

УДК 005.336.2:005.574]:005.8
JEL Classification: M10, D03, D23

©Заволічна Т.Р., Зрибнєва І.П., 2021

t.zavilichna@chnu.edu.ua, i.zrybnieva@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці

СИНЕРГІЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА НАВИЧОК ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Досліджено питання лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів керівників у процесах управління проєктами. Здійснено аналіз поведінкових моделей лідерів-менеджерів в контексті впливу на продуктивність співпраці з стейкхолдерами та формування дієвої команди. Авторами визначено особливості проєктного менеджменту в площині секторів їх реалізації - бізнесу, державного/муніципального управління та громадської діяльності. Використано семантичний та контекстний аналіз наукових джерел, що індексуються у провідних базах даних SCOPUS, WEB of Science, CEEAS (Central & Eastern European Academic Source), щодо визначення ступеня наукової дослідженості впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту в медичній сфері. Проведено аналіз проєктного менеджменту обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецька лікарня швидкої медичної допомоги», на основі якого встановлено та обґрунтовано, що синергія впливу лідерських компетенцій та переговорних навичок у проєктному менеджменті є найбільш успішною сучасною моделлю управління.

Ключові слова: лідерство, керівник-лідер, лідерські компетенції, м'які навички, переговори, переговорні навички, проєктний менеджмент, медицина, медична сфера.

Постановка проблеми. У сучасному світі цифрової економіки компанії конкурують уже не так власною продукцією, як своїми моделями управління. Свою діяльність підприємства підлаштовують під зміну шкали цінностей дійсних чи потенційних споживачів шляхом започаткування та завершення того чи іншого проєкту. Успіх компанії можна ототожнити з безкінечним ланцюгом реалізованих бізнес-проєктів чи проєктів з розвитку внутрішньої організації. Сучасна західна та й вітчизняна менеджерська наука акцентує увагу на тому, що створення системи управління компанією характеризується поступовим переходом від «функціонального» управління діяльністю організації до «проєктного» [1]. Глобалізація бізнесу (обслуговування споживачів по всьому світу, розповсюдження віртуальних команд та організація роботи міжнародних відділень, дочірніх компаній, тощо) вимагає від менеджерів компетентності в управлінні спільною креативною роботою фахівців з усього світу в форматі проєктів. Отож сьогодні в філософії менеджменту на перше місце виходять нові ролі керівника-лідера та команди, для яких метою є не проста максимізація прибутку, а створення конкурентних переваг за допомогою максимізації ІЗА (інтелектуально-знанневих активів).

Широкі масштаби децентралізації влади в Україні (створено 1470 територіальних громад; 98,8% об'єктів спільної власності громад районів

передані громадам; 1329(+78) територіальних громад отримали у комунальну власність земель сільськогосподарського призначення, на баланси громад перейшли комунальні заклади освіти та медицини, тощо) загострили необхідність застосування інструментарію проєктного менеджменту [2]. У практичній діяльності проєктний підхід став уже нормою, яка може забезпечити розвиток системи будь-якого рівня: компаній, ОТГ, регіонів і держави. Успіху досягають ті проєкти, які в основу свого менеджменту закладають цільові орієнтири взаємодії зі всіма своїми стейкхолдерами бізнес-проєкту чи проєкту розвитку громади: акціонерами, споживачами, донорами, партнерами, посадовцями органів місцевих рад, головними розпорядниками коштів місцевих бюджетів, депутатами, громадськими організаціями. Від майстерності менеджера виконувати свої функціональні обов'язки в поєднанні з лідерськими якостями залежить ефективність проєкту.

Для «керівників 5-го рівня» актуальними стають такі навички як: критичне мислення; лідерство в мережевому співробітництві; ефективна комунікація; адаптивність в веденні переговорів; робота в команді. Це аргументує меседж про те, що лідерів завтрашнього дня визначатимуть, скоріше, за їх «соціальними» вміннями – наприклад, комунікації, ведення переговорів, управління конфліктами між стейкхолдерами, ніж за технічними

компетенціями, необхідними для роботи їх команд. Оскільки більшість вітчизняних суб'єктів господарювання працюють в умовах системних змін, актуальними є дослідження з пошуку нових поведінкових моделей менеджерів, які синергують професійні компетенції та «soft-skills» навички задля формування ефективної команди проєкту.

Наразі у сфері охорони здоров'я України існує дефіцит фахівців-організаторів, які вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру. Отож розгляд цієї проблематики в контексті дослідження процесів реалізації проєктів, у яких бенефіціарами є медичні заклади Чернівецької області дає змогу чіткіше оцінити синергію впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Питанням дослідження ролі лідерів в управлінні проєктами присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема такі науковці як І.Когут [1], В. Громовий [3], А. Ковальов та К. Гальченко [4] досліджували стилі поведінки менеджерів проєктів у контексті функцій лідера та стадій розвитку команди за моделлю Б. Такмена.

Проблематиці максимізації цінності процесів проєктного управління присвячені праці В. Молоканової [5], Д.Саричева [6], А.Бандурка [7].

Сьогодні для приватних, муніципальних і державних інституцій очевидна важливість приділення уваги проблематиці лідерства в управлінні проєктами як базису належного господарювання. В умовах глобальних викликів успіх будь-яких проєктів особливо залежить від якості їх лідерів. Однак недостатньо досліджена проблематика визначення впливу синергії професійних менеджерських компетенцій з лідерськими на продуктивність проєкту, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження нових ролей керівника та лідера в проєктному менеджменті в умовах динамічності змін зовнішнього середовища. Застосовуючи методику семантичного та контекстного аналізу на основі ключових слів виокремити провідні «соціальні» компетенції менеджера які впливають на рівень успішності проєкту. На прикладі аналізу проєктної діяльності ОКНП «Чернівецька лікарня швидкої медичної допомоги» оцінити можливості синергії державних, грантових і власних коштів для забезпечення якісних медичних послуг

населенню. Аргументувати необхідність переорієнтації вітчизняної кадрової політики в галузі охорони здоров'я на досвід країн Європи, в яких медичних менеджерів розмежовують на два типи: «управлінці загальної кваліфікації» та «управлінці-спеціалісти». Обґрунтувати напрями посилення впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Актуальність питання ролі менеджера та результативності управлінської діяльності визначає широкий інтерес дослідників, які можна згрупувати в чотири моделі менеджменту:

- науковці Ф. Тейлор, Ф. і Л.Гілбрети як представники «моделі раціональних цілей» розглядали роль менеджера з позицій «керівника» та «плановика», а критерієм ефективності їх діяльності визначали показники продуктивності та прибутку фірми;

- дослідники А. Файоль, М. Вебер є прихильниками «моделі внутрішніх процесів» згідно якої функції менеджера ототожнюються з «спостерігачем» і «координатором», а ефективність роботи менеджера вимірюється через рівень стабільності та безперервності діяльності компанії;

- група науковців Дж. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Барнард моделювали менеджмент як «систему людських відносин», у якій менеджеру відводиться роль «наставника та помічника», а ефективність їх діяльності оцінюється через рівень виконання обов'язків, дотримання моралі та згуртованості колективу;

- дослідники Дж. Вудворд, Т. Барнс, Дж. Сталкер розглядали менеджмент як «модель відкритих систем», у яких менеджер асоціюється як «інноватор» і «посередник», а критерієм його ефективності є рівень здатності до адаптації фірми та зовнішня підтримка.

Загалом існує близько 300 різноманітних трактувань сутності категорії «лідерство» дослідників управлінської, філософської, психологічної та соціально-політичної науки. Проте засади та наслідки феномену лідерства так до кінця й невизначено. Що ж стосується розмежування дефініцій «менеджмент» та «лідерство» то на нашу думку, доречно цитата В. Громового: «Здатність фантазувати й виходити за загальноприйняті рамки, тобто вміння створити своє бачення, перетворює звичайного менеджера на лідера» [3].

Науковці виділяють такі еволюційні рівні управління: адміністрування, менеджмент і лідерство. Керівник має поєднувати в собі риси

як менеджера, так і лідера, проте співвідношення цих рис має бути різним відповідно до етапів становлення й розвитку організації. Так, на етапі стабільності та розквіту організації більша важливі якості менеджера, на етапі розвитку та трансформацій – організація потребує лідерів. Саме лідерство є вищим еволюційним і якісним рівнем управління, що здійснюється для досягнення цілей, переважно інноваційного характеру, які є значущими для організації та сприяють її розвитку.

У сучасних умовах медичної реформи, особливо з переходом з 1 квітня 2020 року державних і комунальних закладів охорони здоров'я на фінансування від НСЗУ, актуалізується питання фахового управління реформаторськими змінами.

Головною метою закладу охорони здоров'я залишається надання якісних медичних послуг громадянам, проте тепер лівова частина фінансування йде від НСЗУ безпосередньо за надані послуги, відповідно до законтракованих

лікарнею пакетів. І щоб відповідати стандартам якості кожного пакета, необхідно забезпечувати відповідні умови. А це вже – відповідальність власне лікарні, її керівника та власника комунальної установи відповідного рівня самоврядування. Також передбачається поступовий перехід на фінансування від НСЗУ за схемою 60% фінансування – глобальна ставка, та 40% – ДСГ, тобто за проліковані випадки по факту.

Глобальні виклики пандемії, поглиблення процесів інформатизації та технологізації, соціально-економічна криза та необхідність змін у медичній сфері України ставить гостре питання: як в таких умовах здійснювати розвиток лікарні? Звичайно, можна намагатися це здійснити за рахунок зекономлених коштів НСЗУ, однак для нормального розвитку цього недостатньо. Також недостатньо для цього й ресурсів місцевих бюджетів. Але цих ресурсів цілком достатньо для забезпечення співфінансування за проектами.

Таблиця 1

Класифікаційні атрибути реалізації проектів

Сектор реалізації проектів	Джерела фінансування	Виконавці/ мотивація	Строки виконання проектів	Стейкхолдери	Зв'язок зі стратегіями розвитку	Результативність
Бізнес сектор	Власні або залучені кошти/ майно	Менеджери проекту/ відсотки, премії за успішну реалізацію проекту	До 1 року	Коло стейкхолдерів обмежено бізнес інтересами власників, партнерів по бізнесу, конкурентів, споживачів, найманих працівників	Корпоративна стратегія (за наявністю)	Результати проекту можуть бути чітко вимірянні: збільшення обсягу реалізації товарів / послуг; освоєння нового сегмента ринку; зменшення витрат
Державний/ муніципальний сектор	Державне, комунальне майно Бюджетні кошти Технічна допомога Гранти	Державні службовці органів місцевого самоврядування/ посадовий оклад, премії	До 5 років	Широке коло зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів	Стратегічний план розвитку населеного пункту місцевого, регіонального рівня, загальнонаціональна програма	Результати проекту складно виміряти у коротко-строковій перспективі, вони можуть проявитися через роки. Результат може бути непередбаченим за рахунок синергетичного ефекту
Громадський сектор	Переважно кошти донорів і невелика кількість власних ресурсів	Експерти /заробітна плата і гонорари залежно від умов фінансування проекту	До 3 років	Обмежене коло стейкхолдерів у чітко визначеній сфері або суміжних сферах	Стратегія розвитку ГО (за наявністю)	Результати пов'язані із діяльністю ГО та обмеженої групи зацікавлених сторін

*Джерело: складено авторами

Отже, отримання лікарнями грантів на проекти за державними та міжнародними програмами з метою залучення фінансування та поліпшення якості надання медичних послуг, керівникам закладів охорони здоров'я, які переважно за освітою медики, необхідне набуття та використання нових компетенцій щодо управління. Щоб визначити якими саме ключовими компетенціями повинен володіти керівник медичного закладу в площині проєктної діяльності, треба визначити класифікаційні атрибути проєктів у медичній сфері. Для цього за основними показниками, що характеризують проєктну діяльність, визначимо особливості, що вирізняють проєкти державного/муніципального управління (до яких саме і відносяться медичні заклади) від проєктів у бізнес- та громадському середовищі (Табл.1).

Аналізуючи класифікаційні атрибути реалізації проєктів, натрапляємо на необхідність визначення параметрів ключових

факторів успіху їх практичної реалізації в розрізі управління ними. Так, Кук-Девіс Т. [8], Хартман Ф. і Ашрафі Р. [9] важливими ланками при виділенні ключових факторів успіху визначають уміння встановлювати завдання проєкту, системи комунікації, методи прийняття змін і культуру спілкування. Кроуфорд Л. [10] визначає лідерську компетентність як знання, вміння й особисті якості, які ведуть до успіху в проєкті. Тернер Дж. Р. [11] виділяє сім рис ефективного лідера проєктів: 1) здатність розв'язувати проблеми, 2) орієнтація на результати, 3) енергія та ініціатива, 4) самовпевненість, 5) перспектива, 6) комунікативність, 7) навички ведення переговорів. Галвін Т., Гіббс М. [12] наголошують на значенні лідерських компетенцій, методів управління та стилів керівництва для отримання високоефективних результатів проєкту.

Таблиця 2

Результати семантичного аналізу наукових джерел на основі ключових слів

База наукових даних	Загальна кількість публікацій за 2014-2021рр. (наукові статті/книги) за ключовими словами					
	SCOPUS	Project management 66466 (65694/772)	з них: Leadership 2484 (2240/44)	з них: Negotiation 21 (21/0)	з них: звужена вибірка за сферою діяльності Medicine 5 (5/0)	з них: вибірка згідно контент аналізу 4 (4/0)
WEB of Science		54833 (54531/302)	6457 (6420/37)	1024 (1022/2)	98 (98/0)	
EBSCO/ CEEAS (Central & Eastern European Academic Source)		30538 (30535/3)	5456 (5453/3)	949 (948/1)	92 (92/0)	6 (6/0)
					8 (8/0)	

*Джерело: складено авторами

З метою визначення ступеня наукової дослідженості впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту в медичній сфері

використана методика семантичного пошуку наукових джерел, що індексовані в науково-метричних базах даних SCOPUS, WEB of Science, CEEAS (Central & Eastern European

Academic Source). Критеріями пошуку слугували ключові слова дослідження: project management (проектний менеджмент), leadership (лідерство), negotiation (переговори). Накопичений вихідний матеріал був звужений до списку публікацій за останні 8 років, при цьому джерела, що повторюються, були виключені (див Табл. 2).

Далі проведена вибірка наукових джерел шляхом звуження посилання на проектний менеджмент у медичній сфері, ключове слово medicine (медицина). На наступному етапі систематизації літератури визначено якість отриманих публікацій (відхиляючи непотрібне з точки зору цілей дослідження), що нарешті дозволило виявити когнітивний розрив і показати недостатній ступінь дослідженості впливу лідерських компетенцій та переговорних навичок на ефективність проектного менеджменту в медичній сфері.

Роль керівника проекту в різних секторах їх реалізації тільки на перший погляд може здатися схожою. Існують певні фактори, що впливають на управління проектами в різних ситуаціях, коли компетентність керівництва проектами є одним із ключових факторів, особливо це помітно в державному/муніципальному секторі.

У першу чергу необхідно усвідомити, що очільник закладу охорони здоров'я – це керівник комунального неприбуткового підприємства, менеджер або інноваційний лідер, який забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах системних змін. Найбільш прийнятний варіант засад успіху полягає у балансі таких трьох показників: лідерство, професійна компетентність і переговорні навички. Інноваційне лідерство зводиться до необхідності управляти змінами, а не пасивної залежності від змін. Стратегію розвитку організації повинна розробляти людина, яка є професіоналом у сфері діяльності закладу охорони здоров'я, оскільки для кожної галузі характерні особливі ключові фактори успіху. Також для керівника-лідера як провідника змін надзвичайно важливо вміти якісно проводити переговори, бути спроможним досягнути згоди, згуртувати навколо себе команду, розвивати партнерства.

Такому нестандартному підходу до виконання нових завдань у медичній галузі відповідає управління на рефлексивній основі – це управління, що засноване на багатовимірному аналізі всього управлінського процесу і його елементів, плануванні управлінської дійсності, прогнозуванні результатів і наслідків рішень, виборі шляхів розв'язання проблем, засобів досягнення мети, організації інформаційних

зв'язків, а також корекції протікання управлінського процесу [13].

Успішний приклад такого управлінського підходу є практика підготовки та реалізації проектів на базі обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецька лікарня швидкої медичної допомоги». Підготовка до проекту, спрямованого на створення emergency-відділення та системи телемедицини в ЛШМД, почалася ще у 2015 році. Це дозволило закладу бути готовим до другого етапу медичної реформи в Україні. Показово, що розроблена проектна пропозиція щодо створення інсультного центру увійшла до технічних завдань стратегії розвитку Чернівецької області до 2027 року. Дана проектна заявка подана на фінансування за рахунок Державного фонду регіонального розвитку. Це підтверджує тезу про те, що через зміну підходів до управління спостерігається необхідність у керівниках нової формації – лідерів. Так, у ході реалізації проекту транскордонної співпраці «Поліпшення діагностики – запорука якісних медичних послуг у Чернівецькій області та Сучавському повіті» програми «Румунія-Україна 2014-2020», в якому партнером обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецька лікарня швидкої медичної допомоги» виступає міський госпіталь Гура Гуморолуй (Румунія), побачили, що сьогодні від керівника потребуються соціально-комунікативні якості особистості - організаційні та комунікативні здібності, проактивність, рівень розвитку самопрезентації. Традиційно від лідера вимагають бути оснащеним професійними, практичними знаннями й навичками. Проте лідери в переговорних процесах щодо визначення тендерних процедур повинні бути більш «зорієнтовані на людей» та демонструвати «м'які навички» [14]. Партнери в транскордонній співпраці поважають і віддають перевагу саме лідерам, які є моральними, дбайливими та готовими служити з емпатією і цілісністю, а не просто керувати задля досягнення цілей. Головна мета цього проекту – підвищення якості надання невідкладних медичних послуг шляхом попередження та мінімізації інсультів. Загальний бюджет проекту складає 346,813.13 євро (частина проекту буде профінансована з обласного бюджету) [15]. Зокрема, в рамках проекту передбачається придбання сучасної УЗД-системи експертного класу з повним набором датчиків і програмним забезпеченням загальною вартістю 170 тис. євро. Наразі тендерні процедури із закупівлі знаходяться на

завершальній стадії, яка довела необхідність наявності у керівника таких компетенцій як адаптивність особистості до різних умов праці та навички ведення переговорів з аплікатами проекту, власниками лікарні, персоналом та грантодавцями.

У площині дослідження рівня розвитку лідерських якостей менеджерів медичних установ показує те, що даний проєкт передбачає:

– проведення тренінгів для медичного персоналу (лікарів, медсестер, лікарів функціональної діагностики та сімейних лікарів) української та румунської сторін з питань діагностики, порядку взаємодії між сімейними лікарями та лікарями вузьких спеціальностей (кардіологія, неврологія, нейрохірургія та ангіохірургія) у формі телемедичного консультування;

– участь у впровадженні системи «Електронна поліклініка» на території Чернівецької області у співпраці і з спеціалістами БДМУ;

– проведення науково-практичної конференції для сімейних лікарів із залученням провідних фахівців з України, Румунії та вебінару (за онлайн-участі фахівців з Австрії, Німеччини, Угорщини та Польщі);

– розробка системи підготовки фахівців (короткочасні тренінги) соціальних працівників і немедичного персоналу для ранньої діагностики судинних захворювань, алгоритму допомоги із можливістю отримання консультативної допомоги через мобільний додаток на базі операційних систем Android або Apple з алгоритмом дій у найпоширеніших надзвичайних ситуаціях.

Отже, наявність нового підходу в управлінні даної лікарні на засадах лідерства дало можливість за рахунок транскордонної співпраці придбати сучасне обладнання та підвищити якість медичних послуг на регіональному рівні та бути готовою до викликів світової пандемії. Як результат – зменшення смертності та інвалідності у пацієнтів з невідкладними

станами. Для цього керівнику лише потрібно чітко усвідомлювати власні проблеми лікарні, потреби та конкурентні переваги та, діючи на випередження, займатися розробкою проєктів, що і передбачає управління на рефлексивній основі.

Висновки. Обґрунтовано, що важливою особливістю синергії лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів та їх впливу на результативність проєктів є те, що ці компетенції стають невід'ємною складовою управління організацією як у приватних, так і в державних інституціях. Успішний менеджер проєкту повинен уміти управляти відносинами для взаємодії як із зовнішніми зацікавленими сторонами, так і всередині організації. Керівник-лідер має бути компетентним переговорником, який відкритий до пошуку й розширення можливостей та рішень для задоволення інтересів залучених сторін, збільшення цінності співпраці партнерів на довгострокову перспективу.

Проведений аналіз реалізації проєктів транскордонної співпраці у сфері медицини показав, що стиль керівництва та компетентність менеджера має прямий та вимірюваний вплив на результати діяльності організації, також спостерігається непрямий вплив на клінічну практику. Рефлексійний підхід до керівництва проєктом служить позитивною моделлю для наслідування всією проєктною командою. Керівники медичних установ повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення реформ та прийняти, що саме лідерські та професійні компетенції керівника є фундаментом для подальшого успіху та реалізації медичної реформи. Оволодіння навичками ведення переговорів дозволить керівникам ліпше адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та отримати прогрес у здійсненні проєктного менеджменту. Це актуалізує подальше дослідження проблематики синергії якостей управління на ефективність діяльності організації.

Список літератури

1. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стилі лідерства проєктного менеджера в управлінні командою проєкту. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7354> (дата звернення: 3.03.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.77)

2. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main_inf

[o](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.77) (дата звернення: 05.03.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.77)

3. Громовий В. Відмінності між менеджментом і лідерством: Здатність фантазувати й виходити за загальноприйняті рамки, тобто вміння створити своє бачення, перетворює звичайного менеджера на лідера. *Завуч*. 2007. № 10. С 6.

4. Ковальов А. В. Синергія. Синергетичний ефект. 2012. URL:

http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_kovalev.php (дата звернення: 18.02.2021).

5. Молоканова В.М. Дослідження проектно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* 2012. № 2 (42). С. 1117.

6. Саричев Д.О. Максимізація цінності процесів проектного управління як передумова та невід'ємна складова формування цінності проекту. *Актуальні проблеми розвитку світових наук: зб. наукових праць за мат. Міжнар. конф.* Київ, 14-16 вересня 2015 р. К.: Центр наукових публікацій, 2015. С.56-59.

7. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство. Х. : «ТИТУЛ», 2006. 578 с.

8. Cooke-Davies, T. (2001). The "real" project success factors. *International Journal of Project Management*, 20(3). P.185-190.

9. Hartman, F., & Ashrafi, R. A. (2002). Project management in the information systems and information technologies industries. *Project Management Journal*, 33(3). P. 5-15.

10. Crawford, L. H. (2003). Assessing and developing the project management competence of individuals. In J.

R. Turner (Ed.). *People in Project Management*. Aldershot. UK: Gower.

11. Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.

12. Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J. & Williams, C. (2014). Leadership Competencies of Project Managers: An Empirical Study of Emotional, Intellectual, and Managerial Dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*. 6(1). P. 35- 60.

13. Zavolichna T., Zrybnieva I. Features of innovative management of reformatory changes in system of the land relations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. 2017. Volume 17. Issue 1 (25). P. 79-86.

14. Zrybnieva I., Zavolichna T., Zrybnieva K. Leadership and negotiation competencies in the implementation of innovative cross-border projects medicals sphere. *Natural Science Readings*, 2020. P.74-76

15. Спільна операційна програма «Румунія - Україна» Європейського інструменту сусідства на 2014-2020 роки, офіційний сайт Чернівецької ОДА <https://bukoda.gov.ua/page/group/692>

References

1. Kohut, I. V. and Luchko, H. Y. (2019), "Project manager leadership styles in project team management". *Efektivna ekonomika*. Vol. 10, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7354> (Accessed 03.03.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.77)

2. Monitoring of the process of power decentralisation and local governance reform. URL: https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main_info (дата звернення: 05.03.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.77)

3. Gromovyi V. Differences between management and leadership: The ability to fantasize and go beyond the conventional framework, ie the ability to create your own vision, turns an ordinary manager into a leader . *Zavuch*. 2007. № 10. С 6.

4. Koval'ov, A. V. and Hal'chenko, K. (2012), Synerhiya. Synerhetychnyj efekt. URL: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_kovalev.php

5. Molokanova, V.M. Research project-oriented development evolutionary theory of value. *Project management and production development*. 2012. № 2 (42). С. 1117.

6. Sarichev D. Maximizing the value of project management processes as a prerequisite and an integral part of the formation of project value. *Actual problems of development of world sciences: coll. scientific works for mat*. International. conf. Kyiv, September 14-16, 2015. Kyiv: Center for Scientific Publications, 2015. P.56-59.

7. Banderka A.M. Professionalism and leadership. H. "TITLE", 2006. 578 p.

8. Cooke-Davies, T. (2001). The "real" project success factors. *International Journal of Project Management*, 20(3). P.185-190.

9. Hartman, F., & Ashrafi, R. A. (2002). Project management in the information systems and information technologies industries. *Project Management Journal*, 33(3). P. 5-15.

10. Crawford, L. H. (2003). Assessing and developing the project management competence of individuals. In J. R. Turner (Ed.). *People in Project Management*. Aldershot. UK: Gower.

11. Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.

12. Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J. & Williams, C. (2014). Leadership Competencies of Project Managers: An Empirical Study of Emotional, Intellectual, and Managerial Dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*. 6(1). P. 35- 60.

13. Zavolichna T., Zrybnieva I., Features of innovative management of reformatory changes in system of the land relations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. 2017. Volume 17. Issue 1 (25). P. 79-86.

14. Zrybnieva I., Zavolichna T., Zrybnieva K. Leadership and negotiation competencies in the implementation of innovative cross-border projects medicals sphere. *Natural Science Readings*, 2020. P.74-76

15. Joint Operational Program "Romania - Ukraine" of the European Neighborhood Instrument for 2014-2020, official website of Chernivtsi. URL: <https://bukoda.gov.ua/page/group/692>

Аннотация

Татьяна Заволичная, Ирина Зрыбнева

**СИНЕРГИЯ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
И НАВИЧОК ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Исследованы вопросы лидерских компетенций и навыков ведения переговоров руководителей в процессах управления проектами. Осуществлен анализ поведенческих моделей лидеров-менеджеров в контексте влияния на производительность сотрудничества со стейкхолдерами и формирования действенной команды. Авторами определены особенности проектного менеджмента в плоскости секторов их реализации - бизнеса, государственного/муниципального управления и общественной деятельности. Используются семантический и контекстный анализ научных источников, индексирующихся в ведущих базах данных SCOPUS, WEB of Science, CEEAS (Central & Eastern European Academic Source), по определению степени научной изученности влияния лидерских компетенций и навыков ведения переговоров на эффективность проектного менеджмента в медицинской сфере. Проведен анализ проектного менеджмента областного коммунального некоммерческого предприятия «Черновицкая больница скорой медицинской помощи», на основе которого установлено и обосновано, что синергия влияния лидерских компетенций и переговорных навыков в проектном менеджменте является наиболее успешной современной моделью управления.

Ключевые слова: *лидерство, руководитель-лидер, лидерские компетенции, мягкие навыки, переговоры, навыки ведения переговоров, проектный менеджмент, медицина, медицинская сфера.*

Summary

Tetiana Zavolichna, Iryna Zrybnieva

**SYNERGY OF INFLUENCE OF LEADERSHIP COMPETENCES
AND NEGOTIATION SKILLS
ON THE PROJECT MANAGEMENT EFFECTIVENESS**

The article examines the issues of leadership competencies and negotiation skills of managers in project management processes. The analysis of behavioral models of leaders-managers in the context of influence on productivity of cooperation with stakeholders and formation of an effective team is carried out. The authors identify the features of project management in the sectors of their implementation - business, public / municipal administration and community service. Semantic and contextual analysis of scientific sources indexed in leading databases SCOPUS, WEB of Science, CEEAS (Central & Eastern European Academic Source) was used to determine the degree of research on the impact of leadership competencies and negotiation skills on the effectiveness of project management in medicine. It is substantiated that an important feature of the synergy of leadership competencies and negotiation skills and their impact on project performance is that these competencies become an integral part of the organization's management in both private and public institutions. A successful project manager must be able to manage relationships to interact with both external stakeholders and within the organization. The leader must be a competent negotiator who is open to finding and expanding opportunities and solutions to meet the interests of the parties involved, increasing the value of cooperation between partners in the long run.

The analysis of the implementation of cross-border cooperation projects in the field of medicine showed that the leadership style and competence of the manager has a direct and measurable impact on the results of the organization, there is also an indirect impact on clinical practice. A reflective approach to project management serves as a positive model for the entire project team to follow. Heads of health care institutions must be able and responsible for implementing changes in the reform process and accept that the leadership and professional competencies of the leader are the foundation for further success and implementation of health care reform. Mastering negotiation skills will allow managers to better adapt to change, minimize risks and make progress in project management.

Keywords: *leadership, manager-leader, leadership competencies, soft skills, negotiation, negotiation skills, project management, medicine, medical field*