

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ У ЗАКЛАДАХ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ

Хмеляр І. М.

кандидат педагогічних наук, доцент,
професор кафедри хіміко-фармацевтичних дисциплін,
начальник навчально-методичного відділу
КЗВО «Рівненська медична академія»
ORCID ID: 0000-0002-5161-6716

Лисиця Д. Л.

кандидат педагогічних наук, доцент,
директор Фахового медичного коледжу, доцент кафедри медико-профілактичних дисциплін та лабораторної
діагностики
КЗВО «Рівненська медична академія»
ORCID ID: 0000-0003-3416-5543

Шустик Р. П.

кандидат медичних наук,
професор кафедри медико-профілактичних дисциплін
та лабораторної діагностики, ректор
КЗВО «Рівненська медична академія»
ORCID ID: 0009-0001-8805-5326

Ундір В. О.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри медико-профілактичних дисциплін
та лабораторної діагностики
КЗВО «Рівненська медична академія»
ORCID ID: 0000-0002-7159-8631

Статтю присвячено дослідженню психологічних чинників ефективного управління колективом у закладах медичної освіти в умовах сучасних трансформацій освітнього середовища. Актуальність наукової розвідки зумовлена зростанням ролі соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, необхідністю забезпечення сприятливого психологічного клімату, розвитку конструктивної комунікації, підтримки професійної мотивації працівників та підвищення ефективності командної взаємодії. Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження психологічних чинників, що визначають ефективність управління колективом у закладах медичної освіти. У дослідженні використано комплекс таких загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел, а також анкетування. Емпіричне дослідження проведено серед 23 викладачів КЗВО «Рівненська медична академія» із застосуванням авторської анкети, розробленої на основі сучасних концепцій психології менеджменту, емоційного інтелекту, психологічної безпеки та підтримувального лідерства. На підставі аналізу наукових підходів виокремлено ключові психологічні чинники ефективного управління колективом, серед яких: стиль керівництва, емоційний інтелект керівника, комунікативна компетентність, психологічна безпека, професійна підтримка персоналу, мотивація та здатність колективу адаптуватися до організаційних змін. Результати анкетування засвідчили, що найбільш вагомими характеристиками ефективної управлінської діяльності респонденти вважають відкриту комунікацію, довіру, справедливість управлінських рішень, емоційну підтримку працівників та можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо вдосконалення психологічних засад управління колективами закладів медичної освіти через розвиток управлінських компетентностей, формування психологічно безпечного освітнього середовища та впровадження сучасних підходів до професійної взаємодії.

Ключові слова: психологія менеджменту, управління колективом, заклади медичної освіти, психологічний клімат, емоційний інтелект, комунікація, психологічна безпека, лідерство, професійна мотивація.

Khmel'iar I. M., Lysytsia D. L., Shustyk R. P., Undir V. O. Psychological factors of effective team management in medical education institutions

The article examines the psychological factors influencing effective team management in medical education institutions under the conditions of transformations in the educational environment. The relevance of the study is determined by the importance of socio-psychological aspects of management, the need to ensure a psychological climate, develop communication, support employees' motivation, and enhance the effectiveness of teamwork. The aim of the study is to provide a substantiation and an investigation of the psychological factors determining effective team management in medical education institutions. The research employed a combination of methods, including analysis, synthesis, generalization, systematization of literature, and a questionnaire survey. The empirical study involved 23 teachers of the Rivne Medical Academy and was conducted using an author-designed questionnaire based on concepts of management psychology, emotional intelligence, psychological safety, and supportive leadership. The analysis of scientific approaches made it possible to identify the psychological factors of effective team management, including leadership style, managers' emotional intelligence, communicative competence, psychological safety, professional support for employees, motivation, and the team's ability to adapt to organizational change. The survey findings revealed that the respondents considered open communication, trust, fairness in managerial decision-making, emotional support for employees, and opportunities to participate in decision-making to be the characteristics of effective management. The significance of the study lies in substantiating recommendations for improving the psychological foundations of team management in medical education institutions.

Keywords: management psychology, team management, medical education institutions, psychological climate, emotional intelligence, communication, psychological safety, leadership, professional motivation.

Вступ. Сучасні трансформації системи медичної освіти, пов'язані з цифровізацією, реформуванням освітнього середовища та впливом соціально-політичних викликів, актуалізують проблему ефективного управління колективами закладів вищої медичної освіти. За таких умов діяльність керівника виходить за межі організаційно-адміністративних функцій та передбачає формування сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення результативної професійної комунікації та підтримку мотиваційної залученості персоналу.

У межах психології менеджмент управління розглядають як процес соціальної взаємодії, ефективність якого визначено впливом психологічних механізмів, особливостей лідерства, мотиваційних чинників та характеру міжособистісних взаємин у колективі. Н.Л. Коломінський наголошує на тому, що результативність управління освітніми організаціями значною мірою залежить від здатності керівника враховувати психологічні особливості працівників, підтримувати конструктивну взаємодію та створювати умови для продуктивної професійної діяльності [3]. Дослідження засвідчують, що стиль керівництва й рівень емоційної підтримки персоналу є важливими чинниками подолання опору змінам у медичних організаціях [1]. Управлінська

діяльність в умовах невизначеності потребує врахування психологічного благополуччя працівників, стійкості та здатності адаптуватися до нових умов [2]. Одним з визначальних компонентів ефективного менеджменту є лідерський потенціал керівника, який охоплює емоційний інтелект, комунікативну компетентність і здатність формувати позитивне психологічне середовище [7; 14].

Важливими умовами ефективного управління колективом є також сформованість психологічної безпеки та якості професійної комунікації [12]. Науковці підкреслюють значення цілеспрямованого розвитку управлінських компетентностей керівників медичних організацій [11; 13]. Водночас проблема професійного вигорання працівників актуалізує необхідність упровадження психологічно орієнтованих стратегій управління, спрямованих на збереження професійного благополуччя персоналу [6].

З огляду на наведене психологічні чинники ефективного управління колективом у закладах медичної освіти становлять комплекс взаємопов'язаних характеристик, серед яких провідне місце посідають стиль керівництва, емоційний інтелект управління, якість комунікації, психологічна безпека, підтримка персоналу та здатність колективу адаптуватися до змін. Попри значний науковий доро-

бок у сфері психології менеджменту та лідерства, актуальним залишається дослідження специфіки вияву цих чинників у середовищі закладів медичної освіти та визначення їхньої значущості для ефективної управлінської взаємодії.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження психологічних чинників ефективного управління колективом у закладах медичної освіти. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: (1) проаналізувати наукові підходи до проблеми психології менеджменту, лідерства та управління колективом у закладах медичної освіти; (2) визначити основні психологічні чинники ефективного управління колективом; (3) провести анкетування працівників закладів медичної освіти та проаналізувати оцінку значущості психологічних аспектів управлінської діяльності; (4) визначити найбільш вагомі чинники ефективного управління та сформулювати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Методи та методики дослідження. Дослідження проведено із застосуванням теоретичних та емпіричних методів. На теоретичному етапі використано аналіз, узагальнення та систематизацію наукових джерел з проблем психології менеджменту, лідерства, емоційного інтелекту, комунікації та психологічної безпеки. Емпіричне дослідження здійснено методом анкетування працівників закладів медичної освіти. Використано авторську анкету, спрямовану на визначення значущості таких психологічних чинників ефективного управління, як стиль керівництва, комунікативна взаємодія, емоційна підтримка, психологічний клімат, мотивація та адаптація до змін. Опрацювання результатів здійснювалося із застосуванням методів описової статистики, а саме кількісного аналізу відповідей та визначення відсоткового співвідношення отриманих показників. Участь респондентів була добровільною, а результати аналізувалися в узагальненому вигляді.

Результати. Аналіз наукових джерел дає підстави виокремити кілька ключових підходів до розуміння психологічних чинників ефективного управління колективом у закладах медичної освіти, як-от соціально-пси-

хологічний, лідерський, комунікативний та психогігієнічний.

У межах *соціально-психологічного підходу* управління розглядають як процес організації міжособистісної взаємодії, формування сприятливого клімату та забезпечення узгодженості діяльності членів колективу. Дослідники надають особливої ваги врахуванню психологічних особливостей працівників, мотиваційних механізмів і характеру взаємин у колективі як основи ефективного менеджменту в освітніх організаціях [3]. Сучасні дослідження також акцентують увагу на ролі управлінських рішень у підтримці психічного здоров'я персоналу [2].

Лідерський підхід акцентує увагу на особистісних характеристиках керівника та його здатності впливати на командну взаємодію. У концепції Goleman та ін. ефективне лідерство пов'язано з розвитком емоційного інтелекту та здатністю до підтримки працівників [9]. Дослідження Gómez-Leal та ін., Chaudry та ін., Powell та ін. підтверджують, що емоційний інтелект керівника є важливим чинником ефективності управління, професійної взаємодії та психологічного благополуччя персоналу [7; 10; 14].

У контексті *комунікативного підходу* підкреслюємо значення комунікативних навичок для професійної взаємодії у сфері медичної та фармацевтичної освіти [4; 5]. Окремий напрям сучасних досліджень становить вивчення психологічної безпеки та професійного благополуччя персоналу. LaPlante та ін. визначають психологічну безпеку як важливу умову ефективного функціонування команд у медичному середовищі, оскільки вона уможливає відкритість комунікації та конструктивний обмін думками [12]. У фокус уваги науковців потрапляє взаємозв'язок між підтримувальним стилем керівництва, зниженням професійного напруження та збереженням психологічного благополуччя працівників [6; 8; 15]. Важливість цілеспрямованого розвитку управлінських компетентностей керівників медичних організацій підтверджено дослідженнями Hu та ін. і Nicolaou та ін., у яких автори наголошують на необхідності спеціальної підготовки менеджерів у сфері лідерства, комунікації та командної взаємодії [11; 13].

З огляду на наявні наукові розвідки можемо стверджувати, що ефективність управління колективом у закладах медичної освіти формується під впливом комплексу взаємопов'язаних психологічних чинників, серед яких провідне значення мають особливості керівництва, емоційна компетентність управлінця та характер професійної комунікації. Важливу роль у цьому процесі відіграє *стиль взаємодії* керівника з колективом. Управлінська ефективність залежить від уміння створювати атмосферу довіри, залучати працівників до прийняття рішень та забезпечувати конструктивне реагування на зміни. Підтримувальний стиль керівництва сприяє зниженню опору персоналу та підвищує готовність колективу до організаційних змін [1; 16].

Одним з ключових ресурсів сучасного керівника є *емоційний інтелект*, який забезпечує здатність розуміти психологічний стан працівників, регулювати власні емоції та підтримувати продуктивну взаємодію. Розвиток емоційної компетентності керівників позитивно впливає на командну взаємодію, професійне благополуччя та результативність організаційних процесів [7; 10; 14]. Не менш важливим чинником є якість *професійної комунікації*, оскільки саме через комунікативні процеси реалізуються управлінські рішення, формується довіра та підтримується командна взаємодія. Відкритий діалог, конструктивний зворотний зв'язок і здатність керівника враховувати позиції працівників створюють основу для сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [4; 5].

Особливого значення в медичному освітньому середовищі набуває *психологічна безпека*, яка визначає готовність працівників відкрито висловлювати професійні думки, брати участь у спільному вирішенні проблем і пропонувати зміни. Дослідження LaPlante та ін. демонструють, що психологічно безпечне середовище є важливою умовою ефективного функціонування команд у сфері охорони здоров'я [12]. Водночас ефективне управління передбачає увагу до *професійного благополуччя* працівників, оскільки високий рівень емоційного навантаження в медичній сфері може спричиняти професійне вигорання та зниження командної ефективності [6].

Таким чином, психологічні чинники ефективного управління колективом у закладах медичної освіти доцільно розглядати як комплексну систему, у якій поєднуються характеристики керівника, особливості взаємодії в колективі та умови професійного середовища.

Задля емпіричного дослідження психологічних чинників ефективного управління колективом було розроблено авторську анкету, спрямовану на визначення оцінок викладачів щодо ролі управлінської взаємодії, психологічного клімату, комунікації, емоційної підтримки та лідерських характеристик керівника. Під час формування змісту анкети враховано положення психології менеджменту [3], концепції емоційного інтелекту та емоційно-інтелектуального лідерства [9], сучасні підходи до ефективного лідерства [16], а також результати досліджень психологічної безпеки [4], підтримувального лідерства та професійного благополуччя працівників у сфері охорони здоров'я [7; 12; 15].

Анкета містила 12 запитань, об'єднаних у такі тематичні блоки.

I. *Оцінка загального психологічного клімату в колективі*. 1. Чи сприяє організаційне середовище вашого закладу відкритій взаємодії між працівниками? 2. Наскільки важливою є атмосфера довіри?

II. *Особливості управлінської взаємодії*. 3. Які якості керівника ви вважаєте найбільш важливими для ефективного управління колективом? 4. Наскільки стиль керівництва впливає на мотивацію та професійну активність працівників? 5. Чи враховує керівник думку працівників під час прийняття управлінських рішень?

III. *Комунікація та емоційна підтримка*. 6. Наскільки важливою є здатність керівника забезпечувати відкриту професійну комунікацію? 7. Чи впливає емоційна підтримка керівника на психологічний стан працівників? 8. Наскільки важливим є вміння керівника вирішувати конфліктні ситуації?

IV. *Психологічна безпека та професійне благополуччя*. 9. Чи відчуваєте ви можливість вільно висловлювати професійні думки? 10. Які чинники найбільше сприяють формуванню позитивного психологічного клі-

мату в колективі? 11. Наскільки важливими є заходи керівництва щодо підтримки професійного благополуччя працівників? 12. Які психологічні чинники, на вашу думку, найбільше визначають ефективність управління колективом?

У дослідженні взяли участь 23 викладачі КЗВО «Рівненська медична академія». За результатами анкетування встановлено, що найважливішими характеристиками ефективного управління респонденти вважають якість комунікації, психологічну підтримку, справедливність управлінських рішень та сприятливий психологічний клімат (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка значущості психологічних чинників ефективного управління колективом (n = 23)

Психологічний чинник	Кількість позитивних відповідей	%
Відкрита та ефективна комунікація	20	87,0
Довіра та взаємоповага в колективі	19	82,6
Емоційна підтримка працівників з боку керівника	18	78,3
Справедливість управлінських рішень	18	78,3
Враховання думки працівників	17	73,9
Можливість відкритого висловлення професійної позиції	16	69,6

Отримані результати доводять, що викладачі закладу медичної освіти розглядають ефективне управління передусім як процес побудови якісної професійної взаємодії. Найбільше значення респонденти надали комунікативному компоненту управління, що узгоджується із сучасними дослідженнями, у яких комунікація визначається основою довіри, командної взаємодії та психологічної безпеки. Водночас високі показники емоційної підтримки та справедливості управлінських рішень демонструють важливість гуманістичної моделі менеджменту, за якої керівник виступає координатором психологічної взаємодії в колективі.

Проведене дослідження засвідчило, що ефективність управління колективом у закла-

дах медичної освіти визначається сукупністю організаційних та психологічних чинників, серед яких провідне значення мають якість професійної взаємодії, особливості керівництва, рівень комунікації та психологічне благополуччя персоналу. Результати анкетування підтвердили важливість довіри, емоційної підтримки та відкритого обміну інформацією для формування продуктивного освітнього середовища.

Задля вдосконалення психологічних засад управління колективами закладів медичної освіти доцільно, на наш погляд, реалізувати такі напрями:

- розвиток управлінських компетентностей керівників через програми підвищення кваліфікації з психології менеджменту та лідерства;
- формування культури відкритої комунікації, що передбачає регулярний зворотний зв'язок через обговорення управлінських рішень;
- створення психологічно безпечного середовища, у якому працівники можуть вільно висловлювати професійні думки та бути ініціативними;
- вжиття заходів підтримки професійного благополуччя персоналу, спрямованих на профілактику емоційного виснаження;
- поширення практик підтримувального лідерства, заснованих на довірі, повазі до працівників і врахуванні їхніх професійних потреб.

Отже, управління колективами закладів медичної освіти потребує орієнтації на психологічні механізми взаємодії, які сприяють підвищенню мотивації, згуртованості та професійної стійкості працівників. Сучасний керівник освітньої організації виконує роль координатора професійної діяльності та формує сприятливе соціально-психологічне середовище.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано значення психологічних чинників ефективного управління колективом у закладах медичної освіти. Встановлено, що до визначальних чинників належать стиль керівництва, емоційний інтелект управлінця, комунікативна компетентність, психологічна безпека, підтримка персоналу та здатність колективу адаптуватися до змін.

Аналіз наукових джерел продемонстрував, що сучасні підходи до менеджменту акцентують увагу на соціально-психологічних аспектах управлінської діяльності, зокрема на розвитку довіри, ефективній комунікації та формуванні сприятливого організаційного середовища. Результати анкетування викладачів КЗВО «Рівненська медична академія» підтвердили значущість комунікації, психологічної підтримки, справедливості управлінських рішень і можливості відкритого професійного діалогу як важливих умов ефективної роботи колективу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з проведенням порівняльного аналізу психологічних чинників управління в різних закладах медичної освіти та вивченням їхнього впливу на ефективність професійної взаємодії.

Використання штучного інтелекту. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту використовувалися виключно для мовного редагування, перевірки граматики, перекладу або інших допоміжних завдань, без використання згенерованих ними об'єктів як результатів академічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Борщ В.І., Дружкова В.І. Психологічний опір змінам у медичних закладах: роль стилю керівництва й емоційної підтримки персоналу. *Вісник МЕНУ. Серія: Педагогіка та психологія*. 2025. № 2. С. 15–23. DOI: 10.32782/3041-2021/2025-2-2.
2. Карамушка Л.М., Терещенко К.В. Особливості управлінських рішень щодо забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу організацій в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 183–193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-183-193>.
3. Коломінський Н.Л. *Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект)*: монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.
4. Лисиця Д.Л., Шустик Р.П., Бухальська С.Є., Хмеляр І.М., Лисиця Ю.С. Формування психологічної резильєнтності у майбутніх фахівців стоматологічного профілю в умовах медичного коледжу. *Health & Education*. 2025. № 4. С. 242–247. DOI: <https://doi.org/10.32782/health-2025.4.34>.
5. Мельничук О.Д., Хмеляр І.М., Кушнір Л.О. Комунікативні навички та стратегії як основа ефективного спілкування у сферах фармацевтичної освіти й фармації. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету ім. академіка Степана Дем'янука. Серія: Педагогіка та психологія*. 2025. № 2. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-19>.
6. Свір В.В., Сич А.М. Психологічні особливості професійного вигорання у медичних працівників. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2025. № 2 (67). С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2025.2.15>.
7. Åkerström M., Wahlström J., Lindegård A., Arvidsson I., Fagerlind Ståhl A. C. Organisational-Level Risk and Health-Promoting Factors within the Healthcare Sector – A Systematic Search and Review. *Frontiers in Medicine*. 2025. Vol. 11. Art. 1509023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1509023>.
8. Chaudry A., Hussain P. M., Halari S., Thakor S., Sivapalan A., Ikar A., Okhiria T., Meyer E. What Is the Impact of Leaders with Emotional Intelligence on Proxy Performance Metrics in 21st Century Healthcare? A Systematic Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. Vol. 21, No. 11. Art. 1531. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph21111531>.
9. Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. 10th Anniversary ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 336 p.
10. Gómez-Leal R., Holzer A. A., Bradley C., Fernández-Berrocal P., Patti J. The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership in School Leaders: A Systematic Review. *Cambridge Journal of Education*. 2022. Vol. 52, No. 1. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>.
11. Hu S., Välimäki M., Liu S., Li X., Shumaila B., Huang W., Liu X., Guo W., Chen W., Chen J., Hu J. Coaching to Develop Leadership of Healthcare Managers: A Mixed-Methods Systematic Review. *BMC Medical Education*. 2024. Vol. 24, No. 1. Art. 1083. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06081-y>.
12. LaPlante R.D., Ponte P.R., Magny-Normilus C. Essential Elements and Outcomes of Psychological Safety in the Healthcare Practice Setting: A Systematic Review. *Applied Nursing Research*. 2025. Vol. 83. Art. 151946. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2025.151946>.
13. Nicolaou N., Nicolaou C., Nicolaou P., Nicolaides P., Papageorgiou A. Development of a Leadership and Management Module for the Undergraduate Medical Curriculum. *BMC Medical Education*. 2024. Vol. 24, No. 1. Art. 1310. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06004-x>.

14. Powell C., Brown T., Yap Y., Hallam K., Takac M., Quinlivan T., Xenos S., Karimi L. Emotional Intelligence Training among the Healthcare Workforce: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Art. 1437035. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1437035>.
15. Um-E-Rubbab, Farid T., Iqbal S., Saeed I., Irfan S., Akhtar T. Impact of Supportive Leadership During COVID-19 on Nurses' Well-Being: The Mediating Role of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Art. 695091. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.695091>.
16. Yukl G. Leadership in Organizations. (9th ed.). Harlow: Pearson, 2020.

References

1. Borshch, V.I., & Druzhkova, V.I. (2025). Psykholohichniy opir zminam u medychnykh zakladakh: rol styliu kerivnytstva y emotsiinoi pidtrymky personalu [Psychological resistance to change in healthcare institutions: The role of leadership style and emotional support for staff]. *Visnyk MEHU. Seriya: Pedagogika ta psykholohiia – MEGU Bulletin. Series: Pedagogy and Psychology*, (2), 15–23. 10.32782/3041-2021/2025-2-2 [in Ukrainian].
2. Karamushka, L.M., & Tereshchenko, K.V. (2024). Osoblyvosti upravlinnykh rishen shchodo zabezpechennia psykhiichnoho zdorovia ta rozvytku tolerantnosti do nevyznachenosti u personalu komertsiiynykh orhanizatsii v umovakh viiny [Management decision-making on ensuring mental health and developing tolerance for uncertainty among organizational personnel of commercial organizations under wartime conditions]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of KROK University*, 3 (75), 183–193. 10.31732/2663-2209-2024-75-183-193 [in Ukrainian].
3. Kolomynskyi, N.L. (2000). *Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichniy aspekt): monohrafiia* [Psychology of management in education (Socio-psychological aspect): monograph]. MAUP [in Ukrainian].
4. Lysytsia, D.L., Shustyk, R.P., Bukhalska, S.Ye., Khmeliar, I.M., & Lysytsia, Yu.S. (2025). Formuvannia psykholohichnoi rezyliientnosti u maibutnykh fakhivtsiv stomatolohichnoho profilu v umovakh medychnoho koledzhu [Developing psychological resilience in future dental professionals in a medical college]. *Health & Education*, (4), 242–247. 10.32782/health-2025.4.34 [in Ukrainian].
5. Melnychuk, O.D., Khmeliar, I.M., & Kushnir, L.O. (2025). Komunikatyvni navychky ta stratehii yak osnova efektyvnoho spilkuvannia u sferakh farmatsevtichnoi osvity y farmatsii [Communication skills and strategies as the basis of effective communication in pharmaceutical education and pharmacy]. *Visnyk Mizhnarodnoho ekonomiko-humanitarnoho universytetu imeni akademika Stepana Demianchuka. Seriya: Pedagogika ta psykholohiia – Bulletin of Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities. Series: Pedagogy and Psychology*, (2), 146–152. <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-19> [in Ukrainian].
6. Svir, V.V., & Sych, A.M. (2025). Psykholohichni osoblyvosti profesiinoho vyhorannia u medychnykh pratsivnykiv [Psychological features of professional burnout among healthcare workers]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Psychology*, 2 (67), 102–107. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2025.2.15> [in Ukrainian].
7. Åkerström, M., Wahlström, J., Lindegård, A., Arvidsson, I., & Fagerlind Ståhl, A. C. (2025). Organisational-level risk and health-promoting factors within the healthcare sector: A systematic search and review. *Frontiers in Medicine*, 11, Article 1509023. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1509023> [in English].
8. Chaudry, A., Hussain, P. M., Halari, S., Thakor, S., Sivapalan, A., Ikar, A., Okhiria, T., & Meyer, E. (2024). What is the impact of leaders with emotional intelligence on proxy performance metrics in 21st century healthcare? A systematic literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21 (11), Article 1531. <https://doi.org/10.3390/ijerph21111531> [in English].
9. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence (10th Anniversary ed.). Harvard Business Review Press [in English].
10. Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987> [in English].
11. Hu, S., Välimäki, M., Liu, S., Li, X., Shumaila, B., Huang, W., Liu, X., Guo, W., Chen, W., Chen, J., & Hu, J. (2024). Coaching to develop leadership of healthcare managers: A mixed-methods systematic review. *BMC Medical Education*, 24 (1), Article 1083. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06081-y> [in English].
12. LaPlante, R.D., Ponte, P.R., & Magny-Normilus, C. (2025). Essential elements and outcomes of psychological safety in the healthcare practice setting: A systematic review. *Applied Nursing Research*, 83, Article 151946. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2025.151946> [in English].

13. Nicolaou, N., Nicolaou, C., Nicolaou, P., Nicolaides, P., & Papageorgiou, A. (2024). Development of a leadership and management module for the undergraduate medical curriculum. *BMC Medical Education*, 24 (1), Article 1310. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06004-x> [in English].
14. Powell, C., Brown, T., Yap, Y., Hallam, K., Takac, M., Quinlivan, T., Xenos, S., & Karimi, L. (2024). Emotional intelligence training among the healthcare workforce: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1437035. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1437035> [in English].
15. Um-E-Rubbab, Farid, T., Iqbal, S., Saeed, I., Irfan, S., & Akhtar, T. (2021). Impact of supportive leadership during COVID-19 on nurses' well-being: The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 695091. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.695091> [in English].
16. Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. 9th ed. Pearson [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 16.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 14.10.2026