

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-104>

УДК 614.2:005.33:65.015

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИНЕРГІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА ТА ЛІКАРЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КЛІНІК ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

SYNERGY'S IMPLEMENTATION OF A MANAGER AND A DOCTOR'S FUNCTIONS USING THE EXAMPLE OF ODESSA NATIONAL MEDICAL UNIVERSITY'S CLINICS

Рудінська Олена Володимирівна

завідувачка кафедри, кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0059-7295>

Кусік Наталія Львівна

доцент кафедри, кандидат економічних наук,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3471-2578>

Жмай Олександр Володимирович

старший викладач кафедри,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5276-3462>

Rudinska Olena, Kussyk Nataliia, Zhmai Aleksandr
Odessa National Medical University, ONMedU

У даній статті розглянуто наукові та практичні складові щодо синергії функцій менеджера, викладача та лікаря у професійній медичній освіті та лікарській практиці. В сучасних умовах високих ризиків, трансформації відносин і комунікацій, частоті зміни законодавчого поля та психологічного простору, визначення функцій менеджменту в комплексній професійній діяльності є надзвичайно актуальним. В дослідженні проаналізовано процес імплементації синергії функцій менеджера, викладача та лікаря в медичній освіті та практиці на прикладі університетських клінік ОНМедУ. Проведено порівняльний аналіз функцій та критеріїв успішності менеджера та лікаря. Розглянуто наукові підходи щодо понятійного визначення функцій менеджера та лікаря. Виявлено основні проблеми та шляхи їх вирішення щодо впровадження синергетичного комплексу компетентностей в професійну управлінську та медичну освіту.

Ключові слова: медична освіта, управлінська освіта, функції менеджера та лікаря, синергія функцій та компетентностей, університетські клініки, ефективний менеджмент.

This article examines the scientific and practical components of the functions' synergy of a manager, teacher, and doctor in professional medical education and medical practice. A feature of specialists' professional activities at medical universities' clinics both in Ukraine and in other countries is the requirement for a synergistic combination of skills and competencies of a doctor, teacher and manager for the successful implementation of the strategy of the university's activity and development. In today's conditions of high risks, transformation of relations and communications, frequent changes in the legislative field and psychological space, the definition of management functions in complex professional activity is extremely relevant. The study analyzed the process of implementing the functions' synergy of a manager, teacher and doctor in medical education and practice on the example of ONMedU's university clinics. A comparative analysis of the functions and success criteria of a manager and a doctor was carried out. Scientific approaches to the conceptual definition of the functions of a manager and a doctor are considered. The main problems and ways to solve them regarding the introduction of competencies' synergistic set in professional management and medical education have been identified. The conducted study showed the importance of developing soft skills among employees of medical universities' clinics. For example, empathy and compassion, which are on the first place in the list of a successful doctor's skills, are an important component of emotional intelligence – which, on the

one hand, is part of soft skills, and on the other hand, it is considered as a key factor of their development. By the way, emotional intelligence actually stands out as an important component of a manager's success, too. Therefore, the development of personal qualities, as soft skills are sometimes named, can be called today a primary necessity for any specialist. This is especially appropriate for specialists of medical universities' clinics, because in order to combine the functions of a doctor, teacher and manager, it is extremely important to manage one's own behavior and to develop the ability to effectively interact with other people.

Keywords: medical education, management education, functions of manager and doctor, synergy of functions and competencies, university clinics, effective management.

Постановка проблеми. Специфіка роботи працівників університетських клінік медичних університетів не лише в Україні, а й в інших країнах полягає в тому, що вони мають володіти комплексними навичками і компетентностями як лікаря (відповідно базовій професійній медичній освіті), так і педагога (відповідно виконання функцій викладача), а також менеджера (для реалізації стратегії діяльності та розвитку вищого навчального медичного закладу). Таким чином постає проблема щодо пріоритетів комплексної професіоналізації лікарів для виконання своїх функцій. Ця проблема загострюється в умовах криз (наприклад, воєнного стану), принципової зміни законодавства, швидких реформ і т.д., коли має працювати антикризовий менеджмент на фоні високої плинності кадрів. Конкретні фахівці – медики вирішують цю проблему набуттям декількох освіт впродовж професійної кар'єри: економічної, адміністративно-управлінської, психологічної, юридичної тощо. Система безперервної освіти в медицині організована на законодавчому рівні набагато краще, ніж в інших спеціальностях. Але, на нашу думку, саме вищі навчальні медичні заклади на чолі з міністерством охорони здоров'я України мають забезпечити отримання комплексних професійних навичок лікарями та впроваджувати синергію функцій лікаря, педагога та менеджера в базову медичну освіту. Саме цей процес імплементації синергії функцій лікаря, педагога та менеджера в медичну практику в найкращій спосіб втілюється в життя в університетських клініках медичних університетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сучасному етапі існує стійка думка, що функції менеджера та лікаря абсолютно відрізняються, а будь-які подібності майже відсутні. Проте, якщо ми поглянемо на те, що говорять представники цих професій, можна побачити, що навіть проблеми, з якими стикаються фахівці цих сфер діяльності, дуже схожі.

Атул Гаванде, відомий американський хірург індійського походження, у своїй книзі «Усі ми смертні» пише [1]: «Ми платили за

навчання в медичній школі, щоб дізнатися про внутрішні процеси організму та складні механізми патологічних розладів. Ми прагнули опанувати велику скарбницю відкриттів і методів, накопичених людством для того, щоб виправляти ці розлади. Нам і на думку не спадало, що при цьому треба думати ще про щось. ... Шанси на те, що хворий повернеться до чогось хоча б віддалено схожого на те життя, яким воно було хоча б тиждень тому, дорівнюють нулю. Але зізнатися в цьому самому собі – і допомогти пацієнтові з цим впоратися – виявилось вищим за наші сили. Ми не дали йому ні розуміння того, що відбувається, ні втіхи, ні керівництва. Ми просто застосували ще один черговий метод лікування з тих, що були в нашому розпорядженні, – а раптом щось вийде». Тут ми бачимо різницю в тому, як і чому навчають лікарів, з тим, що на них чекає на практиці (і яким чином вони можуть застосувати отримані знання).

У свою чергу психолог, викладач і колишній менеджер-директор Річард Фарсон каже: «Мені здається, що багато сучасних програм навчання менеджменту ведуть нас у хибному напрямку. Причина в тому, що в них не береться до уваги складність та парадоксальна природа людських взаємин у межах групи. ... Я беруся стверджувати, що управлінець, який украй заплутався, кидається від одного напрямку до іншого і сліпо довіряє силі спрощених методів, не може стати ефективним лідером» [2]. Як можна помітити, проблематика в управлінській сфері аналогічна до тієї, про яку говорить Атул Гаванде.

Більше того, будучи учнем відомого американського психолога Карла Роджерса, Фарсон стверджує: «Карл Роджерс ... виявив, що, як тільки у лікаря-психотерапевта з'являється думка, що він може впоратися зі своїм клієнтом, лікар непомітно починає втрачати повагу до нього і лікування втрачає ефективність. Для того, щоб діяти по-справжньому ефективно, лікарю необхідно поважати клієнта і бути відкритим для всього, що може статися. Це ж вірно і щодо менеджменту. Правильну реакцію менеджера визначає саме відкри-

тість, а не здатність зустрічати ситуацію у всеозброєнні методик».

У цьому прикладі лікар-психотерапевт виступає як би проміжною, сполучною ланкою між менеджером та «класичним» лікарем. І це ще раз підтверджує думку, що сфери діяльності, які досліджуються, мають безліч подібних компонентів.

Серед вітчизняних авторів, які приділяли увагу цій проблематиці, можна зазначити Борщ В. І. [3], Князькову В. Я. [4], Мартинюк О. А. [5] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Щоб діяти професійно і по-справжньому ефективно, лікар має поважати пацієнта і бути відкритим впродовж усього процесу лікування. Те ж саме правило працює і щодо менеджменту. Професійну та ефективну реакцію менеджера визначає саме відкритість й готовність приймати рішення в залежності від постановки проблеми. З іншого боку, лікар має приймати рішення щодо лікування строго відповідно протоколу в

рамках доказової медицини. Ці питання залишаються в науці дискусійними та не досить формалізованими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз синергії функцій лікаря та менеджера в медичній практиці університетських клінік медичних університетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливістю професійної діяльності фахівців університетських клінік медичних університетів як в Україні, так і в інших країнах є вимоги до синергічного поєднання навичок і компетентностей лікаря, педагога і менеджера для успішної реалізації стратегії діяльності та розвитку вищого навчального медичного закладу. Через це виникає проблема, пов'язана з пріоритетами комплексної професіоналізації лікарів для виконання своїх функцій [1].

Авторами було розроблено механізм функціональної синергії для працівників університетських клінік з урахуванням специфіки цих медичних закладів (рис. 1).



Рис. 1. Механізм функціональної синергії для працівників університетських клінік з урахуванням їхньої специфіки

Джерело: розроблено авторами

Далі проведемо порівняльний аналіз професійних функцій лікаря та менеджера з метою визначення рівня синергії цих професійних компетентностей. Для цього ми проаналізували Інтернет-ресурси медичних закладів, професійних організацій, закладів освіти тощо. Результати дослідження ключових навичок, необхідних для того, щоб стати високоефективним лікарем, наведені в таблиці 1.

Проаналізувавши дані, наведені в таблиці, можна виділити найбільш значущі навички, на які звертають увагу майже усі джерела:

– емпатія та співчуття – 7/8 (сім з восьми джерел включають цей навик як необхідний для того, щоб бути гарним лікарем);

– робота в команді, комунікативні та міжособистісні навички, організаційні навички – 6/8.

Рідше згадуються, але тим не менш залишаються також важливими складовими:

– сильна трудова етика, уважність до деталей, навички вирішення проблем – 4/8;

– професіоналізм, допитливість, лідерські навички, академічні здібності, стрес-менеджмент, повага – 3/8.

Таблиця 1

Основні навички успішного лікаря

Назва організації	Набір навичок
Xavier University School of Medicine (XUSOM)	Чудові міжособистісні та комунікаційні (в першу чергу вміння слухати) навички, уважність до деталей, організованість, робота в команді, сильна трудова етика, співчуття та емпатія, лідерські навички.
Medical School Expert	Вирішення проблем, сумлінність (уважність до деталей), ефективні комунікації, організованість, чесність, робота в команді, здатність до рефлексії, емпатія, стійкість, повага, вміння брати на себе відповідальність, академічні здібності, вміння працювати в умовах невизначеності.
American Medical Association (AMA)	Великодушність, самовідданість, скромність, адаптованість та рішучість; демонстрація визначальних цінностей, які перевершують очікування колег; вміння працювати в команді; здатність зберігати спокій у найскладніших умовах; використання навичок творчого системного мислення на вирішення проблем; володіння високорозвиненими міжособистісними та комунікативними навичками; наявність особистих та професійних наставників; навчання системної практики як частини клінічної допомоги.
Health Service Navigator	Клінічні навички, аналіз ризиків (і прийняття рішень на його основі), етичність/моральність, розуміння процесів Національної служби охорони здоров'я, співчуття командна робота, рішучість (сюди відносяться допитливість, а також організованість разом із сильною трудовою етикою).
Сайт з пошуку роботи Indeed	Технічні навички, лідерство, навички вирішення проблем та критичного мислення, комунікативні та міжособистісні (в тому числі емоційний інтелект) навички, уважність до деталей, знання анатомії, професіоналізм (спокій, зібраність та поважне становлення), етичність, стрес-менеджмент, позитивність, співпраця, академічні здібності та компетентність, сильна трудова етика, організованість, емпатія, співчуття, допитливість, робота в команді, наполегливий захист пацієнтів, пристрасть, чесність.
MedLink	Чудові комунікативні (отримання та передача інформації) та міжособистісні навички, командна робота, сильна трудова етика, співчуття, лідерство, організаційні навички, академічні здібності, стрес-менеджмент, професіоналізм (ввічливість, пунктуальність та досвідченість), пристрасть.
St. George's University School of Medicine	Гарні комунікативні (в першу чергу вміння слухати) та міжособистісні навички, організованість (в тому числі уважність до деталей), сумлінність, емпатія, допитливість, наполегливий захист пацієнтів.
Ross University School of Medicine	Емпатія, інтелект, комунікативні навички, повага, професіоналізм.

Джерело: складено авторами на основі [6–14]

Ці дані схожі з результатами опитування, які були опубліковані у Future of Jobs Report 2023 від World Economic Forum. Так, ключовими навичками у сфері охорони здоров'я представники медичних організацій назвали [15]:

1. Аналітичне мислення (68%).
2. Креативне мислення (62%).
3. Мотивація та самосвідомість (56%).
- 4-5. Допитливість та навчання протягом усього життя (53%).
- 4-5. Емпатія та активне слухання (53%).

6. Стійкість, гнучкість та спритність (50%).

7. Контроль якості (47%).

8-10. Управління талантами (44%).

8-10. Лідерство і соціальний вплив (44%).

8-10. Надійність та увага до деталей (44%).

На наступному етапі ми провели аналогічний аналіз для сфери менеджменту. Його результати наведені у таблиці 2.

Дослідивши інформацію, згруповану у таблиці вище, можна також виділити навички,

Таблиця 2

Основні навички успішного менеджера

Назва організації	Набір навичок
Сайт з пошуку роботи Indeed	Чудові комунікативні та міжособистісні навички, визнання, вміння слухати, навички побудови стосунків, емоційний інтелект, організаційний та проектний менеджмент, стратегічне мислення, прийняття рішень, повага, робота в команді, орієнтація на команду, вирішення конфліктів, управління часом, делегування, мотивація, впевненість, командоутворення, емпатія, функціональні навички (розумітися на комп'ютерних програмах, організаційних методах, операційних інструментах тощо), бачення, технологічні навички, адаптивність, наставницькі здібності, надійність і послідовність, креативність, практична діяльність, самостійність та відповідальність, вирішення проблем.
Brighton School of Business and Management (BSBM)	Гарні комунікації, організаційні навички, командоутворення, лідерство (що включає вміння вирішувати проблеми, визначати цілі, розподіляти відповідальність та мати чітке бачення щодо напрямку руху), здатність ефективно справлятися зі змінами, знання предметної галузі.
The University of Alabama at Birmingham (UAB)	Здатність надихати та мотивувати інших, стійкість, побудова стосунків, самосвідомість, визнання успіхів працівників, стратегічне мислення, ефективні комунікації, конструктивна критика, відкрите та чесне висловлювання, творче мислення.
The Society for Human Resource Management (SHRM)	Налагодження хороших робочих відносин з людьми на всіх рівнях, ефективне визначення пріоритетів для себе та своєї команди, врахування багатьох факторів при прийнятті рішень, обізнаність щодо основних принципів ефективної комунікації, розуміння потреб різних зацікавлених сторін і відповідне спілкування з ними, об'єднання людей для вирішення проблем (в тому числі управління груповою динамікою, розуміння процесів вирішення проблем та знати, як добре фасилітувати зустрічі), розробка нових ідей для вирішення проблем клієнтів, культивування відносин з клієнтами, побудова довіри у вашій команді, використання емоційного інтелекту.
Business News Daily	Робота разом з командою, а не «над» нею, знання своїх працівників, створення позитивного та інклюзивного робочого середовища, донесення до команди цілей, очікувань та зворотного зв'язку, навчання членів команди (що також включає мотивацію), практика самосвідомості та розвиток лідерських навичок.
SEFE Marketing & Trading	Лідерство, комунікації, адаптивність, надання зворотного зв'язку, вміння розвивати інших, управління часом, налагодження відносин, прийняття рішень, вирішення конфліктів.
Management Centre Europe	Навички управління персоналом, управління фінансами, вміння впливати на людей, комунікації, навички ведення переговорів, управління проектами, розуміння, як усі складові компанії працюють разом, стратегія та планування бізнесу, лідерство, базові управлінські навички.
Harvard Business School	Ефективні комунікації, емоційний інтелект, організаційні навички, делегування, відкритість, вирішення проблем, прийняття рішень.

Джерело: розроблено авторами на основі [16–24]

Таблиця 3

Ключові навички успіху менеджера та лікаря

Кількість балів	Навички лікаря	Навички менеджера
7	Емпатія та співчуття	Комунікаційні
6	Робота в команді Комунікаційні та міжособистісні Організаційні	-
5	-	Робота в команді Міжособистісні
4	Сильна трудова етика Уважність до деталей Вирішення проблем	Прийняття рішень Лідерство Вирішення проблем
3	Допитливість Професіоналізм Лідерство Академічні здібності Стрес-менеджмент Повага	Вміння мотивувати Емоційний інтелект Організаційні Вміння розвивати інших Стратегічне мислення

Джерело: складено авторами

які, на погляд експертів, є дуже важливими для осіб, що займають управлінські посади:

- комунікаційні навички – 7/8;
- міжособистісні взаємовідносини, навички роботи з та в команді – 5/8;
- вирішення проблем, прийняття рішень, лідерство – 4/8;
- вміння мотивувати, емоційний інтелект, організаційні навички, стратегічне мислення, вміння розвивати інших – 3/8.

Порівняємо отримані результати між собою з точки зору якісних показників (чи співпадають затребувані навички) та їх кількісний вимір (наскільки важливими вони видаються). Зведені показники можна побачити у таблиці 3.

Таким чином, ми бачимо, що найбільш значущими в обох випадках є одні й ті ж самі навички (комунікації, робота в команді, міжособистісні) з різницею у декілька балів.

Висновки. Сучасний світ стає дедалі більш мінливим і непередбачуваним. Через це на перший план виходять не конкретні знання у певній галузі (hard skills), а вміння пристосовуватися і вибудовувати зв'язки з іншими людьми (soft skills).

Проведене дослідження підтверджує цей тренд, адже, наприклад, емпатія та співчуття, що знаходяться на першому місці в переліку навичок успішного лікаря, є важливою складовою емоційного інтелекту – який, з одного боку, входить до складу soft skills, а з іншого, вважається ключовим фактором їхнього розвитку. До речі, власне емоційний інтелект також виділяється як важлива складова успіху менеджера. Якщо ж подивитися ширше, то перші сходинки – як для менеджера, так і для лікаря – займають комунікаційні й міжособистісні навички та робота в команді, які також, з одного боку, відносяться до «м'яких» навичок, а з іншого корелюють з вмінням працювати з емоціями [25].

Тож розвиток саме особистісних якостей, як іноді ще називають soft skills можна назвати сьогодні першочерговою необхідністю для будь-якого спеціаліста. Особливо це доречно для спеціалістів університетських клінік медичних університетів, адже для поєднання функцій лікаря, педагога та менеджера вкрай необхідно як управляти власною поведінкою, так і розвивати вміння ефективно взаємодіяти к іншими людьми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Gawande, A. (2014), *Being Mortal: Medicine and What Matters in the End*, Metropolitan Books, New York, USA.
2. Farson, R. (1996), *Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership*, Touchstone, New York, USA.
3. Борщ В. І., Рудінська О. В., Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18, Вип. 2 (42). С. 96–104.
4. Князькова В. Я., Рудінська О. В. Формування професійної культури фахівців у медичній галузі. *Забезпечення якості освіти у вищій медичній школі* : наук.-метод. міжуніверситет. конф. з міжнар. участю. Одеса, 18–20 січня 2023 року. С. 551–554.

5. Мартинюк О. А. Імплементція парадигми економіка здоров'я – економіка знань в стратегію розвитку медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 13. С. 106–110.
6. Top 8 Qualities that Make a Great Doctor (2022). Xavier University. URL: <https://xusom.com/top-8-qualities-that-make-a-great-doctor-xavier-university>
7. 13 Qualities Of A Good Doctor (2023). *Medical School Expert*. URL: <https://medicalschoolexpert.co.uk/qualities-of-a-good-doctor>
8. These 8 traits make great doctors, and residents can develop them (2023). *American Medical Association*. URL: <https://www.ama-assn.org/education/changemeded-initiative/these-8-traits-make-great-doctors-and-residents-can-develop-them>
9. What makes a good doctor? *Health Service Navigator*. URL: <https://www.myhsn.co.uk/top-tip/what-makes-a-good-doctor-7-skills>
10. 12 Skills of a Doctor (2022). *Indeed*. URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/skills-of-doctor>
11. Essential Qualities of a Doctor and Their Importance (2023). *Indeed*. URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/qualities-of-doctor>
12. Top 11 Qualities of a Good Doctor. *MedLink*. URL: <https://www.medlink-edu.com/top-11-qualities-of-a-good-doctor>
13. What Makes a Good Doctor? 7 Surprisingly Useful Skills for Physicians (2021). *St. George's University*. URL: <https://www.sgu.edu/blog/medical/what-makes-a-good-doctor>
14. Skills That Make A Good Doctor (2021). *Ross University School of Medicine*. URL: <https://medical.rossu.edu/about/blog/skills-that-make-a-good-physician>
15. Future of Jobs Report (2023). *World Economic Forum*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
16. 21 Skills of a Good Manager (2023). *Indeed*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/skills-of-a-good-manager>
17. 18 Skills of Good Managers (2023). *Indeed*. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/skills-of-a-good-manager>
18. 6 Essential Skills for Managers. *Brighton School of Business and Management*. URL: <https://www.brightonsbm.com/news/6-essential-skills-managers>
19. Top 10 Skills Managers Need. *The University of Alabama at Birmingham*. URL: <https://businessdegrees.uab.edu/management-degree-bachelors/resources/top-10-skills-managers-need>
20. The Top 10 Management Skills You Need (2018). *The Society for Human Resource Management*. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/book-blog/pages/the-top-10-management-skills-you-need.aspx>
21. How to Be a Good Manager (2023). *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/6129-good-manager-skills.html>
22. 9 important skills all managers should have: a complete list. *SEFE Marketing & Trading*. URL: <https://www.sefe-mt.com/careers/blog/9-important-skills-managers>
23. 10 Key Skills Every Manager Needs. *Management Centre Europe*. URL: <https://mce.eu/ten-key-skills-every-manager-needs>
24. 7 skills you need to effectively manage teams (2020). *Harvard Business School*. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/team-management-skills>
25. Жмай О. В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17. Вип. 2(39). С. 119–132.

REFERENCES:

1. Gawande, A. (2014), *Being Mortal: Medicine and What Matters in the End*, Metropolitan Books, New York, USA.
2. Farson, R. (1996), *Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership*, Touchstone, New York, USA.
3. Borshch V. I., Rudinska O. V. (2019) Formuvannia profesiinoi kompetentnosti menedzhera zakladu okhorony zdorovia [Forming professional competency of healthcare facilities' manager]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*. Vol. 18. Issue 2 (42), pp. 96–104.
4. Kniazkova V. Ya., Rudinska O. V. (2023) Formuvannia profesiinoi kultury fakhivtsiv u medychnii haluzi [Formation of specialists' professional culture in the medical sphere]. *Zabezpechennia yakosti osvity u vyshchii medychnii*

shkoli : Naukovo-metodychna mizhuniversytetska konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu (Odessa, January 18–20, 2023). Odessa: ONMedU, pp. 551–554. (in Ukrainian)

5. Martyniuk O. A. (2015) Implementatsiia paradyhmy ekonomika zdorovia – ekonomika znan v stratehiiu rozvytku medychnykh zakladiv [Implementing the paradigm of health economics – business knowledge in the national strategy for economic development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Kherson State University Scientific Bulletin*, vol. 13, pp. 106–110.

6. Top 8 Qualities that Make a Great Doctor (2022). Xavier University. Available at: <https://xusom.com/top-8-qualities-that-make-a-great-doctor-xavier-university>

7. 13 Qualities Of A Good Doctor (2023). *Medical School Expert*. Available at: <https://medicalschoolexpert.co.uk/qualities-of-a-good-doctor/>

8. These 8 traits make great doctors, and residents can develop them (2023). *American Medical Association*. Available at: <https://www.ama-assn.org/education/changemeded-initiative/these-8-traits-make-great-doctors-and-residents-can-develop-them>

9. What makes a good doctor? *Health Service Navigator*. Available at: <https://www.myhsn.co.uk/top-tip/what-makes-a-good-doctor-7-skills>

10. 12 Skills of a Doctor (2022). *Indeed*. Available at: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/skills-of-doctor>.

11. Essential Qualities of a Doctor and Their Importance (2023). *Indeed*. Available at: <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/qualities-of-doctor>

12. Top 11 Qualities of a Good Doctor. *MedLink*. Available at: <https://www.medlink-edu.com/top-11-qualities-of-a-good-doctor>

13. What Makes a Good Doctor? 7 Surprisingly Useful Skills for Physicians (2021). *St. George's University*. Available at: <https://www.sgu.edu/blog/medical/what-makes-a-good-doctor>

14. Skills That Make A Good Doctor (2021). *Ross University School of Medicine*. Available at: <https://medical.rossu.edu/about/blog/skills-that-make-a-good-physician>

15. Future of Jobs Report (2023). *World Economic Forum*. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

16. 21 Skills of a Good Manager (2023). *Indeed*. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/skills-of-a-good-manager>

17. 18 Skills of Good Managers (2023). *Indeed*. Available at: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/skills-of-a-good-manager>

18. 6 Essential Skills for Managers. *Brighton School of Business and Management*. Available at: <https://www.brightonsbm.com/news/6-essential-skills-managers>

19. Top 10 Skills Managers Need. *The University of Alabama at Birmingham*. Available at: <https://businessdegrees.uab.edu/management-degree-bachelors/resources/top-10-skills-managers-need>

20. The Top 10 Management Skills You Need (2018). *The Society for Human Resource Management*. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/book-blog/pages/the-top-10-management-skills-you-need.aspx>

21. How to Be a Good Manager (2023). *Business News Daily*. Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/6129-good-manager-skills.html>

22. 9 important skills all managers should have: a complete list. *SEFE Marketing & Trading*. Available at: <https://www.sefe-mt.com/careers/blog/9-important-skills-managers>

23. 10 Key Skills Every Manager Needs. *Management Centre Europe*. Available at: <https://mce.eu/ten-key-skills-every-manager-needs>

24. 7 skills you need to effectively manage teams (2020). *Harvard Business School*. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/team-management-skills>

25. Zhmai O. V. (2018) Formuvannia emotsiinoho intelektu yak neobkhidna skladova protsesu rozvytku soft skills [Formation of the emotional intelligence as the necessary component of soft skills development process]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*, no. 2(39), pp. 119–132.