

Борщ В.І.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9106-9078>

Данілко М.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Міжнародного науково-технічного університету
академіка Юрія Бугая
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8140-7707>

Borshch Viktoriia

Odesa National Medical University

Danilko Mykhailo

Academician Yury Bugai

International Scientific and Technical University

АНАЛІЗ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES IN THE UKRAINIAN HEALTHCARE SECTOR

Наукова стаття присвячена аналізу стилів лідерства у сфері охорони здоров'я України в умовах сучасних викликів, таких як військова агресія РФ проти України, реформування медичної сфери, обмежені ресурси та глобальні зміни. Авторами проведено соціологічне опитування 125 респондентів – представників сфери охорони здоров'я. Виокремлено основні стилі лідерства, які характерні для української сфери охорони здоров'я, зокрема трансформаційний, транзакційний, авторитарний та бюрократичний стилі. Найефективнішим визнано трансформаційний стиль, який мобілізує медичний персонал через стратегічне бачення, корпоративну культуру та мотивацію. У статті акцентується увага на важливості адаптації управлінських підходів до специфіки галузі охорони здоров'я задля покращення якості медичних послуг і досягнення організаційних цілей. На думку авторів, стиль лідерства є ключовим елементом підвищення організаційної продуктивності в охороні здоров'я, вдосконалення та підвищення рівня ефективності систем. У статті акцентовано увагу на важливості адаптації управлінських підходів до специфіки галузі охорони здоров'я для підвищення якості надання медичних послуг та досягнення цілей організації.

Ключові слова: охорона здоров'я, медична установа, лідерство, управління, трансформаційне лідерство.

The scientific article is devoted to the analysis of leadership styles in the healthcare sector of Ukraine in the context of modern challenges, such as the military aggression of the Russian Federation against Ukraine, reform of the healthcare sector, limited resources, and global changes. It aims to conduct a systematic review and classification of leadership styles in healthcare to improve healthcare management systems. The purpose of the study is to analyze common leadership styles in the healthcare sector of Ukraine, determine their impact on the effectiveness of management of medical institutions, and develop recommendations for improving management practices in Ukrainian medical institutions. The authors conducted a sociological survey of 125 respondents, namely representatives of the healthcare sector. The main leadership styles characteristic of the Ukrainian healthcare sector were identified, particularly transformational, transactional, autocratic, and bureaucratic styles. The most effective was the transformational style, which mobilizes medical personnel through strategic vision, corporate culture, and motivation. As a result of a sociological survey, the authors concluded that transformational leadership is pervasive in the medical field, it inspires and motivates a decisive transformation of the culture and structure of the industry. This style is considered the best style for healthcare leaders, because through well-established communications, the presence of a strategic vision, and a formed corporate culture based on shared values of the team, it mobilizes medical staff to provide optimal medical services with an increase in the prestige of the medical institution, morale, and beliefs of the

staff. According to the authors, leadership style is a key element in increasing organizational productivity in healthcare, improving and increasing the level of efficiency of systems. The article focuses on the importance of adapting management approaches to the specifics of the healthcare sector to improve the quality of medical services and achieve organizational goals.

Keywords: healthcare, medical institution, leadership, management, transformational leadership.

Постановка проблеми. В сучасних умовах система охорони здоров'я України стикається з численними викликами, зокрема повномасштабною війною, що відбувається на території України, впровадженням та реалізацією реформ, оптимізацією ресурсів, покращенням якості медичних послуг та адаптацією до глобальних змін. В цих умовах роль лідерів набуває особливого значення, оскільки вони визначають напрямок розвитку галузі, забезпечують мотивацію персоналу та сприяють впровадженню інновацій.

Стиль лідерства може суттєво впливати на ефективність управління медичними установами. Розуміння переваг та недоліків різних стилів лідерства дозволяє вдосконалити управлінські підходи, що особливо важливо для підвищення якості медичних послуг в умовах обмежених ресурсів і високих соціальних очікувань. Відтак, дослідження стилів лідерства в українському контексті є актуальним, оскільки специфіка місцевої культури, соціально-економічних умов і стану системи охорони здоров'я потребує адаптованих управлінських підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних та вітчизняних науковців приділено достатню увагу проблематиці лідерства, зокрема й в сфері охорони здоров'я. Так, науковці М. Шкільняк і Н. Кривокульська у своїй роботі [10] дослідили поняття «організаційного лідерства» та його взаємозв'язок з функцією організації діяльності в медичних установах. Українські науковці досліджують питання лідерства в охороні здоров'я більше з позиції освіти. Так Л. Крячкова [4] проаналізувала

застосування компетентнісного підходу для післядипломного навчання керівників медичних установ. С. Лукаш, А. Бричко та В. Гегешко у [5] дослідили теоретичні основи підготовки керівників в охороні здоров'я з позиції лідерства. О. Воронов у науковій статті [1] проаналізував рівень сформованості професійної компетентності керівників медичних установ м. Одеси та Одеської області. Психологічні особливості жіночого лідерства в охороні здоров'я досліджено у роботах вітчизняних науковців А. Гончарова, В. Гупаловська, К. Дайнеко, А. Мельник, В. Одайника, О. Уварова, О. Поліщук, О. Чуйко, та інших.

Проте дослідження стилів лідерства та їхнього впливу на управління медичними установами не було достатньо висвітлено у вітчизняних наукових працях.

Метою дослідження є аналіз поширених стилів лідерства у сфері охорони здоров'я України, визначення їхнього впливу на ефективність управління медичними установами та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик в українських медичних установах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера охорони здоров'я потребує ефективного лідерства, особливо в умовах повномасштабної військової агресії РФ проти України. Ефективне лідерство впливає з ефективних моделей і стилів лідерства.

Стилів лідерства в охороні здоров'я виділяють багато і вони відрізняються між собою. Хоча жоден із них не ідеальний, усі вони можуть бути ефективними. Класифікація стилів лідерства представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація стилів лідерства в охороні здоров'я

Найменування	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Традиційний авторитет чи Бюрократичний стиль	«Черпає» свою силу із існуючих традицій. Це часто пов'язано зі звичаями, які існують в установі. Співробітники слідуєть вказівкам лідера, оскільки вважають, що вони повинні. Лідери очікують від команди точного виконання суворих правил і норм. Орієнтуються на стандартні обов'язки в межах ієрархічної системи.	– Найбільш ефективні у сферах з високим рівнем регуляції, таких як охорона здоров'я. – Відокремлюють роботу від стосунків.	– Важливість співпраці та креативності є невеликою. – Низький рівень змін.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Трансформаційний стиль	Як правило, зосереджується на спільних цінностях та ідеях і налагодженні стосунків. Лідери мають чітке бачення та практикують те, що вони «проповідують».	– Формує корпоративну культуру. – Позитивно впливає на психологічні та емоційні реакції колективу. – Стратегічне бачення задля розвитку установи.	У деяких випадках може бути не найвигіднішим стилем, наприклад коли діяльність здійснюється у стабільному динамічному середовищі, з невеликими змінами, коли співробітники мають досвід.
Транзакційне лідерство	Характеризується обміном між лідерами та співробітниками. Це протилежність трансформаційному лідерству. Транзакційні лідери також можуть бути відомі, як лідери системи управління, тобто мають владні повноваження. Вони, як правило, зосереджені на контролі операцій та організації робочого навантаження. Схильні пропонувати співробітникам чітку структуру та напрямок.	– Підвищується ефективність роботи команди та мотивація членів колективу. – Співробітники залучаються у розроблення системи мотивації або обрання системи винагород.	– Ефективність цього стилю залежить від контексту. – Може мінімізувати рівень емпатії, креативності та здатності до створення інновацій серед співробітників.
Демократичний стиль	Поєднує елементи автократичного та ліберального. Лідери заохочують співробітників до прийняття рішень і сприяють чесному та відкритому спілкуванню та зворотному зв'язку. Із задоволенням делегують завдання та обов'язки та дають працівникам можливість брати на себе відповідальність і відповідати за свою роботу. Вислуховують думку кожного щодо пропозицій й рішень.	– Призводить до більшої залученості та задоволеності працівників. – Створюють сприятливе, згуртоване робоче середовище. – Відзначаються раціональністю та гнучкістю. – Вимагає меншого управлінського нагляду, оскільки працівники, як правило, є частиною процесу прийняття рішень і знають, що їм потрібно робити.	– Потребує багато часу – Може створювати соціальний тиск на членів команди, які не люблять ділитися ідеями в групі
Автократичний стиль	Приймають рішення та планують без участі чи думки співробітників. Спрямовані на досягнення результату та ефективність команди.	– Оскільки прийняття рішень є самостійним зусиллям лідера, його часто вважають ідеальним – у надзвичайних ситуаціях, які вимагають швидкого прийняття рішень. – Ефективний при кризових явищах або нагальних проблемах. – Мають внутрішню мотивацію.	– Часто схильні до високого рівня стресу, оскільки відчувають відповідальність за все. – Недостатньо гнучкі. – Висока напруга. – Покірне підкорення.
Наставницький (навчаючий) стиль	Добре розуміють сильні та слабкі сторони членів команди, їхні мотиваційні чинники. Надають систематичний зворотний зв'язок. Підтримують навчання. Надають рекомендації, а не накази.	– Створюють чіткі очікування та стимулююче середовище. – Сприяють розвитку навичок, умінь та знань.	– Вимагають індивідуальних зустрічей зі співробітниками, що складно в умовах дефіциту часу.

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Бездіяльний стиль "laissez-faire"	Використовують здебільшого бездіяльний підхід до управління. У той час як лідери, як правило, не пропонують майже ніяких напрямків чи структур, вони заохочують і дають змогу співробітникам бути інноваційними, приймати рішення та відповідальними за свої дії. Акцентується на делегуванні завдань членам команди з мінімальним контролем	– Дозволяє співробітникам самостійно вирішувати завдання, звільняючи час для інших проєктів. – Заохочує підзвітність, творчість і невимущену робочу атмосферу.	Може призвести до зниження продуктивності, якщо працівники не чітко розуміють очікування або потребують більшого стимулювання та направленості для досягнення результатів.
Служіння	Ставлять на перше місце потреби та інтереси команди. Часто заохочують творчість і навчання. Володіють високими навичками комунікації. Діляться своєю владою та допомагають співробітникам досягати своїх цілей. Як правило, вони хороші слухачі, які віддані вихованню почуття спільності та росту команди.	– Підвищує лояльність і продуктивність співробітників. – Створює сприятливу атмосферу та взаємодію в команді.	Високий рівень вигорання, оскільки ставлять інтереси команди вище за власні.
Харизматичний стиль	Походить з особистих якостей і здатності використовувати їх, щоб надихати та керувати іншими. Асоціюється з довірою. Проактивне ставлення. Емпатія та високий рівень емоційного інтелекту.	– Здатність слухати та висловлювати думки формує високий рівень довіри серед співробітників. – Формування довірливих і сприятливих відносин.	– Спонтанність у прийнятті рішень. – Не завжди ефект лідера буде працювати – наприклад, у великих колективах. – У ситуаціях з високим рівнем ієрархії може бути нефункціональним.
Інноваційне чи візіонерське (далекоглядне) лідерство	Спонукають до прогресу і нових ідей. Здатні створювати стійкі зв'язки, а також передбачати зміни та створювати їх. Мають стратегічне мислення і готові до ризику. Зосереджується на пропозиції нової перспективи та допомозі іншим думати по-іншому, особливо коли справа доходить до подолання викликів, вирішення проблем або максимального використання обмежених ресурсів.	– Особливо корисний для невеликих організацій, що стрімко розвиваються, або для великих організацій, які зазнають змін чи реструктуризації. – Надихають та об'єднують колектив біля нової ідеї. – Вибудовують основні цінності для успішної реалізації інноваційних рішень.	Потребує відповідної творчої культури, здатності до швидкої адаптації та перспективного мислення.
Ситуаційне (адаптивне) лідерство	Характеризується, як поєднання кількох моделей лідерства. Це найбільше пов'язано зі здатністю лідера адаптувати свій стиль лідерства до ситуаційних потреб і може включати чіткі вказівки та заохочення, розподіл роботи та гнучкість	Здатність адаптуватися до ситуації – є найбільшою перевагою.	Потребує відповідної творчої культури, здатності до швидкої адаптації та перспективного мислення.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 6–9; 11]

Незважаючи на наявність такої значної кількості стилів лідерства, які представлені у табл. 1, ми впевнено можемо стверджувати, що охороні здоров'я притаманні 4 основні парадигми (тобто стилі) лідерства і керівництва, зокрема традиційний чи бюрократичний, трансформаційний, транзакційний, авторитарний стиль (рис. 1).

Це підтверджують і результати соціологічного опитування. У цьому опитуванні взяли участь

ті ж самі 125 респондентів, з них 45% займають керівні посади в сфері охорони здоров'я, а 55% – це медичний персонал медичних установах, а також представники вищої медичної освіти. Детальна характеристика респондентів, які взяли участь в соціологічних опитуваннях в межах даного дослідження представлена у табл. 2.

Трансформаційний стиль лідерства – це розширення можливостей співробітників із

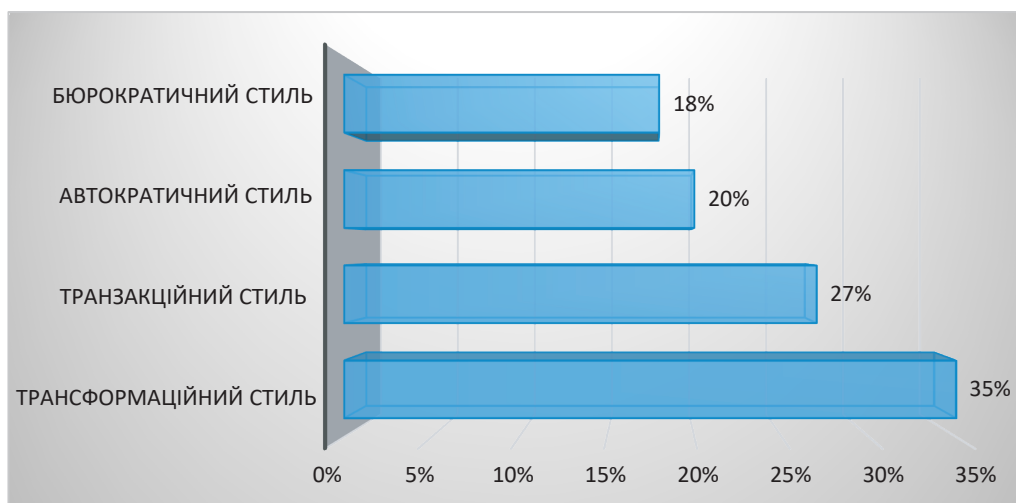


Рис. 1. Стилі лідерства, які притаманні керівникам охорони здоров'я України

Джерело: розроблено авторами на основі власних соціологічних опитувань

Таблиця 2

Характеристика респондентів, які взяли участь в соціологічних опитуваннях

Характеристика	Кількість, осіб	Відсоток
ЗАГАЛОМ	125	100%
Стать:		
– чоловіча	67	53,6%
– жіноча	58	46,4%
Позиція у сфері охорони здоров'я:		
керівник	56	44,8%
лікар	38	30,4%
середній медичний персонал	2	1,6%
професіонал немедичної сфери	5	4%
викладач	24	19,2%
Стаж роботи у сфері охорони здоров'я:		
1–5	14	11,2%
6–10	56	44,8%
11–15	27	21,6%
16–20	26	20,8%
понад 20 років	2	1,6%
Стаж роботи на займаній посаді:		
1–5	9	7,2%
6–10	87	69,6%
11–15	1	0,8%
16–20	28	22,4%
понад 20 років	0	0%

Джерело: розроблено авторами на основі власних соціологічних опитувань

відчуттям самостійності та відповідальності, що може підвищити відданість та ефективність. Трансформаційний лідер – це «керівник, який впливає на своїх підлеглих, спираючись на високі цінності чи власне натхнення» [8], він є «прикладом для наслідування» [9, с. 526]. Крім того, трансформаційний лідер сприяє зростанню та перетворенню рішень у практику для досягнення цілей медичної установи. У трансформаційному лідерстві все ґрунтується на взаємних зобов'язаннях, пробудженні мотивації у співробітників [8].

Таким чином, трансформаційне лідерство є дуже поширеним у медичній справі, воно надихає та мотивує для рішучої трансформації культури та структури галузі. Цей стиль вважається найкращим стилем для керівників охорони здоров'я, оскільки через налагоджені комунікації, наявність стратегічного бачення, сформованої корпоративної культури, що засновується на спільних цінностях колективу, мобілізує медичний персонал для надання оптимальних медичних послуг із підвищенням престижу медичної установи, морального стану та переконань персоналу. Серед опитаних цей стиль лідерства дотримуються у своїй роботі чи вважають за доцільне дотримуватися – 35% респондентів.

Другий стиль керівництва, який є популярний серед респондентів (27%) – це транзакційний стиль, в основі якого лежить процес обміну між керівником і співробітниками. Такий керівник враховує потреби та інтереси співробітників і задовольняє їхні запити в обмін на досягнення загальноорганізаційних цілей або виконання визначених обов'язків [8].

Цей стиль може бути ефективним, коли співробітники перебувають у стресовому стані, і необхідно враховувати основні потреби усіх зацікавлених сторін. Оскільки лідерство по суті має на меті мобілізувати співробітників для досягнення організаційних інтересів, транзакційне лідерство в основному визнає цінності організацій і співробітників, але розглядає їх як принципово окремі, що передбачає транзакційний обмін між організацією та її співробітниками.

Транзакційні лідери мотивують команду винагородами та покараннями за досягнення або невиконання організаційних вимог (відповідно). Цей стиль підходить для завдань, де автономія, креативність та інновації співробітників не є пріоритетними. Навпаки, транзакційне лідерство також виявилось надзвичайно ефективним у зниженні рівня помилок у сфері охорони здоров'я (про що свідчать дослідження у науковій роботі [11]).

Третій стиль керівництва, що вважається респондентам часто застосовуваним в охороні

здоров'я (20%), – це авторитарний стиль, при якому усі рішення приймаються лідерами, а внесок підлеглих команд не заохочується. Цей авторитарний стиль керівництва спрямовує персонал на виконання конкретних завдань, які вони повинні виконувати. Це сприяє високо структурованому робочому середовищу і є ефективним, коли приймаються управлінські рішення в умовах критичних ситуацій або високої важливості. Авторитарне лідерство – це класичний стиль управління, який не враховує внесок групи. Співробітники можуть почуватися знеохоченими та відчувати низький моральний стан. Це може призводити до обурення та невідданості місії та баченню медичної установи. При цьому, на жаль, низька задоволеність та відданість перетворюються на низьку якість роботи, що тягне за собою зниження якості медичної допомоги та результатів для пацієнтів у контексті охорони здоров'я.

Четвертий стиль лідерства, який притаманний, на думку респондентів, охороні здоров'я України (18% респондентів обрали цей стиль) – це традиційний або бюрократичний. Він вважається традиційним для охорони здоров'я, оскільки часто ця сфера стикається з критичними ситуаціями, коли важливими є саме владні повноваження та відповідальність керівників. Тут важливим є саме чітке виконання стандартів, протоколів, правил і норм.

Двом останнім стилям лідерства притаманні наступні недоліки: покірне, безапеляційне підкорення співробітників, високий рівень інтенсивності, мінімальний рівень мотивації та низький рівень зацікавленості співробітників у результаті.

На нашу думку, стиль керівництва є ключовим елементом у підвищенні організаційної продуктивності охорони здоров'я, покращенні та підвищенні рівня ефективності систем, оскільки керівники медичних установ:

- 1) забезпечують правильний розподіл робочої сили та оптимальний рівень якості роботи;
- 2) мають основний обов'язок досягти оптимальної задоволеності пацієнтів;
- 3) повинні мотивувати медичний персонал і справлятися з надзвичайними ситуаціями та несприятливими подіями;
- 4) несуть відповідальність за результати, орієнтовані на пацієнтів, із найкращим використанням своїх навичок;
- 5) повинні мати емоційну стабільність як лідери, щоб спонукати співробітників до успіху.

Відтак, керівники медичних установ потребують використання різноманітних стилів лідерства і керівництва, щоб ефективно працювати над покращенням галузі охорони здоров'я. Оскільки ступінь довіри у сфері охорони здоров'я саме високий, коли керівник – це висококваліфікований

лідер, який може мислити інакше та бути динамічним і проактивним. Стиль керівництва відіграє важливу роль у якості надання медичної допомоги у медичних установах, безпеці пацієнтів та економічній ефективності відповідно до спільного організаційного бачення, місії, управління та розширення повноважень.

Висновки з проведеного дослідження. Сьогодні ефективне лідерство розглядається, як важливий чинник успіху медичної установи. Лідерство стало більш складним у сучасному середовищі охорони здоров'я через глобалізацію, швидкий розвиток, постійні інновації і зміну очікувань. Систему охорони здоров'я часто розглядають як складну адаптивну систему, успіх якої значно залежить від міжособистісних стосунків і комунікацій. Відтак, лідерство та управління не можуть бути розрізненими, коли йдеться про ефективність і результативність в охороні здоров'я.

Здійснене дослідження свідчить, що роль керівників медичних установ розширюється з кожним днем, і тому оцінка ефективності їхнього керівництва з позиції лідерства є важливим критерієм їхньої успішності. Ефективні лідери мають владу та здатність керувати співробітниками для досягнення цілей не тільки

медичної установи, а й галузі в цілому. Крім того, ефективними лідерами є ті, хто здатні зібрати різних людей під єдиною теоретичною та інтелектуальною парасолькою.

Як правило, ефективні лідери володіють такими рисами особистості, як впевненість у собі, емпатія, відповідальність, енергійність, інноваційність, здатність вибудовувати ефективні комунікації та вирішувати міжособистісну напругу, приймати наслідки своїх рішень, мати стриманість і проявляти ініціативу в різних ситуаціях різного рівня критичності і важливості.

З іншого боку, оскільки керівники охорони здоров'я відіграють дуже важливу роль у фінансовому та управлінському успіху своїх установ, важливою є розробка стратегій та планів удосконалення стилів лідерських з метою покращення системи управління сферою охорони здоров'я загалом.

Спільне удосконалення підходів до керівництва і розширення стилів лідерства має призвести до вирішення складних, стійких проблем в охороні здоров'я і відкрити нові напрямки, рішення та можливості для розвитку. Це сила для трансформації медичних установ і покращення системи охорони здоров'я сьогодні і на перспективу.

Список використаних джерел:

1. Воронов О. Формування лідерського потенціалу в сфері охорони здоров'я України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276687>
2. Крячкова Л.В. Застосування компетентнісного підходу для післядипломного навчання керівників медичних закладів шляхом забезпечення чутливості охорони здоров'я. *Український журнал медицини, біології та спорту*. 2015. № 2 (2). С. 112–116. URL: <http://repo.dma.dp.ua/id/eprint/1264> (дата звернення: 23.11.2024).
3. Копитко М. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
4. Копчак Ю.С., Матвєв М.Е., Моторнюк У.І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 2. С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
5. Лукаш С.М., Бричко А.М., Гегешко В.В. Лідерство в професійній підготовці управлінців: досвід ЄС (на прикладі галузі охорони здоров'я). *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 32. С. 7–12. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10615/1/2.pdf> (дата звернення: 23.11.2024).
6. Мазницький Б.Ю., Хаврова К.С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4624> (дата звернення: 23.11.2024).
7. Пашкевич Л. 8 поширених стилів лідерства (плюс, як знайти свій власний). URL: <http://surf.li/sutmea> (дата звернення: 23.11.2024).
8. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.
9. Шаломова А., Ігнат'єва І. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 517–529. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content> (дата звернення: 23.11.2024).
10. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1 (91). С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2022.1.13077>

11. Fletcher K.A., Friedman A. & Piedimonte G. Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics. *The Journal of Pediatrics*. 2019. Issue 204. P. 7–10. URL: [https://www.jpeds.com/article/S0022-3476\(18\)31419-7/fulltext](https://www.jpeds.com/article/S0022-3476(18)31419-7/fulltext) (дата звернення: 23.11.2024).

References:

1. Voronov O. (2022). Formuvannia liderskoho potentsialu v sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Formation of leadership potential in the healthcare sector of Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state building*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276687>
2. Kriachkova L. V. (2015). Zastosuvannia kompetentnisnogo pidkhodu dlia pisliadyplomnogo navchannia kerivnykiv medychnykh zakladiv shliakham zabezpechennia chutlyvosti okhorony zdorovia [Application of a competency-based approach to postgraduate training of heads of medical institutions by ensuring healthcare sensitivity]. *Ukrainskyi zhurnal medytsyny, biologii ta sportu – Ukrainian Journal of Medicine, Biology and Sports*, no. 2 (2). pp. 112–116. Available at: <http://repo.dma.dp.ua/id/eprint/1264> (accessed November 23, 2024).
3. Kopytko M. (2024). Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii: navchalnyi posibnyk [Leadership and communications in organizations: a textbook]. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 512 p.
4. Kopchak Yu. S., Matviev M. E., Motorniuk U. I. (2024). Osoblyvosti vplyvu riznykh styliv liderstva na upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of the influence of different leadership styles on enterprise management]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, vol. 35 (74), no. 2, pp. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
5. Lukash S. M., Brychko A. M., Heheshko V. V. (2022). Liderstvo v profesiinii pidhotovtsi upravlintsiv: dosvid YeS (na prykladi haluzi okhorony zdorovia) [Leadership in professional training of managers: EU experience (on the example of the healthcare sector)]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, issue 32. pp. 7–12. Available at: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10615/1/2.pdf> (accessed November 23, 2024).
6. Maznytskyi B. Yu., Khavrova K. S. (2024). Liderstvo ta menedzhment: spilne ta vidminne [Leadership and Management: Common and Different]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, is. 9. Available at: <https://nayka.com.ua/index.rhr/ee/article/view/4624> (accessed November 23, 2024).
7. Pashkevych L. 8 poshyrenykh styliv liderstva (plius, yak znaity svii vlasnyi) [8 Common Leadership Styles (Plus How to Find Your Own)]. Available at: <http://surl.li/cymiea> (accessed November 23, 2024).
8. Dunska A. R. (2022). Transformatsiine liderstvo v mizhnarodnomu biznesi: konspekt lektsii [Elektronnyi resurs]: navch. posib. dlia zdobuvachiv drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity, spetsialnosti 073 “Menedzhment”, osvitno-profesiinnoi prohramy “Menedzhment mizhnarodnogo biznesu” [Transformational Leadership in International Business: Lecture Notes [Electronic Resource]: Training Manual for Applicants of the Second (Master’s) Level of Higher Education, Major 073 “Management”, Educational and Professional Program “International Business Management”]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 84 p.
9. Shalomova A., Ihnatieva I. (2024). Doslidzhennia riznykh modelei liderstva ta yikh vplyv na rezultatyvnist hrupovoi diialnosti. *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* [Research of different leadership models and their impact on the effectiveness of group activities. Management of innovative development of socio-economic systems]. Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska akademiia”, pp. 517–529. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/ari/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content> (accessed November 23, 2024).
10. Shkilniak M. M., Kryvokulska N. M. (2022). Orhanizatsiine liderstvo yak instrument orhanizatsii diialnosti zakladu okhorony zdorovia ta yii vdoskonalennia [Organizational leadership as a tool for organizing the activities of a health care institution and its improvement]. *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organization of Ukraine*, no. 1 (91), pp. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2022.1.13077>
11. Fletcher K. A., Friedman A. & Riedimonte, G. (2019). Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of rediatrics. *The Journal of Rediatrics*, issue 204, pp. 7–10. Available at: [https://www.jreds.com/article/S0022-3476\(18\)31419-7/fulltext](https://www.jreds.com/article/S0022-3476(18)31419-7/fulltext) (accessed November 23, 2024).