

УДК 351:773

*І. І. Боришкевич,
к. е. н., викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-6556>*

*Н. В. Гой,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7293-6527>*

*О. І. Жук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.67

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*I. Boryshkevych,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management
and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
N. Hoi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
O. Zhuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

A THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE MANAGER'S MANAGERIAL POTENTIAL IN THE FIELD OF HEALTH CARE

Управлінський потенціал керівника в закладі охорони здоров'я відображає сукупність його знань, навичок, особистих якостей та спроможності до ефективного керування медичним закладом. Це включає у себе здатність приймати рішення, ефективно комунікувати, мотивувати персонал, вирішувати конфлікти, сприяти творчому підходу до розв'язання проблем, керувати змінами та бути лідером в колективі. Важливість розвитку управлінського потенціалу керівника в закладі охорони здоров'я полягає в його здатності оптимізувати процеси управління для поліпшення якості медичних послуг, забезпечення ефективності у роботі персоналу, зменшення ризиків помилок у лікуванні та підвищення задоволення пацієнтів. Крім того, розвинений управлінський потенціал дозволяє керівникам більш ефективно реагувати на зміни у медичній сфері, впроваджувати нові технології та методи, підвищувати конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я в цілому.

У статті розглянуто трактування поняття "управлінський потенціал" різними вченими. Встановлено, що управлінський потенціал організації є важливим внутрішнім ресурсом, що забезпечує збільшення конкурентних переваг та відображення ступеня професійного розвитку керівників, їх творчих здібностей та організаційної спроможності. Основними складовими елементами управлінського потенціалу є професійно-кваліфікаційний потенціал, творчий потенціал та організаційна спроможність.

Охарактеризовано фактори, що впливають на формування управлінського потенціалу керівника закладу охорони здоров'я, зокрема зовнішні та внутрішні фактори. Розглянуто основні етапи розвитку управлінського потенціалу керівника: набуття освіти і підготовки, спеціалізована підготовка, працевлаштування і практичний досвід, постійне підвищення кваліфікації і навчання, а також лідерський розвиток.

Здійснено характеристику складових лідерського потенціалу керівника, що включають цінності, потреби, установки і пріоритети, особисті та ділові якості, здібності, професійні та лідерські компетентності. Серед методів навчання, що дають змогу розвивати лідерський потенціал було виокремлено наступні: "tell", "show" та "do".

The managerial potential of a healthcare manager reflects the totality of their knowledge, skills, personal qualities, and ability to effectively manage a medical institution. This encompasses the capacity to make decisions, communicate effectively, motivate staff, resolve conflicts, promote creative problem-solving, lead change, and be a team leader. The importance of developing the managerial capacity of a healthcare manager lies in their ability to optimize management processes, improve the quality of medical services, ensure efficiency in staffwork, reduce the risks of medication errors, and increase patient satisfaction. Additionally, developed management potential enables managers to more effectively respond to changes in the medical field, introduce new technologies and methods, and enhance the overall competitiveness of healthcare.

The article examines the interpretation of the concept of "managerial potential" by different scientists. It has been established that the management potential of an organization is an important internal resource that increases competitive advantages and reflects the degree of professional development of managers, their creative abilities, and organizational skills. The main components of managerial potential include professional and qualification potential, creative potential, and organizational ability.

The factors influencing the formation of the managerial potential of a healthcare director, particularly external and internal factors, are characterized. The main stages in the development of a manager's managerial potential are considered: obtaining education and training, specialized training, employment and practical experience, continuous professional development and training, as well as leadership development.

The components of a manager's leadership potential are characterized, including values, needs, attitudes, and priorities, personal and business qualities, abilities, professional and leadership competencies. Among the teaching methods that allow the development of leadership potential, the following were highlighted: "tell", "show" and "do".

Ключові слова: управлінський потенціал керівника, сфера охорони здоров'я, керівник закладу охорони здоров'я, лідерський потенціал, персонал, управління.

Key words: manager's management potential, health care sector, manager of a health care facility, leadership potential, personnel, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Система охорони здоров'я є однією з найважливіших частин соціальної сфери. Результати діяльності цієї системи впливають на стан здоров'я населення, що, в свою чергу, визначає можливості економічного, соціального, наукового й культурного розвитку будь-якого суспільства. Досягнення ефективності системи охорони здоров'я в значній мірі залежать від ресурсного забезпечення, особливо від наявності і якості персоналу та його керівників. Склад працівників та керівництва, їх професійні навички, умови праці, розподіл, мотивація, оплата праці, соціальне забезпечення, технологічне й матеріально-технічне забезпечення трудового процесу визначають якість надання медичної допомоги населенню. Керівники закладів охорони здоров'я відіграють важливу роль у проведенні реформ в даній сфері.

На сьогоднішній день в Україні існує гостра потреба в професійних керівниках в галузі охорони здоров'я, які здатні приймати незалежні, швидкі, правильні та стратегічні управлінські рішення. Тому, дуже важливо розглядати питання формування ефективної системи підготовки керівників медичної сфери. Перш за все, така

система має мати високоякісну освітню базу, враховуючи найкращі практики провідних країн світу та специфіку української медичної сфери.

Важливо відзначити, що в останні три десятиліття в розвинених країнах зростає роль керівників, економістів та адміністративних працівників у галузі охорони здоров'я. У багатьох з цих країн закладами охорони здоров'я управляють професійні менеджери, які не мають медичної освіти. З переходом до децентралізованого управління медичними закладами потреба в таких спеціалістах буде зростати. Формування нового покоління керівників, сучасних менеджерів, повинно бути одним із ключових напрямів реформування системи охорони здоров'я в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Кадровим забезпеченням системи охорони здоров'я, а особливо в частині аналізу діяльності керівників та їх розвитку, займаються у своїх наукових дослідженнях різні вчені, а саме: М. Г. Акулова, М. Г. Драбаніч, Т. В. Євась, С. В. Величко, Г. В. Дерябіна, Н. В. Корж, Л. Б. Мартинова, В. С. Ткач, Л. О. Чорна, О. В. Піщик, О. Ю. Матяш, А. В. Шегда та інші. Однак, вирішення проблем, що пов'язані з управлінським потенціалом керівника у сфері охорони здоров'я все ще потребують комплексного дослідження. Саме тому, дослідження в ме-

жах даної тематики є актуальними, а окреслені проблеми потребують вирішення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідити сутність поняття "управлінський потенціал", проаналізувати теоретичні підстави, що лежать в основі управлінського потенціалу керівника в сфері охорони здоров'я, зокрема розкрити його основні складові елементи, етапи розвитку, надати чітке уявлення про фактори, що впливають на формування управлінського потенціалу керівника закладу охорони здоров'я

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінський потенціал керівника, насамперед, повинен забезпечувати сталий розвиток будь-якого закладу та його ефективну діяльність. Поняття "управлінський потенціал" різні вчені трактують по-різному (Табл. 1).

Проаналізувавши різні трактування науковців, можна сказати, що управлінський потенціал організації чи установи являє собою важливий внутрішній ресурс, що може нарощувати нові конкурентні переваги, а також відображає рівень професійно-кваліфікаційного розвитку керівників, їх творчі здібності та організаційну спроможність до реалізації управлінської діяльності. Він включає ділові, загальнолюдські та психологічні якості керівника, що у сукупності дозволяють йому успішно приймати управлінські рішення, передбачати та усувати проблеми, що виникають й досягати поставлених цілей.

Управлінський потенціал є потенційною спроможністю керівництва, базуючись на професійних якостях, оптимально використовувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали й організаційну спроможність задля досягнення сталого й ефективного функціонування установи чи організації.

Зазначене трактування потенціалу має важливий зміст, адже не тільки відображає вплив навичок і знань, але і творчих можливостей й організаційної спроможності управлінців на результативність діяльності організації.

Оскільки ефективність функціонування установи чи організації напряму залежить від спрямування управлінського потенціалу, то розглянемо більш детально сутність професіоналізму управлінського персоналу та його компетенції.

Професіоналізм управлінської діяльності стає ключовою умовою для досягнення ефективності. Це передбачає оволодіння керівниками глибокими фаховими знаннями, практичними навичками управління, розвиток управлінської майстерності, готовність до результативної діяльності, спроможність адаптуватися та прогнозувати розвиток подій у конкретних ситуаціях, а також ефективно планувати дії. Тобто інтелектуальні та соціально-психологічні якості людини набувають все більшого значення. Тому компетентність, як важлива ознака професіоналізму, стає суттєвим аспектом у сучасному управлінні [8, с. 185].

**Таблиця 1. Трактування терміну
"управлінський потенціал" різними вченими**

Науковець	Трактування
М. Г. Акулова, М. Г. Драніч, Т. В. Свась [1]	Являє собою спроможність певних категорій працівників організувати та управляти основними процесами в організації.
С. В. Величко [2]	Є сукупністю здібностей та можливостей людини овосявати й вдосконалювати професійну діяльність.
Г. В. Дерябіна [3]	Є ресурсом управлінських можливостей людини та її спроможність управляти організацією.
Н. В. Корж, Л. Б. Мартинова [4]	Відіграє ключову роль у перетворенні ресурсів та досягненні перспективних цілей. Він включає людський і соціальний потенціали та управлінське пізнання.
В. С. Ткач [5]	Передбачає максимальну можливість використання теоретичних напрацювань у сфері управління.
Л. О. Чорна, О. В. Піщик, О. Ю. Матяш [6]	Є сукупністю управлінського персоналу та наявності необхідних ресурсів в організації.
А. В. Шегда [7]	Сукупність усіх існуючих ресурсів, які використовує організація.

Джерело: сформовано на основі [1—7].



**Рис. 1. Основні складові елементи
управлінського потенціалу**

Джерело: сформовано на основі [9, с. 384].

Управлінський потенціал дає можливість удосконалювати рівень компетентності персоналу організації, а тому є одним із важливих напрямів стратегії розвитку. На цій ідеї ґрунтується план створення систематичного ресурсного фундаменту і розвинутої компетентності так, щоб їх взаємодія призводила до досягнення успіху, який, у свою чергу, є ключем до досягнення цілей установи чи організації. Управлінський потенціал включає 3 важливі складові (Рис. 1).

Професійно-кваліфікаційний потенціал керівника включає дві основні категорії: освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця й професійний розвиток в межах посади, що і формує професійну компетентність.

Основа формування творчого потенціалу складає креативність, генерування нових ідей та їх реалізація, спроможність до змін та до прояву творчих здібностей.

У сучасній науковій літературі творчість розглядається як активність, що має на меті створення чогось абсолютно унікального і оригінального, з врахуванням його суспільно-історичного розвитку. Важливо зауважити, що творчість завжди пов'язана з індивідуальним творцем, з людиною, яка здійснює творчу діяльність. Творчість являє собою процес створення нового, будь то нові предмети у зовнішньому світі, нові ідеї або почуття, що притаманні самій людині.

Зовнішні чинники, що впливають на розвиток управлінського потенціалу	Внутрішні чинники, що впливають на розвиток управлінського потенціалу
• поточний стан сфери охорони здоров'я; • економічні чинники; • правові чинники; • політичні чинники; • технологічні чинники; • конкурентне середовище; • міжнародні події; • культура і традиції у суспільстві.	• стиль управління; • організаційна структура; • імідж керівника; • корпоративна культура; • система мотивації; • розвиток та підвищення кваліфікації керівників та працівників; • оцінювання результатів діяльності.

Рис. 2. Фактори, що впливають на формування управлінського потенціалу керівника закладу охорони здоров'я

Джерело: сформовано на основі [11].

Окрім того, творчість варто розглядати, як один із елементів самореалізації керівника установи чи організації, розкриття його таланту, здібностей та навичок. Основними атрибутами творчості є нові ідеї, креативне та критичне мислення, сміливість та відкритість до змін.

Організаційна спроможність передбачає собою комунікабельність управлінців, їх готовність до партнерства й вирішення проблемних ситуацій, що виникають, швидкість сприйняття інформації та її адаптація відповідно до певної ситуації, формування сприятливого психологічного клімату у колективі тощо.

Основою управлінського потенціалу керівника закладу охорони здоров'я є поєднання soft та hard skills у відповідності до професійних вимог. До елементів управлінського потенціалу в медичній сфері можемо віднести: інтелектуальний потенціал, лідерський потенціал, комунікативний потенціал, емоційний потенціал, соціальний потенціал, творчий потенціал, особисту зрілість та цінності.

Управлінський потенціал керівника закладу охорони здоров'я є сукупністю його особистих, професійних якостей та здібностей, що дають змогу знаходити нестандартні підходи та шляхи до вирішення управлінських завдань та забезпечення конкурентоспроможності закладу.

Відповідно до ролі у діяльності організації управлінський потенціал поділяють на основний, до якого відносять професійну компетентність й досвід управління та забезпечуючий, що включає організаційну культуру, мотивацію тощо [10, с. 40]. Управлінський потенціал керівника закладу охорони здоров'я — це сукупність його здібностей, навичок, знань і ресурсів, які дозволяють ефективно управляти закладом з метою надання якісних медичних послуг і забезпечення оптимальної роботи всіх структурних підрозділів організації. Управлінський потенціал є важливим для досягнення успіху в галузі охорони здоров'я, оскільки від нього залежить ефективність і якість надання медичних послуг та оптимальне функціонування закладу.

Усі чинники, що здійснюють вплив на формування управлінського потенціалу керівника закладу охорони здоров'я можна поділити на зовнішні та внутрішні (Рис. 2).

Серед факторів, які сприяють розвитку управлінського потенціалу у керівника закладу можна виокремити наступні:

1) розуміння стану внутрішнього середовища, а також вміння аналізувати зовнішнє середовище та передбачати його вплив на діяльність закладу;

2) здатність мотивувати працівників, будувати команди та бути командним гравцем;

3) наявність стратегічного мислення, вміння розробляти стратегію розвитку закладу, в тому числі формувати візію, місію та цілі розвитку;

4) спроможність організовувати та створювати середовище задля надання якісних медичних послуг суспільству;

5) вміння розробляти програми розвитку персоналу та оцінювати їх результати;

6) здатність критично мислити та аналізувати інформацію із різних джерел;

7) здатність до креативного мислення та вміння генерувати й втілювати ідеї, що сприятимуть розвитку закладу охорони здоров'я;

8) наявність інноваційного мислення, спроможність до впровадження сучасних медичних технологій;

9) вміння діяти свідомо та відповідально на засадах поваги до прав і свобод кожного громадянина.

В той же час можна виділити сукупність факторів, що ускладнюють чи перешкоджають розвитку управлінського потенціалу керівника закладу, а саме:

1) слабкі навички до управлінської діяльності, низька здатність організовувати людей та відсутність лідерських якостей;

2) нечіткі особисті цілі, а також суперечливість суджень та відсутність необхідних цінностей для роботи у закладі охорони здоров'я;

3) низький рівень чи відсутність самоорганізації, незнання власних психофізіологічних можливостей, а також низький рівень емоційного інтелекту;

4) відсутність бажання до постійного розвитку та самовдосконалення, а також страх ризикувати;

5) низький рівень відповідальності, а звідси і невпевненість у прийнятті управлінських рішень;

6) не вміння розв'язувати виникаючі проблеми та інші.

В будь-якій організації важливо акцентувати увагу на оцінці управлінського персоналу та результатів праці, адже ефективність функціонування установи чи організації значною мірою залежить від того, наскільки оптимально формуються керівництво та розвивається професійно. Оскільки управлінським працівникам різних рівнів доручено управління ключовими економічними, організаційними, фінансовими й технологічними процесами, то важливо проводити оцінку їхньої діяльності на основі чітких критеріїв, враховуючи особливості сучасного зовнішнього середовища та специфіки сфери діяльності. Це сприятиме оптимізації управлінських посад в організації.

При цьому важливим є вивчення якісних та кількісних чинників, що здійснюють вплив на формування управлінського потенціалу. Серед кількісних факторів можна виокремити: чисельність управлінського

персоналу, структуру за видами робіт та статеві-вікову структуру персоналу, тривалість робочого часу, відпрацьованого персоналом тощо. Якісні фактори враховують психофізіологічну працездатність, загальну та професійну кваліфікацію, рівень культури, моральну зрілість, схильність працівників до мобільності й трудову активність [12, с. 307].

Розвиток управлінського потенціалу керівника в сфері охорони здоров'я можна поділити на декілька етапів (Табл. 2).

Зазначені етапи розвитку управлінського потенціалу у табл. 2 сприяють становленню кваліфікованих і компетентних керівників у сфері охорони здоров'я, які здатні ефективно керувати медичними установами і забезпечувати якісну медичну допомогу пацієнтам.

Невід'ємною складовою формування управлінського потенціалу є лідерський потенціал, що являє собою соціально-психологічну особливість, яка відображає спроможність керівника до успішної лідерської поведінки. Поведінка керівника відіграє важливу роль у формуванні та підтримці ефективної організаційної культури [14, с. 279].

Основні складові лідерського потенціалу керівника включають такі елементи:

- 1) цінності, потреби, установки та пріоритети;
- 2) особистісні та ділові якості;
- 3) здібності;
- 4) професійну та лідерську компетентність [15, с. 5].

Керівник повинен мати властивості лідера й здатність формувати успішну команду. З іншого боку, працівники також повинні розвивати свій лідерський потенціал і бути здатними працювати в команді для максимально ефективного використання всіх наявних ресурсів [16, с. 35].

У сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до трактування поняття "лідерство", а тому, враховуючи ті теорії лідерства, які існують, можемо сказати, що розвиток лідерського керівника організації передбачає роботи у таких напрямках:

- 1) удосконалення особистісних якостей, що допомагають сформувати лідерську поведінку (далекоглядність, впевненість, відповідальність, стресостійкість, цілеспрямованість та ін.);
- 2) розвиток важливих вмінь та навичок поведінки лідера (стратегічне управління, управління командою, управління змінами, комунікаційні навички тощо);
- 3) підвищення рівня ситуаційної компетентності через набуття досвіду у вирішенні професійних, управлінських і міжособистісних завдань;
- 4) формування репутації лідера, який готовий повести команду за собою та взяти на себе відповідальність.

Усі методи навчання, які дозволяють розвивати лідерський потенціал керівника можна поділити на 3 групи:

1. "Tell" полягає у вивченні теоретичного матеріалу — прослуховування лекцій, семінарів, вебінарів, відвідування тренінгів, читання книг та/чи статей.
2. "Show" передбачає навчання, що базується на досвіді інших — розвиток через наставництво чи коучинг, спостереження за діяльністю досвідчених лідерів.
3. "Do", тобто навчання через активні дії — розвиток на робочому місці, участь у різних робочих групах,

Таблиця 2. Етапи розвитку управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я

Етап	Назва етапу	Характеристика етапу
Етап 1	Набуття освіти і підготовки	Даний етап передбачає здобуття освіти і професійної підготовки в галузі охорони здоров'я й управління (отримання відповідної медичної, адміністративно-менеджерської освіти, проходження практики й навчання в спеціалізованих програмах).
Етап 2	Спеціалізована підготовка	На другому етапі керівник може пройти спеціалізовану підготовку в області управління в охороні здоров'я (курси, семінари та майстер-класи, спрямовані на розвиток конкретних навичок та знань, необхідних для керівництва в цій галузі).
Етап 3	Працевлаштування і практичний досвід	Після працевлаштування важливо набувати практичний досвід у різних сферах цієї галузі, включаючи клінічну роботу, адміністративне керівництво і управління проектами.
Етап 4	Постійне підвищення кваліфікації та навчання	Розвиток управлінського потенціалу керівника в охороні здоров'я потребує постійного навчання та підвищення кваліфікації. Керівники повинні слідкувати за новітніми тенденціями в медицині та управлінні.
Етап 5	Лідерський розвиток	Кінцевий етап включає в себе розвиток лідерських якостей та навичок. Керівники повинні вчитися приймати стратегічні рішення, мотивувати співробітників, будувати ефективні команди та розробляти стратегії розвитку.

Джерело: сформовано на основі [13, с. 124].

особливо у ролі керівника, участь у ділових іграх, розв'язування різних кейсів через практику.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, у сучасних умовах розвитку медичної сфери управлінський потенціал керівника має дуже важливе значення через те, що від нього залежить здатність закладу охорони здоров'я надавати якісні медичні послуги та організувати й оптимізувати роботу усіх функціональних підрозділів, щоб відповісти сучасним вимогам та викликам у галузі охорони здоров'я. Надійне лідерство, яке розвивається на основі розуміння і вдосконалення якостей, навичок та здібностей, є ключовим фактором для ефективного управління організацією в цій сфері та забезпечення якісної медичної допомоги населенню. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування рекомендацій щодо удосконалення розвитку управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я.

Література:

1. Акулова М. Г., Драбаніч М. Г., Євась Т. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Величко О. В. Стратегія раціонального використання земельного потенціалу аграрних підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 178—182.
3. Дерябіна Г. В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості: автореф. дис. канд. психол. наук. Київ, 2008. 19 с.
4. Корж Н. В., Мартинова Л. Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. Економіка і організація управ-

ління. 2020. № 4 (40). С. 285—294. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.26>

5. Ткач В. С. Формування та розвиток управлінського потенціалу на малому підприємстві: навчальний посібник. Луганськ, 2008. 250 с.

6. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 59—63. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.4.59>

7. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.

8. Ладунка І. С. Особливості формування та використання управлінського потенціалу підприємств. Вісник Одеського національного університету. 2014. Т. 19. Вип. 1 (1). С. 184—187.

9. Черниш О. В., Юрик Н. Є. Фактор управлінського потенціалу як категорія менеджменту в аспекті впровадження нових технологій. Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Тернопіль (17—18 листопада 2016). С. 384—385.

10. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 3. Т. 2. С. 237—242.

11. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 14.12.2023).

12. Пирожак Є. К., Скриньковський Р. М. Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (10). С. 306—311.

13. Кошова С. Підготовка фахівців управління сферою охорони здоров'я в умовах реформи державного управління. Аспекти публічного управління. 2020. № 8 (3). С. 119—128. <https://doi.org/10.15421/152075>

14. Боришкевич І. І. Формування організаційної культури на підприємстві. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (14 квітня 2020 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2020. С. 278—280.

15. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. К.: ДП "НВЦ "Пріоритети", 2017. 40 с.

16. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Григорук І. І. Розвиток лідерства та командування у діяльності закладів освіти. Modern Economics. 2022. № 35. С. 34—42. [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-06)

References:

1. Akulova, M. H., Drabanich, M. H. and Yevas', T. V. (2012), *Ekonomika pratsi i sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

2. Velychko, O. V. (2013), "Strategy of rational use of land potential of agricultural enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3, pp. 178—182.

3. Deriabina, H. V. (2008), "Psychological features of the development of the managerial potential of the

individual", PhD Thesis, General Psychology, History of Psychology, Kyiv, Ukraine.

4. Korzh, N. V. and Martynova, L. B. (2020), "Managerial potential as an antecedent of enterprise capital: transformation and financing", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4, no. 40, pp. 285—294. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.26>

5. Tkach, V. S. (2008), *Formuvannia ta rozvytok upravlinskoho potentsialu na malomu pidpriemstvi* [Formation and development of managerial potential at a small enterprise], Luhansk, Ukraine.

6. Chorna, L. O., Pishchik, O. V. and Matias, O. Yu. (2021), "Evolutionary development of the management potential of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 59—63. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.4.59>

7. Shehda, A. V. (2004), *Menedzhment* [Management], Znannia, Kyiv, Ukraine.

8. Ladunka, I. S. (2014), "Peculiarities of formation and use of management potential of enterprises", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 1, pp. 184—187.

9. Chernysh, O. V. and Yuryk, N. Ye. (2016), "The factor of managerial potential as a category of management in the aspect of introducing new technologies", *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii* [Actual tasks of modern technologies], Ternopil, Ukraine, pp. 384—385.

10. Marechik, V. Ya. and Nevmerzhytska, S. M. (2013), "Development of management potential as a key to the successful operation of the enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 2, pp. 237—242.

11. Savina, H. H. and Skibina, T. I. (2016), "Factors of external and internal influence on the level of efficiency of enterprise management of a complex of communal services", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (Accessed 14 Dec 2023).

12. Pyrozhak, Ye. K. and Skrynkovskyi, R. M. (2014), "Modern approaches to the evaluation of the management personnel of the enterprise", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24, no. 10, pp. 306—311.

13. Koshova, S. (2020), "Training of health care management specialists under the conditions of public administration reform", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 8, no. 3, pp. 119—128. <https://doi.org/10.15421/152075>

14. Boryshkevych, I. I. (2020), "Formation of organizational culture at the enterprise", *Konkurentosproможna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy* [A competitive model of innovative development of the economy of Ukraine], Kropyvnytskyi, Ukraine, pp. 278—280.

15. Orlov, M. S. (2017), *Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia* [Development of the leadership potential of the head of the sphere of public administration], DP "NVTs "Priorytety", Kyiv, Ukraine.

16. Boryshkevych, I. I., Yakubiv, V. M. and Hryhoruk I. I. (2022), "Development of leadership and team building in the activities of educational institutions", *Modern Economics*, vol. 35, pp. 34—42. [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-06)

Стаття надійшла до редакції 29.12.2023 р.