Модель формування лідерських компетентностей у сфері вищої медичної освіти

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ
МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ОДЕСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ
МЕДИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ.

3.1. Шляхи удосконалення формування лідерської компетентності
здобувачів вищої медичної освіти

Ефективне формування лідерських компетентностей здобувачів вищої медичної освіти значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення та професійної підготовки науково-педагогічних працівників (НПП), адже саме вони створюють умови для розвитку необхідних управлінських і комунікаційних навичок.

Прийняття на посаду та звільнення з посади НПП в Одеському національному медичному університеті здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України та законів України: «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», а також Статуту ОНМедУ, Колективного договору ОНМедУ на 2023–2027 рр. і Положення ОНМедУ «Про порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників і укладання з ними трудових договорів (контрактів)».

Відбір НПП ґрунтується на ключових критеріях: відповідність ліцензійним вимогам, наявність академічної та професійної кваліфікації, наукового ступеня та вченого звання, клінічної категорії тощо. Однією з обов'язкових умов є підтверджене підвищення педагогічної кваліфікації. Процес призначення на посаду реалізується на основі принципів законності, відкритості, гласності, рівності, колегіальності, незалежності, об'єктивності, неупередженості та обґрунтованості [49, 56].

Аналіз кадрового забезпечення за 2022–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку у формуванні професорсько-викладацького складу, що забезпечує підготовку фахівців відповідних освітніх ступенів і кваліфікаційних рівнів [49]. В Університеті працюють відомі наукові медичні школи, спроможні забезпечувати сучасний рівень фундаментальних та прикладних досліджень. Загалом кадровий потенціал ОНМедУ відповідає Ліцензійним умовам надання освітніх послуг у сфері вищої освіти.

В ОНМедУ реалізується система безперервної освіти громадян України та іноземних громадян:

- вища освіта (підготовка магістрів);
- післядипломна освіта (інтернатура, докторантура, підвищення кваліфікації, спеціалізація, стажування).

Підготовка фахівців у системі вищої освіти з галузі знань «Охорона здоров'я» (Постанова КМУ від 29.04.2015 р. № 266) здійснюється:

- на другому (магістерському) рівні вищої освіти за спеціальностями: 221 «Стоматологія», 222 «Медицина», 226 «Фармація, промислова фармація»;
- на третьому (доктор філософії) рівні вищої освіти за спеціальностями: 221 «Стоматологія», 222 «Медицина», 226 «Фармація, промислова фармація».

У 2022 р. було створено та затверджено нову освітньо-професійну програму «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

У 2022 р. підготовка фахівців в ОНМедУ здійснювалася на 5 факультетах: медичних № 1, 2, стоматологічному, фармацевтичному, міжнародному. У 2025 р. працюють медичний, стоматологічний, медико-фармацевтичний факультети.

Станом на 01.01.2022 р. науково-педагогічний штат нараховує 1 134 науково-педагогічних працівників, які працюють на 59 кафедрах, що беруть участь у реалізації освітнього процесу за всіма освітніми програмами на додипломному та післядипломному рівнях.

Станом на 01.01.2023 р. науково-педагогічний штат в ОНМедУ нараховує 811 науково-педагогічних працівників, які працюють на 58 кафедрах.

Станом на 01 січня 2024 р. науково-педагогічний штат ОНМедУ нараховує 728 науково-педагогічних працівників, які працюють на 42 кафедрах.

Станом на 01 січня 2025 р. науково-педагогічний штат ОНМедУ нараховує 668 науково-педагогічних працівників, які працюють на 36 кафедрах [49].

Проведений аналіз науково-педагогічного штату ОНМедУ продемонстрував зниження кількості працівників у 1,7 рази і кафедр – у 1,6 [55]. Скорочення штату пов'язано з військовою агресією з боку РФ, що також призвело до зниження контингенту здобувачів-іноземців (Табл. 3.1.).

Станом на 01.01.2022 р. загальна кількість професорсько-викладацького складу ОНМедУ кафедр медичного профілю становить 962 особи. Серед них ступінь доктора наук мають 145 осіб, науковий ступінь доктора філософії - 549 осіб, вчене звання професора - 106 осіб, вчене звання доцента - 274 особи, вчене звання старшого наукового співробітника - 14 осіб, В ОНМедУ працюють 1 академік НАМН України, 4 члени кореспонденти НАМН України, 21 заслужений діяч науки і техніки України, 41 заслужений лікар України, 2 заслужених винахідники України [49].

Станом на 01.01.2023 р. із загальної кількості професорсько-викладацького складу мають ступінь доктора наук 125 науково-педагогічних працівників, науковий ступінь доктора філософії – 411 викладачів, вчене звання професора – 94 викладачі, вчене звання доцента – 229 науково-педагогічних працівників, вчене звання старшого наукового співробітника – 5 осіб, В ОНМедУ працюють 2 академіки НАМН України, 3 академіки НАН вищої освіти України, 4 члени-кореспонденти НАМН України, 18 заслужених діячів науки і техніки України, 29 заслужених лікарів України, 1 заслужений винахідник України [49].

Загальна кількість професорсько-викладацького складу ОНМедУ кафедр медичного профілю становить 625 викладачів (табл. 3.1).

Загалом можна зазначити, що серед завідувачів кафедр у звітному році переважають особи віком понад 65 років (44,83 %) і чоловіки (68,97 %). Серед них переважна більшість (87,93 %) мають науковий ступінь та вчене звання доктора наук, професора – 87,93 %.

Динаміка науково-педагогічного штату ОНМедУ 2022-2025 рр.

Показники	2022	2023	2024	2025
Кількість НПП	1134	811	728	668
Кількість кафедр	59	58	42	36

Серед НПП Університету, що мають науковий ступінь доктора наук, у звітному періоді переважають особи віком понад 65 років – 32,28 %, а за гендерною характеристикою – чоловіки (59,05 %). При цьому важливо зауважити, що 4,72 % докторів наук – це особи віком до 40 років, що свідчить про сталу динаміку формування кадрового резерву.

Серед НПП, що мають науковий ступінь кандидата наук або доктора філософії (PhD), переважають особи віком 41–50 років (30,02 %), а особи віком до 40 років – друга за чисельністю група (25,9 %), що свідчить про сталу динаміку формування кадрового резерву. У цій групі за гендерною ознакою переважають жінки – 62,3 % [49].

Станом на 01 січня 2024 р. кадровий потенціал професорсько-викладацького складу ОНМедУ включав 118 науково-педагогічних працівників зі ступенем доктора наук, 375 викладачів із науковим ступенем доктора філософії, 94 осіб – із вченим званням професора, 234 НПП зі званням доцента, а також 4 старших наукових співробітників. Крім того, в університеті працювали 2 академіки НАМН України, 2 члени-кореспонденти НАМН України, 16 заслужених діячів науки і техніки України, 28 заслужених лікарів України, 1 заслужений винахідник України та 1 заслужений працівник освіти України [49].

Станом на 01 січня 2025 р. у структурі професорсько-викладацького складу налічувалося 116 науково-педагогічних працівників зі ступенем доктора наук, 349 осіб із науковим ступенем доктора філософії (кандидата наук), 88 викладачів зі званням професора та 222 зі званням доцента. В університеті й надалі працюють 2 академіки НАМН України, 2 члени-кореспонденти НАМН України,

15 заслужених діячів науки і техніки України, 22 заслужені лікарі України, 1 заслужений винахідник України та 1 заслужений працівник освіти України (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Співвідношення професорсько-викладацького складу ОНМедУ
кафедр медичного профілю

Науковий ступінь/вчене звання	2022	2023	2024	2025
Д.н.	128/13,31%	100/16%	96/17,45%	91/18,34%
Д.філос./к.н.	474/49,27%	313/50,08%	280/50,9%	258/52,02%
Професор	95/9,9%	78/12,48%	77/14,0%	69/13,91%
Доцент	228/23,7%	174/27,84%	173/31,45%	166/33,47%
Ст.науковий співробітник	14/1,46%	4/0,64%	4/0,54%	2/0,4%
Без академ.звання	651/65,67%	369/59,4%	302/54,9%	259/52,22%
Без наукового ступеня	398/41,37	212/33,92%	174/31,64%	147/29,64%
Всього	962/100%	625/100%	550/100%	496/100%

Таким чином, кадрова політика ОНМедУ спрямована на підвищення рівня кадрового потенціалу Університету відповідно до його цілей та місії. ОНМедУ надає всім співробітникам рівні можливості для реалізації своїх можливостей та кар'єрного зростання.

Концепція стратегічного розвитку ОНМедУ забезпечує підтримку інституційної цілісності, ефективного використання усіх наявних ресурсів, внаслідок чого створюються сприятливі умови для реалізації освітнього, наукового, науково-дослідного процесів за всіма спеціальностями та рівнями підготовки, господарською та інших видів діяльності. Структура управління ОНМедУ характеризується середнім рівнем гнучкості, за необхідності може бути оптимізована, що відображається у відповідних змінах у штатному розписі в межах встановленої кількості ставок та у структурі Університету [49].

У 2022 р. для реалізації стратегічних завдань ОНМедУ та забезпечення виконання певних видів діяльності ОНМедУ було створено:

- кафедру менеджменту охорони здоров'я;
- Науково-навчальний інститут безперервної підготовки лікарів;
- науково-організаційний відділ дослідних робіт;
- відділ інтернатури.

Реформовано відділ кадрів і військово-мобілізаційної роботи на базі якого створено: відділ кадрів та відділ військово-мобілізаційної роботи.

Протягом 2024 р. було проведено наступний комплекс заходів:

- оптимізовано структуру та штатну чисельність закладу;
- проведено реорганізацію кафедр Університету;
- створено відділ клінічних компетентностей;
- реорганізовано науково-організаційний відділ дослідних робіт, патентної та винахідницької роботи, на базі якого створено науковий відділ;
- реорганізовано деканат медичного факультету № 1 та медичного факультету № 2 шляхом злиття в деканат медичного факультету;
- введено посаду помічника ректора закладу вищої освіти (з перспективного розвитку).

З 2022 р. з метою забезпечення та покращення освітньої діяльності в Університеті було проаналізовано інформацію, яка підтверджує досягнення професійної діяльності науково-педагогічних працівників кафедр відповідно до пункту 38 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності (далі – Ліцензійні умови), затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 р. № 365 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1187», на відповідність науково-педагогічних працівників кафедр Ліцензійним умовам.

Відомості про досягнення професійної діяльності науково-педагогічних працівників за останні п'ять років у електронному вигляді з відповідними посиланнями та документами вносяться на OneDrive Microsoft 365,

З 2022 р. запроваджено рейтингове оцінювання науково-педагогічних працівників ОНМедУ; проведено перевірку діяльності кафедр за такими напрямками: організація освітнього процесу у формі дистанційного навчання; дотримання академічній доброчесності; формування індивідуальних рейтингів викладачів на кафедрах.

Результати моніторингів та перевірок доводяться до відома адміністрації Університету, науково-педагогічних працівників та інших стейкхолдерів на засіданнях Вченої ради ОНМедУ, ректорату, а також оприлюднюються на офіційному сайті Університету у відкритому доступі. На основі отриманих даних ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення організаційних, освітніх, кадрових процесів, а також навчально-методичного і матеріально-технічного забезпечення з метою підвищення якості підготовки здобувачів вищої освіти.

Підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників ОНМедУ з питань формування лідерства в медичній сфері здійснюється як безпосередньо в Університеті, так і на базі інших закладів вищої освіти та профільних професійних організацій.

Упродовж 2022–2025 рр. викладачі кафедр ОНМедУ брали участь у широкому спектрі навчально-методичних заходів: науково-теоретичні, науково-практичні та науково-методичні конференції, конгреси, симпозіуми, форуми різного рівня, міжнародні проекти, а також численні методичні семінари, практикуми, вебінари, тренінги, майстер-класи та курси [49].

Але що стосується формування лідерських компетентностей необхідно провести ретельний аналіз.

З вересня 2022 р. кафедрою менеджменту охорони здоров'я проведено:

- цикл лекцій «Організація та управління охороною здоров'я» з удосконалення та профорієнтації керівників закладів охорони здоров'я, м. Одеси,
- відкрита лекція «Сертифікація та стандартизація в закладах охорони здоров'я» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «073 Менеджмент» спеціалізації «Управління охороною

здоров'я та фармацевтичним бізнесом» (ОНМедУ, 19.10.23 р.),

- відкрита лекція у змішаному форматі «Технології управління конфліктами у медичних закладах» (ОНМедУ, 08.12.2023 р.),

Викладачі брали участь у проєкті розвитку співпраці бізнесу та освіти “Uni-Biz Bridge від UGEN: Адаптивність та гнучкість викладача” Uni-Biz Bridge, UGEN (29–31.08.2023 р.). Теми: Як виступати так, щоб запам'ятовуватися. Ефективне партнерство з бізнесом. Розробка кейсів. Тайм-менеджмент. Час як інструмент для підвищення ефективності. Інтерактивні формати онлайн-занять. Телеграм-бот для автоматизації освітнього процесу. Uni-Biz Bridge: коучинг, менторство та наставництво (15–17.05.2023 р.).

ОНМедУ, спільно з міжнародною організацією «Ізраїльсько-український альянс» і компанією “Yissum” (офіс трансфер технологій Єврейського університету в Єрусалимі) організував освітній семінар на тему “Creation and development of innovations in universities” («Створення та розвиток інновацій на базі університетів»), м. Одеса, 19 – 21 січня 2022 р., а також організував навчання підприємницьким та soft-skills серед здобувачів вищої освіти «Тиждень Інноваційності» у межах співпраці за програмою HEI4Future. 28.11.2022 – 01.12.2022.

Співробітники ОНМедУ брали участь у наступних профільних заходах:

- Науково-педагогічне стажування в рамках міжнародного наукового проєкту “East – West”.
- Міжнародна програма стажування «Нобелівські лауреати: вивчення досвіду та професійних досягнень для формування успішної особистості та трансформації навколишнього світу»,
- Міжнародна програма підвищення кваліфікації керівників закладів освіти і науки, педагогічних та науково-педагогічних працівників «Разом із визначними лідерами сучасності: цінності, досвід, знання, компетентності і технології для формування успішної особистості та трансформації оточуючого світу»,
- Міжнародна програма підвищення кваліфікації керівників закладів освіти і науки, педагогічних та науково-педагогічних працівників «Нобелівський курс: нові знання, ідеї, досвід, цінності, компетентності»;

- Всеукраїнські науково-педагогічні підвищення кваліфікації: «Роль соціального та емоційного інтелекту як найважливіших soft-skills XXI століття в освітньому процесі», «Формування резильєнтних компетентностей здобувача освіти в період трансформацій, сучасних викликів та кризових станів суспільства»,

- Національна академія педагогічних наук України, Інститут обдарованої дитини НАН України (Київ), цикл «Лідерство обдарованої особистості: формування і розвиток», семінар «Діагностика та моніторинг розвитку обдарованості особистості».

- Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти» (Київ), Всеукраїнські методологічні семінари: «Сучасні підходи до вибору професії: значення лідерства, Soft skills, підприємницькі навички»,

Таким чином, в ОНМедУ створена досить багатогранна система підвищення кваліфікації для науково-педагогічних працівників щодо формування лідерських компетентностей [49].

Проведений аналіз висвітлив, що 30,5% завідувачів кафедр ОНМедУ мають другу освіту по профілю менеджменту, управління та адміністрування, тощо.

Другу освіту у закладах вищої освіти у м.Київ, м.Запоріжжя, м.Одеса, м.Умань 59 (10%) науково-педагогічних працівників ОНМедУ отримали за наступними спеціальностями:

- Менеджмент
- Менеджмент. Економіка підприємства.
- Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності
- Менеджмент «Керівник закладу освіти»
- Менеджмент. Організація і адміністрування.
- Державне управління у сфері охороною здоров'я
- Організація і управління охороною здоров'я
- Публічне управління та адміністрування
- Управління навчальним закладом

– Правознавство.

Отримані результати свідчать що розвиток лідерства починається з самовиховання лідерських якостей з наступним пошуком форми реалізації лідерського потенціалу особистості [44, 50].

З питань формування лідерських компетентностей у 2024 р. основними національними осередками та напрямками педагогічного підвищення кваліфікації для науково-педагогічних працівників ОНМедУ [Звіт ректора 2024] стали освітні центри Одеси, Києва та Ужгорода (загалом: у 2024 р. – 20 осередків, у 2023 р. – 19, у 2022 р. – 9). Серед ключових програм були:

Україно-швейцарський освітній проєкт «Розвиток медичної освіти: Осіння школа медичної освіти» (Ужгород, Ужгородський національний університет).

Школа для управлінців у сфері охорони здоров'я «Усвідомлене лідерство у сфері ментального здоров'я» (UNICEF, МОЗ України, НСЗУ, Київ, Україна).

Програма підвищення кваліфікації «Кращі практики управління медичним закладом 2.0» (Академія НСЗУ, Київ, Україна).

Освітній курс «Лідерство як мистецтво управління змінами у сучасному закладі освіти» (Департамент освіти і науки Одеської ОДА, КЗВО «Одеська Академія неперервної освіти Одеської обласної ради», Одеса, Україна).

Міжнародні осередки підвищення кваліфікації у 2024 р. охоплювали Польщу, Велику Британію, Швецію, Норвегію, Францію, Латвію, Болгарію, Словаччину, Мальту, Німеччину, Румунію, США та інші країни (загалом: у 2024 р. – 21 осередок, у 2023 р. – 17, у 2022 р. – 10). Найбільш вагомими програмами стали:

«Internationalization of education. New and innovative teaching methods. Implementation of international projects in the EU financial perspective», Collegium Civitas (Варшава, Польща).

XXVII Міжнародна програма наукового стажування «Видатні лідери сучасності: вивчення досвіду та професійних досягнень для формування успішної особистості та трансформації навколишнього світу» (International Historical Biographical Institute; Dubai – New York – Rome – Burgas – Jerusalem – Beijing).

Всеукраїнський освітній проєкт «Uni-Biz Bridge» (UGEN) з підвищення кваліфікації за напрямками: «Сучасний викладач», «Освіта в умовах невизначеності», World café «Сучасний студент: навички, вміння та знання».

Міжнародне підвищення кваліфікації «International advanced training for teaching skills in higher education. Quality and sustainability in higher education: world experience and current trends, Leadership and innovation university».

У 2024 р. особливий акцент було зроблено на неформальних формах педагогічного розвитку – семінарах, практикумах, майстер-класах, курсах, вебінарах і тренінгах, спрямованих на формування та зміцнення лідерських компетентностей викладачів. Зокрема, науково-педагогічні працівники ОНМедУ пройшли навчання за такими напрямками:

Вища школа менеджменту інформаційних систем (ISMA) – курс «Вплив педагогічної майстерності викладача-медика на якісну підготовку здобувачів вищої освіти» (Рига, Латвія).

Міжнародні вебінари Clarivate: «Персональний кабінет у Web of Science», «Найвпливовіші нові спеціалізації та напрямки досліджень у 2023 році», «Базові можливості Web of Science для наукової діяльності», «Світ журналів: хороші, погані та хижацькі» (Elsevier & Clarivate, Київ, Україна).

Міжнародний вебінар-практикум «Ефективні методи оцінки та втручання при проблемах поведінки» / “Advanced assessment and support of behavioral challenges” (USA).

Онлайн-курс «ВікіпедіяНауково-педагогічні працівники Університету здійснювали для навчання (базовий рівень) – долати стереотипи» (ГО «Вікімедія Україна», Київ, Україна).

Онлайн-курс «Майстерність оратора» Міжнародної школи психології (Київ, Україна).

Освітні курси на платформі “Prometheus”: «Стрес-менеджмент для освітян», «Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія», «Медіаграмотність для освітян», «Освітні інструменти критичного мислення», «Підвищення кваліфікації педагогічних працівників: нові вимоги і можливості», «Протидія та попередження булінгу (цькування) в закладах освіти»,

«Медіаграмотність: як не піддаватися маніпуляціям?», «Базова психологічна допомога в умовах війни», «Психологія стресу та способи боротьби з ним» (ГО “Prometheus”, American Councils for International Education, Київ, Україна).

Педагогічне підвищення кваліфікації та стажування у національних та міжнародних установах у 2024 р. пройшли 405 викладачів Університету (у 2023 р. – 345 викладачів, у 2022 р. – 305 викладачів, у 2021 р. – 310 викладачів, у 2019 – 123) [49].

З метою забезпечення можливостей для безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників наприкінці 2023 р. було розпочато Науково-педагогічне підвищення кваліфікації на базі Університету за програмою «Освітні інновації у закладах вищої медичної освіти» для науково-педагогічних працівників ОНМедУ загальною кількістю 180 год (6 кредитів ЄКТС) і у 2024 р. 119 викладачів прослухали курс лекцій. За результатами підвищення кваліфікації було опубліковано збірку [41].

Науково-педагогічні працівники Університету здійснювали найбільш активну співпрацю з провідними національними осередками підвищення кваліфікації, серед яких: Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я України, Державна установа «Центр громадського здоров'я МОЗ України», Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти», Департамент освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації, Комунальний заклад вищої освіти «Одеська Академія неперервної освіти Одеської обласної ради», ДНП «Центр тестування професійної компетентності фахівців з вищою освітою напрямів "Медицина" і "Фармація" при МОЗ України», Центр українсько-європейського наукового співробітництва (спільно із закладами вищої освіти), Національний фармацевтичний університет (Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації), Сумський державний університет (Центр розвитку кадрового потенціалу), Національний університет фізичного виховання і спорту України.

Міжнародна співпраця у сфері підвищення кваліфікації також була інтенсивною і охоплювала такі установи, як: Білостоцький університет (Білосток, Польща), Науково-дослідний інститут Люблянського науково-технічного парку, ГО “IESF” / «Міжнародна фундація науковців та освітян» (Люблін, Польща), Міжнародний історичний біографічний інститут (Дубай – Нью-Йорк – Рим – Єрусалим – Пекін), Балтійська міжнародна академія (Рига, Латвія), Університет Клермону Кавілам та Альянс Франсез (Віші, Франція), Університет «Civitas» / Гуманітарний університет (Варшава, Польща), Куявський університет у Влоцлавку (Польща), Медичний університет Варшави (Польща), Норвезький університет природничих наук (Акерсхус, Норвегія), Лондонський університет Королеви Марії (Велика Британія).

У другому півріччі 2024 р. в Університеті впроваджено нову програму педагогічного підвищення кваліфікації «Курс педагогічної майстерності у закладі вищої медичної освіти» [8]. Курс складається з комплекту різноманітних модулів по 30 годин (1 кредит ЄКТС) кожний. За період з жовтня по грудень 2024 р. 75 викладачів Університету пройшли педагогічне підвищення кваліфікації за п'ятьма модулями:

1. Ліцензійні іспити «Крок» – правила складання тестових завдань, методики підготовки – 11 осіб;
2. Психологічні особливості покоління XXI століття – 16 осіб;
3. Клінічне мислення (CLINICAL REASONING IN MEDICAL EDUCATION) – 15 осіб;
4. IT-інфраструктура Одеського національного медичного університету – 10 осіб;
5. Штучний інтелект у медичній освіті – 23 особи.
6. Техніка професійної комунікації і тактики спілкування «Clinical case discussion (+ clinical reasoning)»
7. Організація освітнього процесу в умовах змішаного формату навчання.
8. Психологічні практики в роботі викладача та лікаря

9. Об'єктивний структурований клінічний іспит (ОСКІ) – перспективи розвитку та удосконалення, зміни у законодавстві

10. Школа гаранта освітньої програми

11. Педагогічна майстерність. Цифрові технології» в рамках проекту «UkraineDigiTrans – цифрова трансформація медичної освіти в Україні

Дотримання високого рівня якості освітнього процесу в ОНМедУ забезпечується завдяки збереженню балансу між академічною та професійною кваліфікацією науково-педагогічних працівників.

Науково-педагогічні працівники ОНМедУ брали активну участь у діяльності робочих груп різного спрямування, активно співпрацювали з НАЗЯВО, експертними радами МОН України, МОЗ України, НАН України, державними адміністраціями, громадськими організаціями.

Викладачі кафедри брали участь в організації та проведенні Міжнародної наукової конференції «Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація». Одеса, Київ, Литва, 31 травня 2024 р.

26–27 квітня 2024 р. відбулась 40-ва Міжнародна спеціалізована виставка «Освіта та кар'єра – 2024», яка в умовах воєнного стану пройшла з використанням новітніх онлайн-технологій. ОНМедУ був нагороджений дипломом Гран-прі в номінації «Інноваційна діяльність з упровадження організаційно-педагогічних процесів у закладах освіти для підвищення якості освіти і освітньої діяльності», а також Почесним званням «Лідер наукової та науково-технічної діяльності».

23–25 жовтня 2024 р. в режимі онлайн відбулася 16 міжнародна виставка «Інноватика в сучасній освіті». Одеський національний медичний університет за високі показники у рейтинговому виставковому конкурсі для закладів вищої, післядипломної та професійної освіти отримав Почесне звання «Лідер інновацій в освіті».

Протягом 2024-2025 року проводяться гостьові лекції провідних фахівців з «Менеджменту у сфері охорони здоров'я», «Організації і управління охороною здоров'я» для здобувачів усіх спеціальностей, лікарів-інтернів,

викладачів ОНМедУ.

З метою чіткого окреслення повноважень, підвищення ефективності роботи та запобігання дублюванню функцій між співробітниками в ОНМедУ здійснюється системний моніторинг розподілу обов'язків і контролюється якість їх виконання. Адміністративну відповідальність за ухвалені рішення та результати їх реалізації несуть ректор, проректори та керівники структурних підрозділів. Регулювання взаємодії між усіма учасниками організаційних процесів забезпечується Статутом ОНМедУ, Правилами внутрішнього розпорядку, Морально-етичним кодексом та іншими локальними нормативними актами.

Прозорість управлінської системи Університету гарантується за рахунок комплексу інституційних заходів. Зокрема, офіційний вебсайт активно використовується як інструмент відкритої комунікації, що забезпечує доступ до публічної інформації щодо діяльності ОНМедУ, його структурних підрозділів, планів роботи, звітності, освітніх програм, навчальних планів, вартості навчання тощо. Проекти документів публікуються для відкритого обговорення, а їх подальший розгляд здійснюється колегіальними органами управління Університету. Всі рішення керівництва, протокольні матеріали, доповіді та інші документи Вченої ради розміщуються у відкритому доступі, а також надсилаються співробітникам через корпоративну електронну пошту [49].

Висока потреба національної системи охорони здоров'я у компетентних фахівцях та значний рівень професійної відповідальності медичних і фармацевтичних працівників визначають пріоритет розвитку в ОНМедУ системи безперервної медичної та фармацевтичної освіти. Безперервний професійний розвиток (БПР) регламентується Постановою КМУ № 302 від 28.03.2018 р. «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я». Університет забезпечує підтримку професійного розвитку своїх випускників протягом усього життя, розглядаючи його як ключовий чинник формування професійної відповідальності. У цьому процесі застосовуються сучасні освітні технології, інтерактивні методи навчання та підходи, спрямовані на формування мотивації

до самостійного опанування нових знань і розвитку критичного мислення. Відповідно до місії ОНМедУ, університет володіє усім необхідним ресурсним потенціалом для забезпечення підвищення кваліфікації та перепідготовки медичних фахівців.

Підвищення педагогічної кваліфікації НПП ОНМедУ здійснювалося шляхом проходження курсів підвищення кваліфікації, стажувань (національних та міжнародних), циклів удосконалення, неформальних форм навчання. Особлива увага приділялася підвищенню кваліфікації шляхом проходження міжнародних семінарів, майстер-класів. Підвищення педагогічної кваліфікації НПП в ОНМедУ здійснюється відповідно до планів та графіків, затверджених наказами ОНМедУ [49].

Модель McKinsey 7S є ефективним інструментом аналізу внутрішньої організаційної структури, що дозволяє оцінити рівень узгодженості ключових елементів управління для підвищення ефективності організації (Рис. 3.1.).

У контексті Одеського національного медичного університету (ОНМедУ) застосування цієї моделі дозволяє керівникам враховувати не лише «жорсткі» компоненти – стратегію, структуру та системи, які формують адміністративну основу університету, але й «м'які» елементи – спільні цінності, стиль управління, кадрову політику та рівень професійних навичок. Завдяки взаємозв'язку цих семи складових, керівники можуть виявляти дисбаланси, узгоджувати свої управлінські рішення зі стратегією розвитку, оптимізувати структуру підрозділів і сприяти формуванню позитивної корпоративної культури, що підсилює лідерський потенціал і сприяє досягненню стратегічних цілей закладу.

Цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) є фундаментальною моделлю безперервного вдосконалення, що застосовується у сучасних системах менеджменту освіти. В умовах реформування української медичної освіти та зростання вимог до якості підготовки фахівців PDCA набуває особливої значущості для керівників закладів, включно з Одеським національним медичним університетом (ОНМедУ).

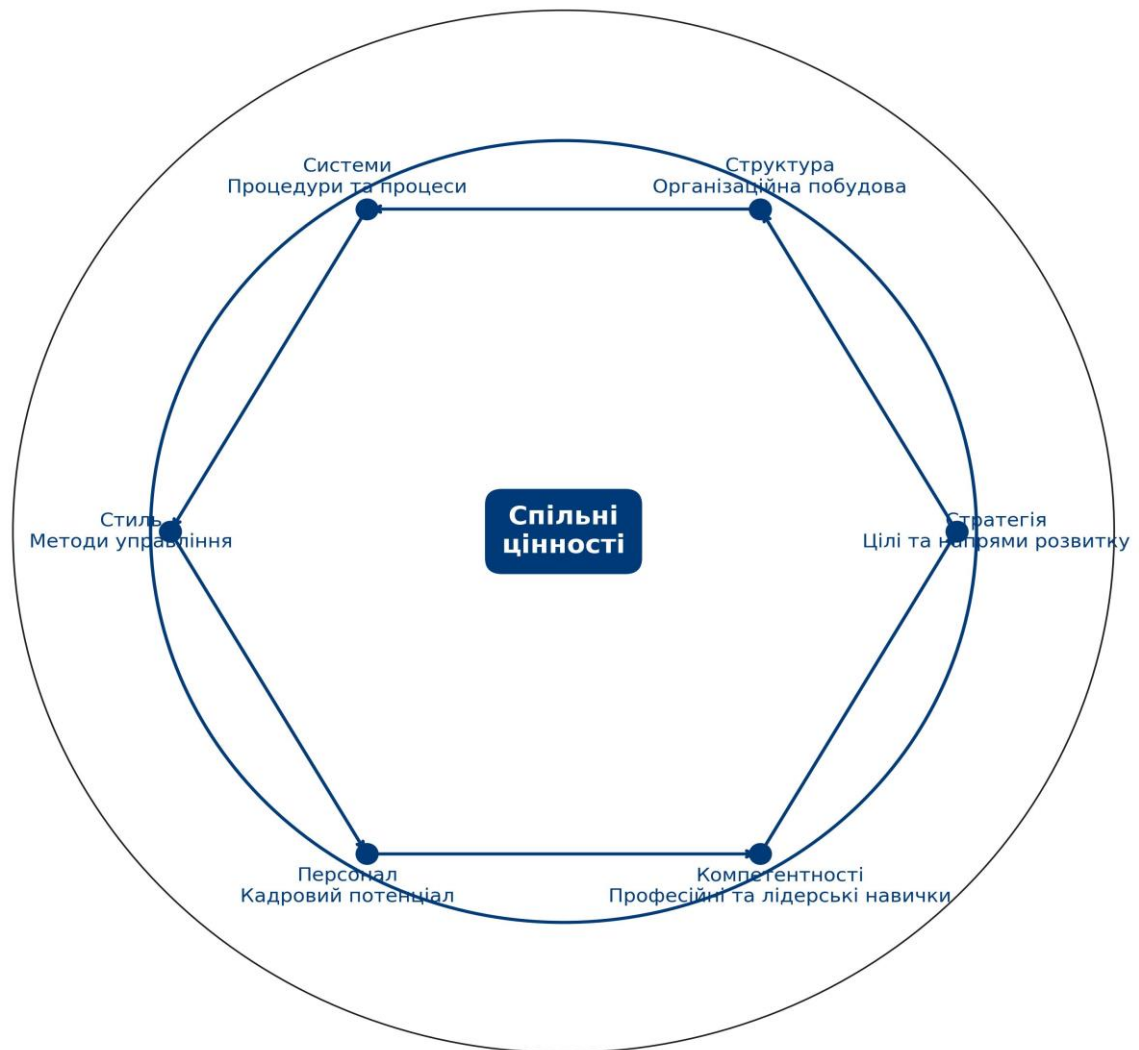


Рис. 3.1. Кругова модель McKinsey 7S у контексті управління лідерськими компетентностями в ОНМедУ

Модель забезпечує структурований підхід до планування, реалізації та корекції освітніх і управлінських процесів, що сприяє зміцненню лідерських компетентностей керівників і формуванню інституційної культури сталого розвитку (Рис. 3.2)..

Етап “Plan” (Планування) передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей, аналіз вихідної ситуації та формування рішень щодо їх досягнення. У контексті ОНМедУ це включає аналіз освітніх програм, визначення потреб студентів і клінічних баз, а також прогнозування змін у нормативному та галузевому середовищі. Лідерські компетентності проявляються через здатність формувати реалістичні плани, узгоджені зі стратегічними пріоритетами університету.

Етап “Do” (Виконання) охоплює впровадження запланованих заходів – оновлення навчальних планів, організацію підвищення кваліфікації викладачів, оптимізацію клінічної практики, застосування інтерактивних і симуляційних методів навчання. В ОНМедУ цей етап реалізується через системну роботу кафедр, навчально-методичних підрозділів та адміністративних структур. Роль керівника полягає у забезпеченні ресурсів, координації діяльності та мотивації персоналу.

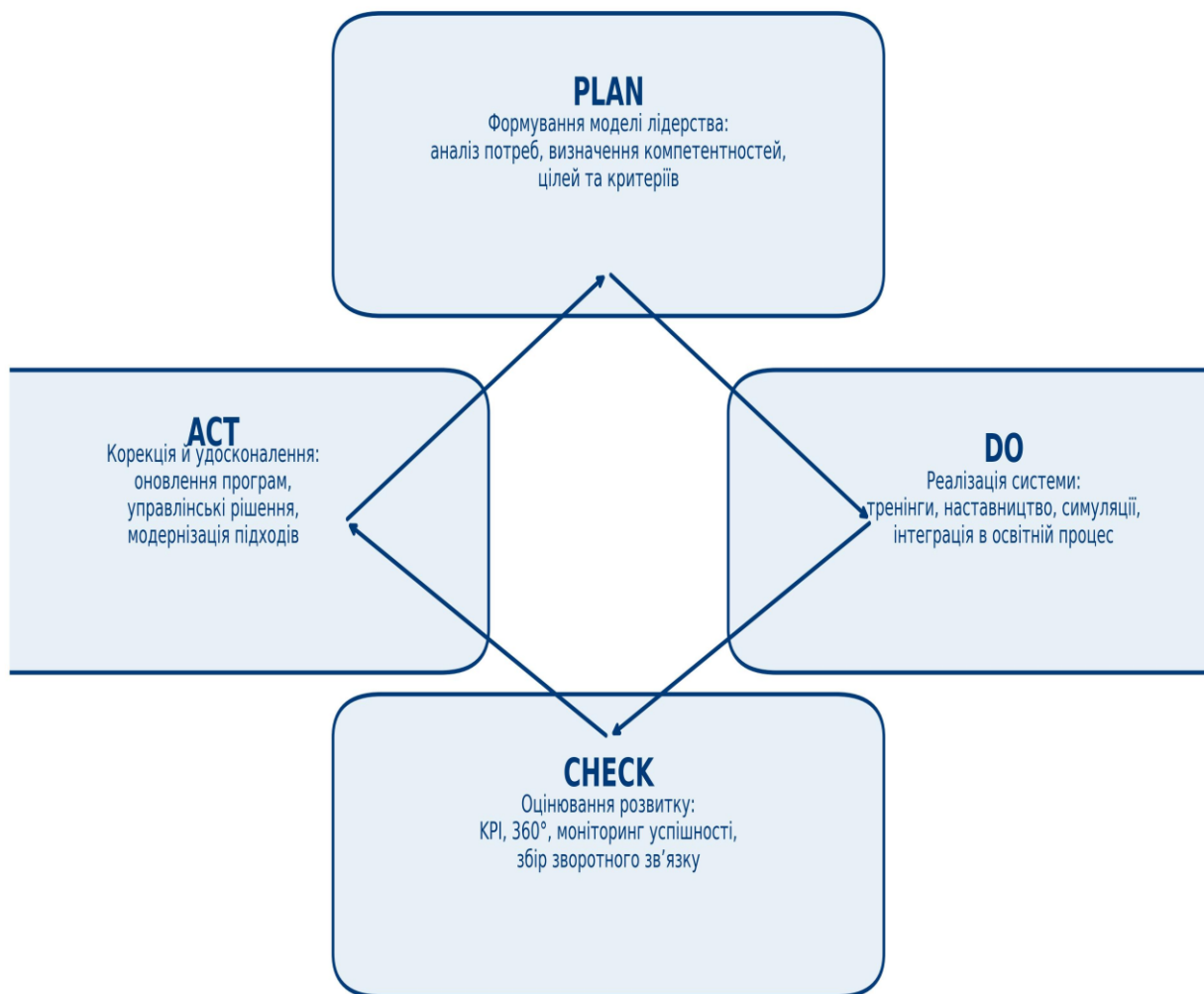


Рис. 3.2. Цикл удосконалення системи лідерських компетентностей (PDCA)

Етап “Check” (Перевірка) спрямований на оцінювання результатів упроваджених дій. В університетській практиці це охоплює моніторинг успішності студентів, аналіз результатів акредитацій, опитування здобувачів, оцінювання якості педагогічної діяльності та ефективності управлінських рішень. Для лідера важливо забезпечити об’єктивність аналізу, використання даних для прийняття рішень та включення широкого кола стейкхолдерів.

Етап “Act” (Дія / Корекція) передбачає вдосконалення процесів на основі отриманих результатів. У діяльності ОНМедУ це відображається у внесенні змін до навчальних планів, уточненні компетентнісних моделей, стандартизації успішних практик та формуванні довгострокових управлінських рішень. На цьому етапі лідер демонструє здатність до адаптивного управління, стратегічного мислення та розвитку організаційної культури безперервного покращення.

Застосування циклу PDCA в ОНМедУ сприяє підвищенню якості освітніх процесів, формуванню сучасного управлінського підходу та розвитку ефективного лідерства у вищій медичній освіті. Модель забезпечує системність, прозорість та керованість змін, що є необхідними умовами для конкурентоспроможності університету в сучасному освітньому середовищі.

Для оцінки діяльності ОНМедУ було використано метод SWOT-аналізу [15] (Табл. 3.3).

- Використання SWOT-аналізу дозволяє встановити взаємозв’язок між сильними, слабкими сторонами, зовнішніми загрозами та можливостями. Необхідно враховувати внутрішній потенціал закладу (переваги й недоліки) та зовнішнє середовище (можливості й ризики). Дотримання балансу між внутрішніми і зовнішніми факторами сприяє ефективному керівництву закладом. До сильних сторін відносяться:

- Сильний науково-педагогічний потенціал і відомі наукові школи;
- Партнерство з клініками та медичними закладами, доступ до професійного середовища;
- Розвинена освітня інфраструктура, симуляційні та тренінгові можливості;

- Дієва внутрішня система забезпечення якості освіти.

Таблиця 3.3

SWOT - аналіз ОНМедУ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Сильний науково-педагогічний потенціал і відомі наукові школи. • Партнерство з клініками та медичними закладами, доступ до професійного середовища. • Розвинена освітня інфраструктура, симуляційні та тренінгові можливості. • Дієва внутрішня система забезпечення якості освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переважання традиційних підходів до викладання у частини НПП. • Недостатня кількість тренінгів із розвитку leadership та soft skills. • Низький рівень координації між підрозділами щодо розвитку компетентностей • Недостатня інтеграція інструментів оцінювання компетентностей (360°, індивідуальні траєкторії).
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Освітня реформа, цифровізація, компетентнісний підхід. • Міжнародні партнерства, грантові програми, академічна мобільність. • Розвиток EdTech, онлайн-платформ, сучасних освітніх технологій. • Зростання попиту на управлінські й лідерські компетентності у медичній сфері. 	<ul style="list-style-type: none"> • Кадровий дефіцит у сфері охорони здоров'я. • Міграційні процеси серед молоді та викладачів. • Нестабільність нормативної бази, часті зміни регуляцій. • Обмежені фінансові ресурси, вплив воєнного стану.

Слабкі сторони:

- Переважання традиційних підходів до викладання у частини НПП;
- Недостатня кількість тренінгів із розвитку leadership та soft skills;
- Низький рівень координації між підрозділами щодо розвитку

компетентностей;

- Недостатня інтеграція інструментів оцінювання компетентностей (360°, індивідуальні траєкторії).

Загрози, які впливають на подальший розвиток ОНМедУ:

- Кадровий дефіцит у сфері охорони здоров'я;
- Міграційні процеси серед молоді та викладачів;
- Нестабільність нормативної бази, часті зміни регуляцій;

- Обмежені фінансові ресурси, вплив воєнного стану.

В свою чергу ОНМедУ має багато можливостей для покращення ефективності діяльності:

- Освітня реформа, цифровізація, компетентнісний підхід;
- Міжнародні партнерства, грантові програми, академічна мобільність;
- Розвиток EdTech, онлайн-платформ, сучасних освітніх технологій;
- Зростання попиту на управлінські й лідерські компетентності у медичній сфері.

В ОНМедУ створені необхідні умови для професійного розвитку та підвищення педагогічної кваліфікації науково-педагогічних працівників. Університет здійснює політику розвитку науково-педагогічного персоналу. Основними принципами реалізації цієї політики є надання рівних можливостей у професійному розвитку кожному працівнику та зв'язок навчання із завданнями розвитку конкретних напрямів діяльності Університету.

3.2. Дидактичне забезпечення процесу формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти

Для дидактичного забезпечення процесу формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти була розроблена «Інтегрована модель формування лідерських компетентностей у здобувачів вищої освіти в ОНМедУ».

Інтегрована модель формування лідерських компетентностей у здобувачів вищої освіти в ОНМедУ

Мета: формування адаптивного, відповідального та інноваційного лідера в галузі медицини, здатного до ефективної командної роботи, прийняття рішень у складних умовах та постійного професійного самовдосконалення.

Принципи

1. Інтегративність - включення лідерських навичок у професійні медичні дисципліни.

2. Практико-орієнтований підхід - акцент на вирішенні реальних клінічних та організаційних ситуаційних задач.

3. Системність - послідовне та поетапне формування компетентності від молодших до старших курсів.

4. Суб'єктність - стимулювання самостійності, ініціативи та відповідальності здобувачів.

Модель базується на трьох ключових складових, критично важливих для медичної освіти (Табл. 3.4). Формування компетентності є складним процесом, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Таблиця 3.4

Змістове наповнення лідерських компетентностей

Складові лідерства	Ключові навички та знання	Опис лідерських компетентностей
Особистісне лідерство (Self-Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> • саморефлексія • стресостійкість • емоційний інтелект • тайм-менеджмент • саморозвиток 	Здатність ефективно керувати власним станом і ресурсами, що є основою для керування іншими, особливо в умовах високого навантаження.
Соціально-комунікативне лідерство	<ul style="list-style-type: none"> • комунікація (професійна та з пацієнтом) • переговори • мотивація команди • вирішення конфліктів • етика лідерства 	Здатність будувати довіру, надихати медичний персонал та ефективно взаємодіяти з пацієнтами та їхніми родинами.
Діяльнісно-організаційне лідерство	<ul style="list-style-type: none"> • прийняття рішень (в умовах невизначеності) • стратегічне мислення • управління проєктами • делегування • критичний аналіз інформації 	Здатність керувати клінічними командами, оптимізувати робочі процеси у медичному закладі та впроваджувати інновації.

На додипломному рівні навчального процесу (1-6 курси) у вищій медичній освіті формування лідерських компетентностей має інтегруватися в основний навчальний процес. Основна мета – закласти фундамент лідерських якостей, розвинути soft skills та стимулювати проактивну позицію здобувачів (Табл. 3.5.)

Механізми реалізації (шляхи формування) лідерських компетентностей у
здобувачів вищої освіти в ОНМедУ

Механізм	Заходи
Навчальний процес	Кейс-метод, Problem-Based Learning (PBL), рольові ігри (симуляція консилиуму), індивідуальні та групові проекти.
Позанавчальна діяльність	Студентське самоврядування Організація заходів Лідерство в науково-дослідницьких групах Волонтерські ініціативи Керівництво соціальними проектами
Наставництво (Менторство)	Програма "Наставник-Лікар": досвідчені викладачі, завідувачі відділеннями, головні лікарі виступають менторами, передають практичний досвід лідерства в медицині.
Симуляційні центри	Тренінги лідерства в кризових ситуаціях: відпрацювання сценаріїв надання невідкладної допомоги, де необхідне швидке прийняття рішення та розподіл ролей у команді.
Оцінювання	Peer Assessment (оцінювання одногрупниками) Оцінка участі в групових роботах Портфоліо лідера Збір доказів сформованості навичок

Інтерактивні методи навчання забезпечують активну участь студентів на відміну від пасивного прослуховування лекцій:

- Кейс-метод (Case Studies):

Суть: Аналіз ситуаційних завдань (як клінічних, так і етично-управлінських). На додипломному рівні фокус насамперед на комунікаційних та етичних аспектах лідерства в команді.

Компетентності: Аналіз, прийняття рішень в умовах обмеженої інформації, критичне мислення.

- Групові дискусії та дебати:

Суть: Обговорення актуальних, часто суперечливих тем у медицині та охороні здоров'я. Студенти вчаться аргументувати, фасилітувати обговорення та відстоювати позицію, поважаючи думку опонента.

Компетентності: Комунікація, переконання, толерантність, ораторські навички.

- Мозковий штурм (Brainstorming):

Суть: Генерація ідей для вирішення навчальних чи гіпотетичних проблем (наприклад, як покращити профілактичну роботу серед студентів). Вимагає ініціативності та вміння керувати процесом збору ідей.

. Компетентності: Креативність, ініціативність, командна взаємодія.

- Рольові ігри:

Суть: Відтворення сценаріїв, де студент виконує роль керівника команди, фасилітатора чи медіатора (наприклад, керівник студентської наукової групи, лікар, що веде складну розмову).

Компетентності: Емоційний інтелект, емпатія, управління конфліктами.

Практико-орієнтовані методи інтегрують лідерство безпосередньо в навчальну та позанавчальну діяльність

- Проектна робота та дослідницька діяльність:

Суть: Залучення до наукових чи соціальних проєктів, де студенти мають командні ролі (керівник проєкту, менеджер, спікер). Це може бути студентське наукове товариство (СНТ), волонтерські ініціативи тощо.

Компетентності: Проєктний менеджмент, делегування, організаторські здібності.

- Симуляційні тренінги (ранні етапи):

Суть: Використання симуляційних центрів для відпрацювання командної взаємодії та кризового управління у простих клінічних сценаріях, де студенти по черзі беруть на себе роль лідера команди (Team Leader).

Компетентності: Командне лідерство, швидке прийняття рішень.

- Студентське самоврядування та громадська робота:

Суть: Участь у роботі органів студентського самоврядування, студентських рад, профспілок. Це дає реальний досвід управління ресурсами, представництва інтересів та організації заходів.

Компетентності: Відповідальність, представництво, публічні виступи, формування бачення.

Методи розвитку самосвідомості. Лідерство починається з розуміння себе.

- Тренінги Soft Skills:

Суть: Спеціалізовані короткі курси чи семінари з розвитку емоційного інтелекту, тайм-менеджменту, ефективної комунікації та самопрезентації.

Компетентності: Емоційний інтелект, саморегуляція, управління часом.

- Рефлексивний аналіз та Портфоліо:

Суть: Заохочення студентів до регулярної самооцінки свого прогресу та письмової рефлексії після виконання групових завдань чи участі в проєктах. Ведення Портфоліо лідерських досягнень.

Компетентності: Самоусвідомлення, рефлексія, формування особистого плану розвитку.

- Менторські/Бадді-програми:

Суть: Досвідчені студенти (старших курсів) або викладачі стають наставниками для молодших. Це дозволяє студентам освоїти ролі наставника (лідер-провідник) та підопічного (лідер-учень).

Компетентності: Наставництво, передача досвіду, слухання.

- Навчальні програми - включення вибіркового освітнього компоненту з лідерства, менеджменту, комунікації та етики в освітньо-професійні програми підготовки здобувачів ВМО.

- Практичні тренінги - проведення семінарів, майстер-класів та симуляцій, що моделюють реальні клінічні ситуації, аналіз реальних медичних кейсів, де студенти мають проявити лідерські якості.

- Менторство - наставництво з боку досвідчених лікарів та керівників, які можуть ділитися досвідом практичної діяльності.

- Участь у проєктах - залучення студентів до роботи студентського самоуправління чи у волонтерських програмах.

Ключовий фактор успіху: створення культури лідерства в ОНМедУ, де лідерська поведінка є очікуваною, заохочуваною та інтегрованою у щоденну академічну та клінічну практику.

Методи формування лідерських компетентностей на післядипломному рівні навчального процесу (Табл. 3.6.):

Таблиця 3.6

Внутрішні та зовнішні фактори впливу
на формування лідерських компетентностей

Фактори впливу	Можливості
Внутрішні фактори ОНМедУ	
Навчальне середовище: -якість викладання -ресурсне забезпечення -корпоративна культура	-використання активних та інтерактивних методів, що стимулюють лідерську поведінку -наявність сучасних симуляційних центрів та тренінгових платформ -рівень довіри, заохочення ініціативи та відсутність авторитарності у взаємовідносинах "викладач-студент"
Особистісні характеристики здобувача: -внутрішня мотивація -попередній досвід -ціннісні орієнтації	-бажання розвиватися та брати на себе відповідальність -наявність досвіду лідерства у школі чи інших організаціях -прагнення до професіоналізму, емпатії та служіння суспільству
Зовнішні фактори	
Соціально-політична ситуація: -вимоги медичної галузі -законодавче регулювання	-потреба у лікарях, здатних керувати реформами, змінами та кризовими ситуаціями (наприклад, досвід пандемії та військових дій) -державна політика у сфері вищої медичної освіти та стандарти охорони здоров'я
Професійне середовище -приклади для наслідування: -міжнародна співпраця	-доступ до історій успіху лідерів медичної спільноти (в Україні та світі) -участь у міжнародних студентських обмінах та проєктах, що вимагають міжкультурного лідерства
Технологічний прогрес: діджиталізація:	здатність керувати командою та процесами з використанням сучасних цифрових технологій

На післядипломному рівні (інтернатура, резидентура, курси підвищення кваліфікації) фокус зміщується з базових знань на практичне застосування лідерства в реальних клінічних та управлінських умовах. Основні методи:

Практичні та ситуаційні методи занурюють майбутніх або діючих лікарів у реальні або моделовані професійні виклики, вимагаючи прийняття рішень і командної взаємодії.

- Кейс-метод (Case Studies):

Суть: аналіз реальних складних клінічних або управлінських ситуацій у медичних закладах (наприклад, конфлікт між відділеннями, впровадження нового протоколу, криза комунікації).

Компетентності: аналітичне мислення, прийняття рішень, управління ризиками.

- Симуляційні тренінги (Simulation-Based Training):

Суть: відпрацювання не лише клінічних, а й командних/лідерських навичок у симуляційних центрах (наприклад, керівництво командою реанімації, повідомлення складних новин пацієнту, делегування повноважень).

Компетентності: комунікація, командне лідерство, стресостійкість.

- Рольові/Ділові ігри:

Суть: імітація управлінських ролей (завідувач відділення, керівник проекту) для відпрацювання навичок переговорів, управління конфліктами та фасилітації.

Навчання через взаємодію та досвід сприяє розвитку лідерства через безпосередню роботу та отримання зворотного зв'язку від більш досвідчених колег.

- Менторство (Mentorship) та Коучинг (Coaching):

Суть: ментор (досвідчений лікар/керівник) надає довгострокову підтримку, ділиться досвідом і є рольовою моделлю. Коуч фокусується на розвитку конкретних навичок і досягненні цілей.

Компетентності: самоусвідомлення, стратегічне планування, професійна етика.

- Зворотний зв'язок 360 градусів:

Суть: оцінка лідерських якостей лікаря (інтерна) здійснюється не лише керівником, а й колегами, підлеглими (якщо є) та викладачами/пацієнтами.

Компетентності: рефлексія, адаптивність, розуміння впливу на інших.

- Тімбілдинг (Team-Building) та Ротація:

Суть: робота в міжфункціональних командах (наприклад, хірург, терапевт, медсестра) та зміна ролей для розуміння різних перспектив і вдосконалення навичок кооперації та делегування.

Індивідуалізовані та інноваційні методи спрямовані на особистісний розвиток і засвоєння управлінських знань.

- Розробка та реалізація проєктів:

Суть: лікарі працюють над реальними проєктами покращення якості (Quality Improvement Projects) або впровадження інновацій у закладі охорони здоров'я.

Компетентності: управління змінами, проєктний менеджмент, ініціативність.

- Спеціалізовані тренінги та курси (Soft Skills):

Суть: інтенсивне навчання за темами: емоційний інтелект, управління конфліктами, публічні виступи, фінансовий менеджмент у медицині, фандрайзинг.

Компетентності: емоційний інтелект, комунікативна компетентність.

- Навчання на основі дій (Action Learning):

Суть: група лікарів збирається для роботи над актуальною проблемою закладу, ділиться своїм досвідом, розробляє та впроваджує рішення, а потім рефлексує над процесом.

Компетентності: критичне мислення, колективне вирішення проблем.

Ці методи, застосовані в умовах післядипломної освіти, допомагають майбутнім лікарям перейти від ролі виконавця до ролі змінотворця та ефективного керівника (Рис. 3.3, Рис. 3.4).



Рис 3.3. Шляхи удосконалення системи формування лідерської компетентності в ОНМедУ

- Ефективна система мотивації
- Курси підвищення кваліфікації для лікарів та викладачів
- Практичні тренінги - проведення семінарів, науково-практичних конференцій.
- Друга освіта «Менеджмент», «Громадське здоров'я».
- Участь у міжнародних та національних проєктах у сфері охорони здоров'я.

Рисунок 3.3 ілюструє ключові напрями вдосконалення системи формування лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти в ОНМедУ. Представлена модель охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на посилення практичної складової навчання, удосконалення методичного забезпечення, упровадження тренінгових і коучингових форматів, розширення використання симуляційних технологій та кейс-методів,

оптимізацію системи оцінювання результатів навчання, а також інтеграцію лідерських компетентностей у зміст освітніх програм. Сукупність цих напрямів забезпечує цілісний, безперервний і практикоорієнтований підхід до розвитку лідерства у майбутніх фахівців медичної сфери.

Представлена на рис. 3.4 модель демонструє практичний механізм впровадження лідерської компетентності здобувачів вищої медичної освіти в ОНМедУ, що реалізується як послідовна та водночас циклічна система взаємодії учасників освітнього процесу. Ключову роль відіграє організація тренінгових і коучингових форматів (Усиченко К.), які створюють базові умови для розвитку лідерських якостей. Наступним елементом є застосування управлінських симуляцій і кейс-методів (Рудінська О.), що забезпечує формування практичних навичок прийняття рішень у складних управлінських ситуаціях.

Подальший етап стосується удосконалення системи оцінювання (Анненкова І.), яке дозволяє фіксувати досягнуті результати та коригувати освітні траєкторії. Важливою складовою є закріплення результатів через практичну діяльність (Волянська А.), що забезпечує перенесення сформованих навичок у реальні професійні контексти. Завершальним елементом циклу є інтеграція напрацьованих рішень у зміст освітніх програм (Гаранти ОПП), яка робить розвиток лідерської компетентності системним і сталим. У сукупності зазначені компоненти формують інституційну модель розвитку лідерства, що відповідає сучасним вимогам охорони здоров'я та сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців.

На підставі аналізу ефективності запропонованої моделі та отриманих емпіричних даних у висновках розділу 3 буде узагальнено її вплив на формування управлінських і психологічних компетентностей здобувачів, визначено сильні сторони, потенційні напрями вдосконалення та стратегічні перспективи її подальшого впровадження.



Рис. 3.4. Практичне впровадження моделі формування лідерської компетентності в ОНМедУ

Висновки до розділу 3

Повноцінне використання можливостей закладів вищої медичної освіти для формування лідерських компетентностей у майбутніх фахівців в області медицини не можливе без чіткого стратегічного плану на довгострокову перспективу.

Проведений аналіз продемонстрував що адміністрація ОНМедУ розробила потужну власну систему, яка охоплює: освітнє середовище, систему оцінювання, систему підвищення кваліфікації педагогів, ефективне управління закладом освіти.

Ефективне управління закладом вищої медичної освіти створює можливості для ефективної роботи науково-педагогічного колективу стосовно організації освітнього процесу шляхом визначення пріоритетних завдань, що забезпечує раціональне використання ресурсів та полегшує роботу закладу в цілому.

Система підвищення кваліфікації надає можливості викладачам клінічних кафедр, крім педагогічної, підвищувати медичну кваліфікацію в межах безперервного професійного розвитку Професійна підготовка науково-педагогічних працівників в ОНМедУ спрямована на забезпечення високої компетентності, оновлення та поглиблення знань з метою надання якісних освітніх послуг. Про що свідчать показники рейтингу університетів: процент працевлаштування випускників, кількість викладачів з науковим ступенем, Індекс Гірша, інтерес до закладу.

За останні роки позиція ОНМедУ в рейтингу університетів змінилася - спостерігається позитивна динаміка всіх параметрів, врахованих в рейтингу, за останні 3 роки освітньої діяльності науково-педагогічного колективу.

Система оцінювання якості освіти включає акредитацію навчальних закладів та програм, а також стандарти, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Розроблено механізми прозорого оцінювання успішності здобувачів медичної освіти з використанням структурованих відповідей на екзаменаційні запитання та відеофіксації іспитів, дифзаліків, ОСКІ.

Враховуючи матеріали дослідження щодо керівництва та лідерства в

медичній сфері, на нашу думку, освітнє середовище є найважливішим етапом формування лідерських якостей, оскільки забезпечує високу якість освітнього процесу.

Розроблена модель системи формування лідерської компетентності у здобувачів вищої медичної освіти складається з таких компонентів:

- Знання та розуміння лідерства - здобувачі мають здобути знання про типи і стилі лідерства, теорії управління, лідерські якості.
- Розвиток практичних навичок - ставити цілі, планувати діяльність, делегувати повноваження, мотивувати команду, ефективно комунікувати та розв'язувати конфлікти.
- Особистісний розвиток - емоційний інтелект, відповідальність, впевненість у собі, здатність до самоаналізу, безперервне самовдосконалення.
- Командна робота - навчання співпрацювати з колегами та пацієнтами.
- Професійний досвід – інтеграція набутого досвіду лідерства в реальних професійних ситуаціях у практичну діяльність.

Для шляхів покращення діяльності навчального закладу було використано метод SWOT-аналізу. На його основі визначено шляхи удосконалення системи формування лідерської компетентності в ОНМедУ, а саме:

- Інституціоналізація лідерства,
- Розбудова системи наставництва,
- Посилення практичної складової,
- Удосконалення механізмів оцінювання,
- Професійний розвиток викладачів,
- Підтримка інновацій та цифрових інструментів.

Аналізуючи проблему керівництва та лідерства у медичній сфері з метою удосконалення освітнього процесу можна зробити висновок, що система формування лідерських компетентностей покращує підготовку сучасних медичних кадрів, що відповідає державним стандартам.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення значення лідерів в управлінні установами сфери охорони здоров'я в умовах збройної агресії проти України, Розглянуто залежність від лідерських якостей перспектив розвитку закладів сфери охорони здоров'я. Зазначено, що керівник з лідерськими компетентностями є ключовим елементом сучасного управління установами сфери охорони здоров'я та закладами вищої медичної освіти.

В кваліфікаційній роботі досліджено вплив особливостей лідерства у закладах вищої медичної освіти; вивчено питання ефективного лідерства, як складової управління; надано наукове обґрунтування кадрового забезпечення управління в закладі вищої медичної освіти; проаналізовано управлінські механізми освітнього процесу ОНМедУ; розроблено параметри ефективності лідерських функцій та управлінських рішень в менеджменті навчального закладу; впроваджено систему формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти в Одеському національному медичному університеті.

За результатами проведеного дослідження щодо лідерства та керівництва у вищій медичній освіті можна зробити наступні висновки:

1. Керівник з лідерськими компетентностями є ключовим елементом сучасного управління установами сфери охорони здоров'я та закладами вищої медичної освіти. Ефективне лідерство є фактором підвищення ефективності освітнього процесу та організаційного розвитку університету.

2. При аналізі управлінських механізмів організації освітнього процесу ОНМедУ визначено ключові фактори, що впливають на управлінські рішення та розвиток лідерських компетентностей. Центральною силою виступає конкуренція між закладами вищої медичної освіти.

3. Ефективність управлінських рішень в менеджменті ОНМедУ продемонстровано позитивною динамікою позиції ОНМедУ в рейтингу університетів України з 39 місця у 2023 році на 23 - у 2025 році. Керівництво закладу здійснило скорочення кількості кафедр в 1,6 рази, кількості науково-

педагогічних працівників – в 1,7 рази.

4. Оцінка кадрових та управлінських механізмів ОНМедУ засвідчила наявність значного потенціалу та необхідність в удосконаленні практик розвитку лідерства.

5. Використання управлінських моделей (MBO, Situational Leadership, Competency-based Management, Change Management) забезпечує системний підхід до формування лідерських компетентностей здобувачів вищої медичної освіти на додипломному та післядипломному етапі в межах безперервного професійного розвитку. Практичне впровадження розробленої моделі формування лідерських якостей сприяло підвищенню комунікаційних, управлінських та емоційно-вольових компетентностей здобувачів.

Формування нового покоління компетентних лідерів у вищій медичній освіті – це процес розвитку у майбутніх лікарів та майбутніх викладачів здатності до ефективного управління, впливу на колег та пацієнтів, прийняття відповідальних рішень і досягнення професійних цілей в умовах командної роботи. Ця компетентність охоплює як професійні знання та навички, так і особистісні якості, що дозволяють успішно реалізовувати лідерські функції в медичній практиці. Молоді фахівці повинні не лише реалізувати свій потенціал, а й бути ініціаторами змін у своїх закладах, формувати нову культуру відповідального управління в медичній сфері. Країні необхідні відповідальні, ініціативні і готові до управлінських викликів лідери.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Белебеєва А.О., Шевченко М.В., Вернигор Ю.Г., Семенюк Л.М. Лідерство та командоутворення в клінічній практиці (за результатами кейс-дослідження). Клінічна ендокринологія та ендокринна хірургія, 2023. 1(73). С. 52-60.
2. Бенніс Ст. Виклик лідерства у сучасному світі: введення у спецвипуск. Американський психолог. 2007. № 62. С. 2–5.
3. Бісбі Д.К. Шукаємо лідерів: сучасні практики визначення лідерства у вищій освіті. Планування та зміна. 2007. № 38. С. 77–88.
4. Бісенбаєв Ф.К. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Соціальне лідерство». – К.: МАУП, 2016. – 35 с.
5. Бойко Т. Гендерний дисбаланс в медицині та жіноче лідерство. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_boiko/497161_keruyut_tut_choloviki_pro_genderniy.html
6. Бордюг К.Д. Таксономія стилів лідерства та особливості лідерства в управлінні медичним закладом. Європейський вектор економічного розвитку. 2019. №2 (27). URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/2/5.pdf>
7. Борщ В.І., Дружкова І.С. Психологічний опір змінам у медичних закладах: роль стилю керівництва й емоційної підтримки персоналу. Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія. 2025, № 2., С.15-23 DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-2>
8. Бусел С. В., Дружкова І. С. Медичні інновації та правовий ландшафт в Україні: роль захисту інтелектуальної власності в закладах вищої медичної освіти. Sustainable healthcare development: national and global dimensions : scientific monograph / edited by Valerii Zaporozhan and Valeriia Marichereda. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 177-186.
9. Вартанова О.В, Маляренко І.С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. Інфраструктура ринку. 2024. № 80. С. 128-133. <http://www.market->

infr.od.ua/journals/2024/80_2024/24.pdf

10. Вартанова О.В., Кузнецов Д.О. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. Економіка і суспільство. 2024. № 59 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3426>

11. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в часи війни. Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., Ужгород: УЖНУ, 18-19 жовт. 2024 р.

12. Вартанова О.В., Оніщенко О.С. Формування моделі компетенцій лідера у 21 столітті. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2023. С. 46-48.

13. Гаєвська Л.А., Васюк Н.О., Ушакова О.І. Зарубіжний досвід підготовки керівних кадрів лідерів - виклики для публічної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_4.

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

15. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>

16. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононець. – Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.

17. Еволюція лідерства: від сакрального до розподіленого. Едуард Мальцев. Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/news/evolyucziyaliderstva-vid-sakralnogo-do-rozpodilenogo/>.

18. Заккаро С.Дж. Перспективи лідерства, засновані на рисах характеру. Американський психолог. 2007. № 62(1). С. 6–16.

19. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах

воєнного стану» № 2352-IX від 01.07.2022. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

20. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

21. Каламан О.Б., Мандрикін Д.В. Феномен лідарства як механізм управління організаційною поведінкою. Економічний простір. 2021. № 186. С. 65-68.

22. Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Лідерство у сфері державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 88–94.

23. Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 109–114.

24. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідарства: монографія / С. А. Калашнікова. – К.: Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

25. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.

26. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

27. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 284 с.

28. Князевич В. М. Державна політика з охорони здоров'я в Україні: перспективи розвитку в умовах системних змін / В. М. Князевич, Т. П. Авраменко // Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України. 2015. Вип. 1. С. 164-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_1_15

29. Князевич В.М., Васюк Н.О. Розвиток тренінгових програм для керівників сфери охорони здоров'я на місцевому рівні в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №15. С.65-68.

30. Краснова О. І. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я / О. І. Краснова, Т. В. Плужнікова. URL: <http://mdu.edu.ua/wpcontent/uploads/Economic-visnik-1-2019-8.pdf>.

31. Куліченко А. К., Чугін С. В. Розвиток лідерства в американській медичній освіті. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2023. № 91. С. 26-31.
32. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. – Х. : Фактор, 2015. – 156 с. – (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).
33. Лідерство, стратегія та проектний менеджмент. URL: <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovnikomponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-yaliderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>.
34. Ліпман-Блюмен Дж. Чарівність токсичних лідерів: чому ми йдемо за руйнівними босами та корумпованими політиками і як нам вижити в них. Нью-Йорк : Оксфордський університет, 2006. 318 с.
35. Мартинюк О. А., Кусик Н. Л., Рудінська О. В., Криленко В. І. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4271>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>
36. Міністерство охорони здоров'я України <https://moz.gov.ua/>
37. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. - Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
38. Михаліцька Н. Я. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. - 512 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8174>
39. Мовлянова Н.В. Психологічні особливості стилів керівництва в системі охорони здоров'я: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 073 «Менеджмент» / Мовлянова Наталія Вікторівна. – Одеса, 2024. 95 с.
40. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації / Г. Науменко. – Режим доступу : <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>.

41. Освітні інновації у закладах вищої медичної освіти : матеріали науково-педагогічного підвищення кваліфікації (27 листопада 2023 р. – 28 січня 2024 р.) [Електронне видання] / за ред. проф. В. Г. Марічереда. Одеса : ОНМедУ, 2024. 208 с.

42. Освітньо-професійні програми Одеського національного медичного університету. URL: <https://onmedu.edu.ua/osvita/osvitni-programi/os-magistr/>

43. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

44. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня / уклад. В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 62 с.

45. Про затвердження «Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» : Постанова КМУ від 28.03.2018 р. № 302. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>

46. Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я : розпорядження КМУ від 30.11.2016 № 1002-р [Електронний документ]. – URL: <http://www.kmu.gov.ua>

47. Про схвалення Стратегії розвитку медичної освіти в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 року №95-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2019-%D1%80#Text>.

48. Рейтинг вищих навчальних закладів України <https://www.education.ua/universities/420/>

49. Річні звіти ректора ОНМедУ. URL: <https://onmedu.edu.ua/zagalna-informacija/publiczna-informacija/zvit-rektora/>

50. Рудінська О., Кусик Н., Жмай О. Імплементация синергии функций менеджера та лікаря в управлінській діяльності на прикладі клінік Одеського національного медичного університету. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-104>
<https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/14213>

51. Садченко О., Гайворонська І., Шмагіна В. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. Сталий розвиток економіки, 2025. вип. 1 (52), 262-68. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>.
52. Тейлор С.А., Тейлор Дж.К., Столлер Дж.К. Вивчення лідерських якостей у визнаних і початківців-лідерів: дослідження на основі співбесід. Журнал загальної внутрішньої медицини. 2008. № 23(6). С. 748–754.
53. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – 100 с. 13
54. Технологія управління закладом охорони здоров'я : дайджест /Укладач: Г. Я. Єржак. Дніпро: ДОНМБ, 2018. Вип.1. С.19. URL: http://medlib.dp.gov.ua/jirbis2/images/dajest/health_managment_1_2016.pdf
55. Ткачук Л. Стратегічний менеджмент закладу вищої освіти як запорука його успіху. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2017. Випуск 2. С. 268–276.
56. Уортон К.Р. Лідерство у медичній освіті: виклик різноманітності. Академічна медицина.1987. № 62(2). С. 86–94.
57. Федоренко О.В. Індивідуально-типологічні особливості ефективності керівника закладом охорони здоров'я: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 073 «Менеджмент» / Федоренко Оксана Віталіївна. – Одеса, 2024. 88 с.
58. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
59. Якісні та поведінкові теорії лідерства: інтеграція та мета-аналітичний тест їх відносної достовірності / Д.С. Деру та ін. Психологія персоналу. 2011. № 64(1). С. 7–52.
60. Яцина О.Ф. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи аспірантів з дисципліни «Прикладне лідерство та багатокультурні перспективи в охороні здоров'я населення» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти денної, вечірньої та заочної форми навчання за

спеціальністю 229 Громадське здоров'я галузі знань 22 Охорона здоров'я.– Ужгород, 2023. 13 с.

61. Avolio B.J., Reichard R.G., Hannah S.T., Walumbwa F.O., Chan A., Walumbwa F.O. A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 2009. № 20(5), pp. 764–784.

62. Derue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N.E.D., Humphrey S.E. Trait and behavioural theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 2011. № 64(1), pp. 7–52.

63. Druzhkova I., Annienkova I., Busel S., Nemchenko H., Rudinska O. Gender challenges in healthcare, psychological strategies for overcoming discrimination *Amazonia Investiga*. 2025. Vol. 14, No. 86. P. 114–130. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2025.86.02.10>. URI: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/17639>

64. Grunberg N. E., Barry E. S., Kleber H. G., McManigle J. E., Schoomaker E. B. Seven Steps to Establish a Leader and Leadership Education and Development (LEAD) Program. *Leader Development Deconstructed. Annals of Theoretical Psychology / M. Clark, C. Gruber (eds). Vol. 15. Springer, 2017.* https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_13.

65. Hersey P., Blanchard K.H. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. 1969. № 23 (5). P. 26–34.

66. Kniazkova V. Y., Huz D. O., Rudinska O. V. Organization of the tax management process in health care institutions in Ukraine. – 2023. URI: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/13828>

67. Leadership Development. Association of American Medical Colleges : website. URL: <https://www.aamc.org/career-development/leadership-development>

68. Liang, Z., Howard, P., Wang, J., Xu, M. A call for leadership and management competency development for directors of medical services—evidence from the chinese public hospital system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186913>

69. Loughlin K. R. Medical Leadership: Past, Present and Future. Harvard Medical School : website. URL: <https://postgraduateeducation.hms.harvard.edu/trends-medicine/medical-leadership-pastpresent-future>
70. Paquin, H., Bank, I., Young, M., Nguyen, L. H. P., Fisher, R., & Nugus, P. Leadership in crisis situations: merging the interdisciplinary silos. *Leadership in Health Services*, 31(1), 110–128. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0010>
71. Richard K., Noujaim M., Thorndyke L. E., Fischer M. A. Preparing Medical Students to Be Physician Leaders: A Leadership Training Program for Students Designed and Led by Students. *MedEdPORTAL*. 2019. No. 15. P. 10863. https://doi.org/10.15766/mep_2374-8265.10863
72. Rotenstein L.S., Sadun R., Jena A.B. Why Doctors Need Leadership Training. *Harvard Business Review* : website. URL: <https://hbr.org/2018/10/why-doctors-need-leadership-training>
73. Spillane J.P., Halverson R., Diamond J.B. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 2004. № 36(1), pp. 3–34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
74. Sustainable healthcare development: national and global dimensions : scientific monograph / edited by Valerii Zaporozhan and Valeriia Marichereda. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. 464 p.

ДОДАТКИ

Перелік загальних і спеціальних компетентностей та програмних результатів навчання з ОПП «Медицина», що сприяють формуванню лідерських компетентностей у здобувачів вищої медичної освіти

Критерії	Зміст
Загальні компетентності за вимогами НРК	ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу ЗК2. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями ЗК3. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях ЗК4. Знання та розуміння предметної галузі та розуміння професійної діяльності ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації ЗК6. Здатність приймати обґрунтовані рішення ЗК7. Здатність працювати в команді ЗК8. Здатність до міжособистої взаємодії ЗК9. Здатність спілкуватися іноземною мовою ЗК10. Здатність використовувати інформаційні і комунікаційні технології ЗК11. Здатність до пошуку, опрацювання та аналізу інформації з різних джерел ЗК12. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків ЗК13. Усвідомлення рівних можливостей та гендерних проблем ЗК14. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав и свобод людини і громадянина в Україні ЗК15. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя ЗК16. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт ЗК17. Прагнення до збереження навколишнього середовища ЗК18. Здатність ухвалювати рішення та діяти,

	дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких проявів недоброчесності
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності	<p>СК11. Здатність розв'язувати медичні проблеми у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності, включаючи систему раннього втручання</p> <p>СК17. Здатність до оцінювання впливу навколишнього середовища, соціально-економічних та біологічних детермінант на стан здоров'я індивідуума, сім'ї, популяції</p> <p>СК18. Здатність до проведення аналізу діяльності лікаря, підрозділу, закладу охорони здоров'я, забезпечення якості медичної допомоги і підвищення ефективності використання медичних ресурсів</p> <p>СК19. Здатність до організації та інтеграції надання медичної допомоги населенню та проведення маркетингу медичних послуг</p> <p>СК20. Здатність до проведення епідеміологічних та медико статистичних досліджень здоров'я населення; обробки соціальної, економічної та медичної інформації</p> <p>СК21. Здатність зрозуміло і однозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію з проблем охорони здоров'я та дотичних питань до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються</p> <p>СК22. Здатність управляти робочими процесами у сфері охорони здоров'я, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів</p> <p>СК23. Здатність розробляти і реалізовувати наукові та прикладні проекти у сфері охорони здоров'я</p> <p>СК25. Дотримання професійної та академічної доброчесності, нести відповідальність за достовірність отриманих наукових результатів</p> <p>СК28. Здатність до застосування фундаментальних біомедичних знань на рівні достатньому для виконання професійних задач у сфері охорони здоров'я</p>

<p>Програмні результати навчання</p>	<p>ПРН1. Мати ґрунтовні знання із структури професійної діяльності. Вміти здійснювати професійну діяльність, що потребує оновлення та інтеграції знань. Нести відповідальність за професійний розвиток, здатність до подальшого професійного навчання з високим рівнем автономності.</p> <p>ПРН2. Розуміння та знання фундаментальних і клінічних біомедичних наук, на рівні достатньому для вирішення професійних задач у сфері охорони здоров'я.</p> <p>ПРН3. Спеціалізовані концептуальні знання, що включають наукові здобутки у сфері охорони здоров'я і є основою для проведення досліджень, критичне осмислення проблем у сфері медицини та дотичних до неї міждисциплінарних проблем, включаючи систему раннього втручання.</p> <p>ПРН15. Організовувати надання медичної допомоги та лікувально- евакуаційних заходів населенню та військовослужбовцям в умовах надзвичайних ситуації та бойових дій, в т.ч. у польових умовах.</p> <p>ПРН16. Формувати раціональні медичні маршрути пацієнтів; організовувати взаємодію з колегами в своєму та інших закладах, організаціях та установах; застосовувати інструменти просування медичних послуг на ринку, на підставі аналізу потреб населення, в умовах функціонування закладу охорони здоров'я, його підрозділу, в конкурентному середовищі.</p> <p>ПРН21. Відшукувати необхідну інформацію у професійній літературі та базах даних інших джерелах, аналізувати, оцінювати та застосовувати цю інформацію.</p> <p>ПРН22. Застосовувати сучасні цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення, статистичні методи аналізу даних для розв'язання складних задач охорони здоров'я.</p> <p>ПРН24. Організовувати необхідний рівень індивідуальної безпеки (власної та осіб, про яких піклується) у разі виникнення типових небезпечних ситуацій в індивідуальному полі діяльності.</p> <p>ПРН25. Зрозуміло і однозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію з проблем охорони здоров'я та дотичних питань до фахівців і нефахівців.</p> <p>ПРН26. Управляти робочими процесами у сфері охорони здоров'я, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів, організовувати роботу та професійний розвиток персоналу з урахуванням набутих навиків ефективної роботи в команді, позицій лідерства, належної якості, доступності</p>
--------------------------------------	---

	<p>і справедливості, забезпечення надання інтегрованої медичної допомоги.</p> <p>ПРН27. Вільно спілкуватися державною та англійською мовою, як усно так і письмово для обговорення професійної діяльності, досліджень та проєктів.</p> <p>ПРН28. Приймати ефективні рішення з проблем охорони здоров'я, оцінювати потрібні ресурси, враховувати соціальні, економічні та етичні наслідки.</p>
--	---

Таблиця розроблена на основі ОПП «Медицина» ОНМедУ [42].