

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-22>

УДК 338.5.: 336.2.027

**Дворник Валентин Миколайович,**

доктор медичних наук, професор,  
перший проректор закладу вищої освіти з науково-педагогічної роботи  
Полтавського державного медичного університету,  
вулиця Шевченка, 23, м. Полтава, 36000, Україна  
e-mail: [v.dvornyk@pdmu.edu.ua](mailto:v.dvornyk@pdmu.edu.ua) <https://orcid.org/0000-0002-9154-9351>

**Карамішев Дмитро Васильович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
декан факультету медичного № 1,  
професор кафедри медицини катастроф та військової медицини  
Полтавського державного медичного університету,  
вулиця Шевченка, 23, м. Полтава, 36000, Україна  
e-mail: [dvk1vip@gmail.com](mailto:dvk1vip@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

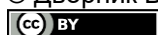
## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄДИНОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

**Анотація.** У статті зосереджено увагу на обґрунтуванні організаційно-методичних підходів щодо удосконалення системи підготовки менеджерів охорони здоров'я закладами вищої освіти в єдиному освітньому просторі та розробці рекомендацій щодо підвищення її ефективності на основі опрацювання доступних інформаційних джерел, аналітичних матеріалів та кращих практик. Актуалізовано необхідність якісної підготовки професійних управлінців в умовах реформування галузі, здатних адаптуватися до нових викликів та впроваджувати інноваційні підходи до управління медичними закладами. Акцентована увага на удосконалення магістерських програм з управління охороною здоров'я, що є критично важливим компонентом цієї системи. Здійснений узагальнений комплексний аналіз реалізації таких програм у провідних українських закладах вищої освіти та на основі міжнародного досвіду щодо порівняння концепції підготовки менеджерів в контексті реалізації відповідних програм з позиції методології побудови освітніх програм, враховуючи їх ресурсне забезпечення, особливості та чинники впливу на якісні аспекти підготовки фахівців, що надало можливість зробити певні узагальнення, висновки та рекомендації щодо удосконалення програм підготовки менеджерів охорони здоров'я закладами вищої освіти в Україні.

**Як цитувати:** Дворник В. М., Карамішев Д. В. Удосконалення системи підготовки професійних менеджерів у сфері охорони здоров'я в умовах єдиного освітнього простору. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 364–379. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-22>

**In cites:** Dvornyk, V.M., Karamyshev, D.V. (2025). Improving the training system of professional managers in the field of health protection in the conditions of a single educational space. *State Formation*, no. 2 (38), 364–379. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-22> [in Ukrainian].

© Дворник В. М., Карамішев Д. В., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Визначені перспективи розвитку університетських освітніх програм підготовки менеджерів охорони здоров'я у середньостроковий період. Доведено, що удосконалення системи підготовки менеджерів охорони здоров'я закладами освіти в умовах єдиного освітнього простору має здійснюватися у напрямку інтеграції освітніх програм з урахуванням ресурсних можливостей відповідних установ, регіональних особливостей галузі та потреб ринку праці, міжнародного досвіду.

*Ключові слова: професійний менеджмент, охорона здоров'я, заклади вищої освіти, магістерські освітні програми, практична підготовка, компетентністний підхід, єдиний освітній простір.*

**Постановка проблеми.** Трансформація української системи охорони здоров'я супроводжується зміною організаційних механізмів її функціонування, що, передбачає зокрема: удосконалення багаторівневої системи надання медичної допомоги з акцентом на первинний рівень та профілактичні підходи; зміну механізму фінансування – перехід від фінансування ліжкового фонду до фінансування за обсягом наданих послуг, що створило стимули для підвищення ефективності; впровадження єдиної електронної системи здоров'я (eHealth) з метою централізації медичної інформації та забезпечення безперервності медичного обслуговування; децентралізацію управління та автономізацію закладів з наданням більшої самостійності місцевим органам влади та медичним установам у прийнятті рішень, що стосуються функціонування спроможної мережі закладів та реалізації потреб пацієнтів – мешканців громад; інновації, включаючи телемедичні технології.

Функціонування системи охорони здоров'я загалом та якість медичної допомоги зокрема безпосередньо залежить від ефективності управління ресурсами та лідерства в сучасних умовах господарювання, що потребує професійних менеджерів, які поєднують у собі медичні знання, управлінські навички та розуміння складних процесів організаційного розвитку. Україна, яка проходить критичний період реформування системи охорони здоров'я на тлі воєнного конфлікту, гостро відчуває нестачу таких фахівців, здатних керувати складними організаційними змінами та впроваджувати інноваційні підходи в управлінські практики. Комплексна трансформація вітчизняної системи охорони здоров'я висуває відповідні вимоги до менеджерів закладів охорони здоров'я, що стосуються як традиційних управлінських компетенцій (фінансове управління, стратегічне планування), так і нових (управління технологічними змінами, робота з електронними системами, керування в умовах невизначеності).

Ефективність функціонування та подальшого розвитку галузі охорони здоров'я в Україні залежить передусім від ефективного менеджменту, тобто наявності фахових управлінців, лідерів, які здатні приймати обґрунтовані рішення та діяти в кризових ситуаціях, налаштовувати колектив закладу на результат, мотивувати працівників установи, відчувати психологічний клімат у колективі та задіювати інноваційні інструменти для його покращення. Саме для цього, на наше переконання, потрібно модернізувати систему підготовки професійних

менеджерів, які мають отримати комплекс спеціальних знань, умінь, сучасних навичок для організації роботи закладу, які здатні стратегічно мислити, створювати власну команду, впроваджувати інновації [10]. Тож, адаптивна політика організацій в умовах змін потребує вчасного реагування на виклики та професійного і оперативного вирішення завдань, шляхом прийняття ефективних управлінських рішень [23].

**Метою статті** є обґрунтування організаційно-методичних підходів щодо удосконалення системи підготовки менеджерів сфери охорони здоров'я закладами вищої освіти в єдиному освітньому просторі та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності на основі опрацювання доступних інформаційних джерел, аналітичних матеріалів та кращих практик.

Різні аспекти підготовки професійних керівних кадрів галузі охорони здоров'я в різні часи привертали увагу багатьох українських дослідників: М. Білинської, І. Булах, Н. Васюк, О. Волосовця, Ю. Вороненка, З. Гладуна, І. Голованової, Д. Гомон, С. Громової, О. Гульчій, В. Долота, О. Євмешкіна, С. Замчій, Д. Карамішева, С. Кошової, О. Левицької, В. Лехан, Л. Ліштаба, В. Лисака, В. Москаленка, З. Надюка, А. Немченко, В. Огнева, В. Парія, Р. Погоріляк, О. Поживілової, Я. Радиша, І. Рожкової, Т. Савінової, А. Симонян, Г. Слабкого, В. Чернецького, І. Чухно та ін. [1–13, 15, 17, 21–25].

Віддаючи належне проведеним дослідженням і зважаючи на необхідність комплексного підходу до формування дієвої системи професійної підготовки сучасних менеджерів сфери охорони здоров'я, яка залишається недостатньо ефективною зважаючи на нові умови господарювання, а також її недостатній науково-методичний супровід та необхідність здійснення інноваційних перетворень у зазначеній сфері, проблематика статті видається вельми актуальною.

Продовження комплексних досліджень організаційно-управлінських аспектів та особливостей підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я обумовлено низкою факторів. По-перше, існує потреба української системи охорони здоров'я у підготовці управлінських кадрів у закладах вищої освіти України. По-друге, міжнародна практика демонструє успішні моделі підготовки менеджерів охорони здоров'я, які можуть бути адаптовані до українського контексту. По-третє, тривала збройна агресія, значні руйнування об'єктів охорони здоров'я та пошкодження інфраструктури, а також внутрішні міграційні процеси висувають додаткові вимоги до компетенції менеджерів у сфері кризового управління та адаптивного лідерства.

**Виклад основного матеріалу.** Глобальні тренди в управлінні системою охороною здоров'я, зокрема на міжнародному рівні відзначають кілька критичних змін, які прямо впливають на потребу в нових компетенціях менеджерів. По перше, це цифрова трансформація. Країни світу широко запроваджують електронні медичні записи, телемедичні технології та великі дані (big data) для оптимізації надання послуг. Це вимагає від менеджерів розуміння технологій та здатності керувати процесами цифровізації. По друге – орієнтація на якість та

безпеку. Професійні менеджери повинні розуміти як методологію покращення якості, так і забезпечувати культуру безпеки в організаціях. По третє – управління змінами та інноваціями. Системи охорони здоров'я змінилися швидко. Менеджери мають бути здатні керувати складними організаційними змінами та впроваджувати інноваційні підходи до надання послуг. По четверте – персоналізована медицина та збільшення стійкості клінічних рішень вимагають від менеджерів розуміння нових моделей організації медичної допомоги. По п'яте – стійкість системи охорони здоров'я. Сучасні кризові явища, пандемії, військові конфлікти продемонстрували важливість побудови адаптивних та стійких систем, які здатні працювати в екстремальних умовах.

На нашу думку, сучасний професійний менеджер – це, перш за все, той, хто має професійний досвід, знає проблеми галузі на рівні, якому вона повинна відповідати, володіє теоретичними знаннями та ефективно використовує як набуті знання, так і професійний досвід у своїй практичній роботі завдяки спеціальним інструментам, методам та засобам, використання яких передбачає набуття спеціальних управлінських компетенцій. Відповідно до Наказу МОЗ України від 31.10.2018 № 1977 «Про внесення змін до Посібника з кваліфікаційних характеристик професій працівників. Видання 78 «Охорона здоров'я» [14] до категорії керівників належать генеральні директори (директори), заступники, медичні директори, а також керівники структурних підрозділів. При цьому, передбачається, що компетенції керівників закладів охорони здоров'я, робота яких не буде пов'язана виключно з організацією процесу охорони здоров'я, включають стратегічне планування; бюджетування; координацію роботи закладу; аналіз економічної ефективності; організацію роботи та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, а також залучення ресурсів та інвестицій для вирішення потреб закладу охорони здоров'я [24].

Компетенції керівників закладів охорони здоров'я вимагають не лише знань організаційних аспектів функціонування галузі, але й сучасних знань, орієнтованих на нові адміністративні та бізнес-процеси управління організаціями та установами, зокрема, стратегічне планування, державні фінанси, лідерство та управління персоналом, маркетинг, управління ризиками, інформаційні технології, написання заявок для грантів, розробка та впровадження інноваційних проєктів [1; 2; 8; 9].

Д. Карамішев зазначає, що професійний управлінець, який має галузеву та управлінську освіту, є професійним суб'єктом управління (вміє керувати) та професійно володіє інформацією про предмет управління (знає предмет, чим та/або ким керувати) [4]. При цьому, вітчизняна система охорони здоров'я відчувачи потребу в професійних менеджерах, повинна задовольняти як потреби галузі, враховуючи динаміку вітчизняного ринку праці, так і враховувати сучасні умови міжнародної інтеграції. У зв'язку з поширенням принципів ринкових відносин у сектор охорони здоров'я та трансформацією функціонування державних та комунальних закладів охорони здоров'я в принципово нові форми

організаційно-економічної діяльності, а також швидким розвитком приватного сектору в охороні здоров'я, видається доцільним проаналізувати потреби у менеджерах галузі, враховуючи кількість, статус, потужності та інші потреби і можливості закладів охорони здоров'я всіх форм власності та підпорядкування.

Зазначене свідчить про формування системи підготовки професійних менеджерів галузевого спрямування (в даному випадку, сфери охорони здоров'я) в єдиному освітньому просторі (використовуючи потенціал як галузевих закладів вищої медичної освіти підпорядкованих МОЗ України, так і класичних університетів, що знаходяться у підпорядкуванні МОН України) в напрямку інтеграції освітніх програм, враховуючи всі практично орієнтовані та інноваційні форми навчання, з урахуванням специфіки функціонування потужної мережі відповідних організацій та установ і зважаючи на те, що переважна більшість програм робить акцент насамперед на тих самих перспективних напрямках розвитку та удосконалення підготовки кадрів. У зв'язку з цим доцільно зосередити підготовку менеджерів на оволодінні широким спектром компетенцій, які необхідні сучасному менеджеру в нових умовах господарювання.

Сучасною характеристикою професійного менеджера є професійна складова та аналітичні здібності до управління на основі доказів, здатність використовувати масиви даних та провідний міжнародний досвід, розумітися у питаннях стандартизації процесів, моніторингу медичних послуг, ідентифікації ризиків. Невід'ємною частиною підготовки професійного менеджера є правова обізнаність, знання законодавства, навички бюджетного планування, управління витратами. Актуальним є соціальне проєктування та здатність керувати соціальними і бізнес-проєктами галузевого спрямування, тому, важливими є проєктне навчання, ситуативні та проблемно-орієнтовані методи, що надають можливість розв'язувати практичні завдання, що виникають перед керівниками закладів охорони здоров'я. Також, використання сучасних електронних освітніх платформ у підготовці керівників системи охорони здоров'я дозволяє ефективно використовувати та керувати електронними освітніми ресурсами, забезпечує доступ до них користувачів [22].

Отже, реформування медичної галузі потребує якісної підготовки фахівців-управлінців, здатних адаптуватися до нових викликів та впроваджувати інноваційні підходи до управління медичними закладами. Магістерські програми, що зосереджені на формуванні управлінських компетентностей менеджерів охорони здоров'я є критично важливим компонентом цієї системи. Здійснений узагальнений комплексний аналіз реалізації таких програм у провідних українських закладах вищої освіти з позиції методології побудови освітніх програм, порівнюючи структуру, компетентності, ресурсне забезпечення, особливості та чинники впливу на якісні аспекти підготовки фахівців, що надало можливості зробити певні узагальнення, висновки та рекомендації.

По-перше, освітні програми в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» (з 2025 року – Д «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю

073 «Менеджмент» (з 2025 року – D3) реалізуються в межах єдиної нормативної рамки, згідно Стандарту вищої освіти для другого (магістерського) рівня вищої освіти [19]. По-друге, архітектура освітньо-професійних програм передбачає наявність обов'язкової компоненти, яка охоплює фундаментальні загально-професійні дисципліни, що як правило стосуються аналізу та характеристик систем охорони здоров'я та врядування; управління персоналом та лідерства; економіки та фінансування охорони здоров'я; стратегічного менеджменту; правового регулювання галузі тощо, а також передбачають проходження навчальної практики. Варіативна компонента включає широкий спектр спеціалізованих курсів на вибір студента, які дозволяють сформувати індивідуальну траєкторію навчання. Атестація, відповідно стандарту вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти здійснюється шляхом захисту кваліфікаційної магістерської роботи.

По-третє, окремої уваги заслуговує практична орієнтація навчання, практична підготовка і професійна інтеграція, що є суттєвою перевагою у реалізації освітніх програм, оскільки саме практико-орієнтовані підходи у навчанні користуються стійким попитом у здобувачів вищої освіти, що є критично важливим для цільової аудиторії – лікарів, потенційних і діючих управлінців, які торують свій кар'єрний шлях у системі охорони здоров'я, оскільки підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Галузь охорони здоров'я та соціального забезпечення демонструє один з найвищих рівнів зайнятості випускників (понад 85%), що обумовлено стабільним попитом на управлінські кадри в умовах реформування системи. Із затвердженням у 2025 році Професійного стандарту «Менеджер (управитель) у сфері охорони здоров'я», фокус програм зміститься у бік найбільш адаптивного до потреб ринку праці управління медичними закладами [20]. Це зумовлено й тим, що реалізуючи освітні програми, базами практик для закладів вищої освіти є різні інституції, у т.ч. урядові, державні та регіональні структури управління охороною здоров'я, медичні заклади усіх форм власності, некомерційні та міжнародні організації. Для регіональних ЗВО базами практик як правило слугують медичні установи міста та регіону, а також можуть бути різні як комерційні, так і некомерційні структури, що здійснюють діяльність у сфері охорони здоров'я. Важливість практичної підготовки забезпечує сполучення теоретичних знань з практичними навичками, дозволяє здобувачам освіти позиціонувати себе як діючих або майбутніх управлінців та збирати дані для підготовки кваліфікаційних робіт. Як результат, значна кількість випускників програм, як правило просуваються на керівних посадах у медичних закладах (директори, заступники, керівники відділень), департаментах (управліннях) охорони здоров'я, на посадах менеджерів у міжнародних проєктах, агенціях розвитку, у неприбуткових організаціях охорони здоров'я, громадських об'єднаннях тощо.

Загальні спостереження щодо освітніх програм з управління охороною здоров'я в Україні свідчать про наступне. Останнім часом, спостерігаються те-

нденції до посилення практико-орієнтованої складової із демонстрацією практик функціонування закладів охорони здоров'я та розглядом проєктів розвитку галузі на рівні громад і окремих суб'єктів надання медичних послуг населенню. Посилюється міжнародна складова у провадженні освітніх програм, що зумовлено зростанням міжнародного співробітництва та впровадженням міжнародного досвіду реалізації референтних програм, враховуючи включення у програми підготовки тематики, що пов'язана із порівнянням вивчення систем охорони здоров'я різних країн. Збільшується акцент на вивчення питань, що стосуються розвитку e-Health, зокрема модулів, що містять питання функціонування електронних системам охорони здоров'я, що є одним з основних пріоритетів реформ в Україні.

Обмеженість ресурсів, що сприяють розвитку програм, враховуючи, що поки що підготовка менеджерів охорони здоров'я не є високорентабельним сегментом вищої освіти, на відміну від північноамериканських та західноєвропейських програм, а також не має такого спектру грантової, у т.ч. стипендіальної підтримки, що є обмежувальним чинником для українських програм у можливостях для міжнародного обміну студентів та залучення іноземних викладачів.

Ключові спостереження на основі міжнародного досвіду щодо порівняння концепції підготовки менеджерів в контексті реалізації відповідних програм у: США, Великій Британії, країнах ЄС та Україні свідчать про те, що програми університетів США і країн ЄС (особливо американські) приділяють більше уваги управлінню фінансами та залученню інвестицій, ймовірно тому, що приватна медицина відіграє більшу роль в їх системах. Дослідницька компонента є сильною у британських програмах (особливо з вимогою захисту дисертацій). Щодо вітчизняних програм, то вони зазвичай роблять наголос на питання, що торкаються громадського здоров'я та включають спеціальні модулі з e-Health, що демонструє адаптацію програм до реформ в обмеженому, більш локальному контексті на відміну від закордонних, зокрема програм американських університетів, що відрізняються багаторівневістю підходів, особливо що стосується підготовки TOP-менеджерів зі світоглядним мисленням.

Виявлені обмеження в реалізації українських програм на основі порівняння з міжнародними практиками:

1. Обмежена практична складова у порівнянні із міжнародними програмами, особливо те, що стосується тривалого (семестрового) стажування у провідних закладах охорони здоров'я з детальним аналізом, виконанням практичних завдань та висновків, що відбивається на обмеженості застосування знань на практиці, у т.ч. стосовно реалізації проєктів, ніж в американських та британських програмах.

2. Недостатня увага фінансовому управлінню та формам фінансування, оскільки міжнародні програми, особливо в університетах США приділяють значно більше уваги фінансовому аналізу та управлінському обліку і бюджету-

ванню. У контексті української реформи де нові механізми фінансування є критичними, це може бути недоліком.

3. Обмеження доступу до міжнародного досвіду реалізації програм в кращих бізнес-школах та університетах США, Великої Британії та країн ЄС, що обумовлено високою ціною навчання в престижних закладах освіти і обмеженістю у реалізації спільних програм з провідними європейськими та північноамериканськими установами.

Стосовно рекомендації щодо удосконалення програм підготовки менеджерів охорони здоров'я закладами вищої освіти в Україні, то вони полягають у наступному.

1. Гармонізація навчального плану з міжнародними стандартами. Систематичний перегляд освітніх програм на відповідність міжнародним стандартам та спрямованість на набуття ключових компетенцій (прийняття рішень на основі фактичних даних, управління ресурсами, знання середовища охорони здоров'я, комунікація, лідерство, управління змінами). Механізм реалізації: організація робочих груп з участю практиків та експертів для розробки нових навчальних програм; проведення порівняльного аналізу вітчизняних програм з програмами провідних університетів світу; виробництво національних стандартів якості для програми управління охороною здоров'я.

2. Партнерство з провідними міжнародними університетами та бізнес-школами. Українські заклади вищої освіти мають формальне партнерство з різними інституціями, у т.ч. з недоведеною ефективністю стосовно підготовки менеджерів. Потрібно розвивати співпрацю у напрямі набуття досвіду реалізації найбільш конкурентних програм, у т.ч враховуючи такі важливі аспекти стосовно можливостей: академічної мобільності викладачів та запрошення міжнародних лекторів; розробки спільних дистанційних курсів; обміну студентів на основі угод про взаємне визнання кредитів; спільної розробки навчальних матеріалів та кейсів.

3. Посилення практично-орієнтованої складової навчання через: залучення досвідчених менеджерів реального сектору охорони здоров'я, чинних керівників закладів охорони здоров'я, фахівців практиків до реалізації освітніх програм як лекторів та наставників. Розширення ролі практикуючих менеджерів охорони здоров'я у проведенні практичних навчальних занять. Налагодження співпраці із НСЗУ, регіональними адміністраціями та провідними закладами охорони здоров'я для забезпечення організаційно-управлінської практичної підготовки здобувачів.

Розвиток практичної складової навчання шляхом збільшення кількості навчальних годин, що передбачені на практичну підготовку, стажування у провідних закладах та установах, використання практично-орієнтованих методів: кейс-стаді, дизайн-мислення, симуляційного навчання, групової проектної роботи.

4. Безперервний професійний розвиток викладачів, зокрема: розширення участі викладачів у міжнародних програмах підвищення кваліфікації; підтримка отримання додаткової кваліфікації та сертифікації у провідних закладах вищої освіти, у т.ч за кордоном; заохочення викладачів до проведення власних досліджень, участі у галузевих, дослідницьких проєктах, спрямованих на вирішення актуальних проблем управління та розвитку галузі охорони здоров'я. Створення центрів професійного розвитку керівників на базі провідних ЗВО, які б поєднували освітню, практичну, наукову та консультативну діяльність.

5. Формування комплексу освітніх компонентів для здобувачів, що є необхідними для сучасних керівників галузі охорони здоров'я, що мають бути забезпечені вітчизняними освітньо-професійними, а відповідні вимоги до освітньої та професійної кваліфікації таких спеціалістів мають бути зосереджені, перш за все, на тих завданнях, які сприяють подальшому ресурсно-інвестиційному розвитку галузі.

Розширення фінансової обізнаності менеджерів. Враховуючи критичну роль нових механізмів фінансування у реформі, необхідно: збільшити кількість курсів з бухгалтерського обліку, управління бюджетом та фінансового аналізу в охороні здоров'я; включити модулі з управління контрактами між НСЗУ та закладами охорони здоров'я; розвинути навички з аналізу вартості медичних втручень (cost-effectiveness analysis).

Розробка спеціалізованих модулів з адаптивного лідерства та управління в умовах кризи. У контексті воєнної ситуації та наслідків майбутніх криз: розробити модулі з управління ресурсами в надзвичайних ситуаціях; включити вивчення принципів адаптивного лідерства; розглянути кейси з управління охроною здоров'я в конфліктних і постконфліктних регіонах.

Розвиток цифрової компетентності. З урахуванням досвіду впровадження e-Health в Україні: розширити модулі з інформаційних систем і цифрового здоров'я; включити курси з управління даними (data management) та аналітики; розвинути навички з кібербезпеки та захисту медичної інформації.

Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підготовці нової генерації професійних менеджерів, здатних не лише керувати функціональністю галузі, а й реалізовувати системні реформи на основі сучасних інноваційних технологій та цифрових рішень.

У зазначеному контексті, перспективами розвитку університетських освітніх програм підготовки менеджерів охорони здоров'я у середньостроковий період вважаємо наступне:

1. Удосконалення та оновлення освітніх програм з метою врахування потреб, що стосуються професійного розвитку та підвищення ціннісних очікувань стейкхолдерів та з урахуванням принципів міжсекторальної взаємодії 5 складових (здобувачі освіти, академічна спільнота, представники органів публічної влади, бізнес середовища, громадськості). Впровадження інноваційних форм і методів навчання та викладання, що відповідають вимогам студентоцен-

трованого навчання та принципам академічної свободи, упровадження в освітній процес сучасних і технологічних освітніх сервісів, зокрема електронних платформ для самостійної роботи та дистанційного навчання.

2. Поширення інтегрованих підходів до реалізації освітніх програм; міждисциплінарного, шляхом інтеграції менеджменту охорони здоров'я з економічними, правовими, соціально-психологічними аспектами, публічним управлінням та адмініструванням; міжсекторального, шляхом налагодження співробітництва з питань задоволення потреб мешканців територіальних громад у сфері організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я, управління соціально-інвестиційними проектами, а також, конструктивного співробітництва з потенційними роботодавцями з метою подальшого працевлаштування випускників.

Таким чином, підготовка менеджерів охорони здоров'я у закладах вищої освіти України характеризується трансформаційними умовами. З одного боку, вітчизняна система має прагнення до реформування та адаптації до міжнародних стандартів. З іншого – існують об'єктивні обмеження щодо залучення та використання ресурсів, у т.ч. кадрових, а також академічної мобільності, що пов'язано з воєнним станом, обумовленим агресією рф. Українські магістерські програми з менеджменту у сфері охорони здоров'я представляють собою освітні продукти належної якості, які комбінують теоретичну ґрунтовність з практичною орієнтацією, залучають висококваліфікованих викладачів та забезпечують прямий контакт здобувачів освіти з реальними проблемами управління медичними закладами. Однак для подальшого поліпшення якості необхідна більша систематизація взаємодії з роботодавцями, розширення міжнародної компоненти та запровадження механізмів моніторингу результатів навчання та кар'єрних траєкторій випускників.

До сильних сторін українських магістерських програм слід віднести: сполучення теорії та практики, компетентнісний підхід та гнучкість. Зокрема, програми розроблялися з урахуванням та на основі реальної взаємодії з ключовими роботодавцями (НСЗУ, МОЗ, регіональними департаментами, медичними закладами), інтегрують реальні кейси і практики в медичних закладах; програми побудовані на основі визначення компетенцій та програмних результатів навчання; гнучкість форм навчання дозволяє професіоналам поєднувати роботу та навчання. Щодо ключових недоліків, які виявлені в процесі аналізу вітчизняних програм слід зазначити наступне: обмежена мобільність студентів між програмами в межах України (рекомендація – розширити угоди про взаємне визнання програм між ЗВО-партнерами; несистемна участь роботодавців у формуванні змісту програм (рекомендація – запровадити механізми участі представників центральних та регіональних суб'єктів управління і закладів охорони здоров'я у забезпеченні якості програм; обмежена інтеграція з міжнародними програмами академічної мобільності (рекомендація - розширити участь міжнародних інституцій у відповідних програмах); недостатня кількість даних про реалізацію ви-

пускників на ринку праці (рекомендація – запровадити моніторинг кар’єрних траєкторій випускників).

Українська система підготовки професійних менеджерів у сфері охорони здоров’я має бути модернізована у середньостроковій перспективі відповідно до міжнародних стандартів, використовуючи комплексний підхід до розвитку компетенцій сучасних менеджерів на основі відповідних моделей, що сприятиме побудові сучасної, конкурентоспроможної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої сфери охорони здоров’я. Модернізація системи підготовки кваліфікованих керівників – менеджерів охорони здоров’я закладами освіти передбачає оновлення освітніх програм на основі інтеграції міжнародного досвіду та передових управлінських практик, що включає реалізацію спільних та подвійних програм дипломування та академічної мобільності через міжнародне співробітництво з провідними закладами та міжнародними інституціями у сфері охорони здоров’я.

В умовах міжнародної інтеграції, підготовка професійних менеджерів сфери охорони здоров’я передбачатиме здобуття ступеня магістра в галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», що має бути адаптованою до галузі, що відповідає шифру і найменуванню 04 «Business, Administration and Law» відповідно до деталізованої Міжнародної стандартної класифікації освіти ISCED-F 2013). При цьому, поряд із обов’язковою вимогою щодо освітньої кваліфікації, повинна бути передбачена можливість присвоєння професійної кваліфікації 1482 «Менеджери (управителі) закладу охорони здоров’я», відповідно до національного класифікатора професій [16] та професійного стандарту [20]. Це сприятиме забезпеченню інтегрованого підходу до підготовки професійних менеджерів, враховуючи поєднання як освітньої, так і професійної кваліфікації, що дозволить зробити певну диференціацію та оптимізувати саме практичну складову управління закладами і організаціями системи охорони здоров’я на основі компетентнісного підходу.

#### **Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.**

Таким чином, удосконалення системи підготовки кваліфікованих керівників – професійних менеджерів охорони здоров’я закладами освіти у рамках єдиного освітнього простору має здійснюватися шляхом інтеграції освітніх програм з урахуванням ресурсного потенціалу освітніх установ і можливостей щодо їх реалізації, регіональних особливостей галузі та потреб ринку праці, міжнародного досвіду. Відповідні зусилля мають бути зосереджені на побудові сучасної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої галузі охорони здоров’я, спроможної до вирішення проблем здоров’я суспільства.

Усвідомлюючи необхідність реалізації єдиних принципів забезпечення потреб галузі охорони здоров’я у сфері підготовки професійних управлінців, розробки ефективних програм безперервного розвитку, їх відповідності кваліфікаційним вимогам, наголошуємо на доцільності підтримки запропонованої в попередніх публікаціях ідеї формування науково-методичного об’єднання, на

базі ЗВО, які реалізують освітні програми з підготовки менеджерів для галузі охорони здоров'я, предметом діяльності якого є комплексне науково-методичне забезпечення системи підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я на основі кращих практик і міжнародного досвіду, а також координація та спрямування науково-методичних розробок для визначення комплексного механізму підготовки сучасних професійних менеджерів охорони здоров'я.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гульчій О. П., Погоріляк Р. Ю., Слабкий Г. О., Рогач І. М. Роль керівних кадрів у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України : метод. реком. Ужгород. 2014. 23 с.

2. Євмешкіна О. Л. Підходи до визначення профілю професійних компетентностей керівника сфери охорони здоров'я. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я : матеріали наук.-практ. конф. Київ, 2015. С. 34–36.

3. Замчій С. В. Організаційно-управлінські аспекти сучасної підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 13. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-18-24>

4. Карамишев Д. В., Федак Н. М. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 3. С. 380–387.

5. Карамишев Д. В., Дворник В. М., Гордієнко Л. П., Замчій С. В. Модернізація системи підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я у закладах вищої освіти за трансформаційних умов. *Теорія та практика державного управління*. 2025. № 1(80). С. 292–308. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17>

6. Карамишев Д. В., Замчій С. В. Нормативно-правове та організаційне забезпечення реалізації державної політики щодо системи підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я за трансформаційних умов. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 516–532. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-37>

7. Кошова С. Підготовка фахівців управління сферою охорони здоров'я в умовах реформи державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. 8(3). С. 119–128. <https://doi.org/1015421/152075>

8. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Заярський М. І., Максименко О. П. Обґрунтування необхідності формування управлінських компетентностей у лікарів на додипломному етапі їх навчання та підвищення ефективності підготовки управлінських кадрів системи охорони здоров'я. *Актуальні проблеми сучасної медицини*. 2016. Т. 16. Вип. 2. С. 265–271. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm\\_2016\\_16\\_2\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2016_16_2_63)

9. Ліштаба Л. В. Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я : дис. к.е.н. ; 08.00.04 – «економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності)». Тернопіль, 2017. 250 с.

10. Мандрик-Мельничук М. Підготовка кадрового ресурсу менеджерів для управління системою охорони здоров'я. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Вип.12. С. 101–108. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

11. Громова С. О. Механізми державного управління професійною підготовкою керівних кадрів вищих медичних навчальних закладів в Україні : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків. 2015. 20 с.

12. Васюк Н. О. Механізми державного управління підготовкою керівних кадрів для системи охорони здоров'я в Україні : автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ. 2013. 20 с.
13. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : кол. моногр. за науковою ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. Л. Тернопіль : Крок. 2020. С. 23.
14. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 78 «Охорона здоров'я» : Наказ МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977.
15. Поживілова О. В. Наукове забезпечення державного управління розвитком системи охорони здоров'я України : автореферат дис. . д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя. 2013. 36 с.
16. Національний Класифікатор України Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
17. Огнев В. А., Чухно І. А. До питання професійної кваліфікації керівних кадрів закладів охорони здоров'я в сучасних умовах. *Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за між-нар. участю, м. Київ, 23 березня 2017 р.* 2017. С. 120.
18. Освіта в Україні та за кордоном. Вступ.Освіта.UA URL: [https://vstup.osvita.ua/spec/2-0-0/#google\\_vignette](https://vstup.osvita.ua/spec/2-0-0/#google_vignette)
19. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : Наказ МОН України від 10 липня 2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-drugogo-magisterskogo-rivnya-vishoyi-osviti>
20. Професійний стандарт Менеджер (управитель) у сфері охорони здоров'я : Рішення Національного агентства кваліфікацій № 7 від 21 липня 2025р. URL: [https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/771-ps\\_menedzer\\_upravitel\\_u\\_sferi\\_oz\\_docx.pdf](https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/771-ps_menedzer_upravitel_u_sferi_oz_docx.pdf)
21. Погоріляк Р. Ю. Розвиток керівних кадрів охорони здоров'я: характеристика та наукове обґрунтування шляхів його покращення : автореф. дис. д-ра мед. наук : 14.02.03 ; Нац. мед. ун-т ім. О. О. Богомольця, Укр. ін-т стратег. дослідж. Київ. 2017. 44 с.
22. Савіна Т. В. Шляхи покращення комплексної системи підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2019. Вип. 12. С. 55–62. <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11>
23. Савченко, О., Машта, Н., & Поліщук, О. Особливості менеджменту організацій, їх адаптивної політики в умовах змін. *Mechanism of an Economic Regulation.* 2022. 1-2(95-96). С. 50–54. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.08>
24. Слабкий Г. О., Погоріляк Р. Ю. Характеристика оптимізованої системи призначення на посаду та підготовки керівних кадрів охорони здоров'я на регіональному рівні. *Intermedical Journal.* 2019. № 1 (13). С. 39–46.
25. Левицька О. О. Формування кадрової політики у системі охорони здоров'я регіону : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.07 ; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. Львів. 2011. 20 с.

**Конфлікт інтересів:** незважаючи на те, що один із авторів статті є головним редактором редакційної колегії цього журналу, процес рецензування, прийняття рішення щодо публікації та редагування проводилися незалежно, без його участі чи впливу. Рецензування, остаточне рішення ухвалювалося іншими членами редакційної колегії, які не є співавторами. Будь-які потенційні конфлікти інтересів були повністю усунені шляхом зовнішнього контролю процесу. *Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.*

Стаття надійшла до редакції 20.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 30.11.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

**Dvornyk V. M.,**

*Doctor of Medical Sciences, Professor,*

*First Vice-Rector for Research and Education*

*of Poltava State Medical University,*

*23 Shevchenko Street, Poltava, 36000, Ukraine*

*e-mail: v.dvornyk@pdmu.edu.ua*      <https://orcid.org/0000-0002-9154-9351>

**Karamyshev D. V.,**

*Doctor of Sciences in Public Administration;*

*Full Professor, Dean of the Faculty of Medicine No. 1,*

*Professor of Department of Disaster and Military Medicine*

*of Poltava State Medical University,*

*23 Shevchenko Street, Poltava, 36000, Ukraine*

*e-mail: dvk1vip@gmail.com*      <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

## **IMPROVING THE TRAINING SYSTEM OF PROFESSIONAL MANAGERS IN THE FIELD OF HEALTH PROTECTION IN THE CONDITIONS OF A SINGLE EDUCATIONAL SPACE**

**Abstract.** The article focuses on the justification of organizational and methodological approaches to improving the system of training health care managers by higher education institutions in a single educational space and the development of recommendations for increasing its efficiency based on the processing of available information sources, analytical materials and best practices. The need for high-quality training of professional managers in the context of industry reform, capable of adapting to new challenges and implementing innovative approaches to the management of medical institutions, is highlighted. Attention is focused on improving master's programs in health care management, which is a critically important component of this system. A generalized comprehensive analysis of the implementation of such programs in leading Ukrainian higher education institutions and based on international experience in comparing the concept of training managers in the context of implementing relevant programs from the perspective of the methodology for building educational programs, taking into account their resource provision, features and factors influencing the qualitative aspects of training specialists, which made it possible to make certain generalizations, conclusions and recommendations for improving health care manager training programs by higher education institutions in Ukraine. The prospects for the development of university educational programs for training health care managers in the medium term have been determined. It has been proven that the improvement of the system of training health care managers by educational institutions in the context of a single educational space should be carried out in the direction of integrating educational programs, taking into account the resource capabilities of the relevant institutions, regional characteristics of the industry and the needs of the labor market, and international experience.

**Keywords:** *professional management, health care, institutions of higher education, master's educational programs, practical training, competent approach, single educational space.*

## **REFERENCES**

1. Gulchiy, O.P., Pohorilyak, R.Yu., Slabky, G.O., Rogach, I.M. (2014). The role of managers in improving the results of the health care system of Ukraine: Methodological recommendations. Uzhgorod. 23 p. [in Ukrainian].
2. Yevmeshkina, O.L. (2015). Approaches to determining the profile of professional competencies of a health care manager. The task of the state in ensuring effective personnel policy in the health care sector: materials of the scientific-practical conference. Kyiv. P. 34–36. [in Ukrainian].

3. Zamchiy, S.V. (2025). Organizational and managerial aspects of modern training of professional health care managers in the context of European integration. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, no. 13. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-18-24> [in Ukrainian].
4. Karamyshev, D.V., Fedak, N.M. (2011). Mechanisms for the formation of a system of professional training of health care managers in Ukraine. *Theory and practice of public administration*, 3, 380–387. [in Ukrainian].
5. Karamyshev, D.V., Dvornyk, V.M., Gordienko, L.P., & Zamchiy, S.V. (2025). Modernization of the system of training of health care managers in higher education institutions under transformational conditions. *Theory and practice of public administration*, 1(80), 292–308. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17> [in Ukrainian].
6. Karamyshev, D.V., Zamchiy, S.V. (2025). Regulatory, legal and organizational support for the implementation of state policy regarding the system of training of health care managers under transformational conditions. *State construction*, no. 1 (37), 516–532. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-37> [in Ukrainian].
7. Koshova, S. (2020). Training of specialists in the field of health care management in the context of public administration reform. *Aspects of public administration*, 8(3), 119–128. <https://doi.org/1015421/152075> [in Ukrainian].
8. Lekhan, V.M., Kryachkova, L.V., Zayarsky, M.I., Maksymenko, O.P. (2016). Substantiation of the need to form management competencies in doctors at the undergraduate stage of their education and increase the effectiveness of training management personnel in the health care system. *Actual problems of modern medicine*, vol. 16, is. 2, 265–271. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm\\_2016\\_16\\_2\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2016_16_2_63) [in Ukrainian].
9. Lishtaba, L.V. (2017). Formation of the competence mechanism of managers in the health care system: dissertation of the candidate of economic sciences – 08.00.04 – “economics and enterprise management (by types of economic activity)”. Ternopil. [in Ukrainian].
10. Mandryk-Melnychuk, M. (2025). Training of human resources of managers for managing the health care system. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, is. 12, 101–108. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108> [in Ukrainian].
11. Gromova, S.O. (2015). Mechanisms of public administration of professional training of managerial personnel of higher medical educational institutions in Ukraine: author's abstract of dissertation candidate of sciences in public administration: 25.00.02; National Acad. of Public Administration under the President of Ukraine, Kharkiv. Regional Institute of Public Administration. Kharkiv. [in Ukrainian].
12. Vasyuk, N.O. (2013). Mechanisms of public administration of training of managerial personnel for the healthcare system in Ukraine: author's abstract of dissertation candidate of sciences in public administration: 25.00.02; National Acad. of Public Administration under the President of Ukraine. Kyiv. [in Ukrainian].
13. Modernization of management and public administration in the health care system: col. monograph. (2020). Scientific editorship Shkilnyak M. M., Zhelyuk T. L. Ternopil: Krok. [in Ukrainian].
14. Order of the Ministry of Health of Ukraine dated 10/31/2018 No. 1977 "On amendments to the Handbook of qualification characteristics of employee professions. Issue 78 "Health Care" [in Ukrainian].
15. Pozhyvilova, O.V. (2013). Scientific support of state management of the development of the health care system of Ukraine: abstract of the dissertation. Dr. of State Administration: 25.00.02; Classical. Private University. Zaporizhzhia. [in Ukrainian].

16. National Classifier of Ukraine Classifier of Professions DK 003:2010: Order of the State Consumer Standard of Ukraine dated July 28, 2010. (2010). No. 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> [in Ukrainian].

17. Ognev, V.A., Chukhno, I.A. (2017). On the issue of professional qualifications of management personnel of health care institutions in modern conditions. Personnel policy in the field of health care in conditions of threats to the national security of Ukraine: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation, Kyiv, March 23, 2017 ; V.S. Kuybida, V.M. Knyazevich, N.O. Vasyuk (Eds.). Kyiv: LLC "DKS-Center". [in Ukrainian].

18. Education in Ukraine and abroad. Vstup.Osvita.UA URL: [https://vstup.osvita.ua/spec/2-0-0/#google\\_vignette](https://vstup.osvita.ua/spec/2-0-0/#google_vignette) [in Ukrainian].

19. On approval of the higher education standard in the specialty 073 "Management" for the second (master's) level of higher education. Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 10, 2019 No. 959. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-drugogo-magisterskogo-rivnya-vishoyi-osviti> [in Ukrainian].

20. Professional standard Manager (administrator) in the field of healthcare. (2025). Decision of the National Qualifications Agency No. 7 dated July 21, 2025. URL: [https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/771-ps\\_menedzer\\_upravitel\\_u\\_sferi\\_oz\\_docx.pdf](https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/771-ps_menedzer_upravitel_u_sferi_oz_docx.pdf) [in Ukrainian].

21. Pohorilyak, R.Yu. (2017). Development of health care management personnel: characteristics and scientific justification of ways to improve it: author's abstract of the dissertation of Dr. Med. Sciences: 14.02.03; National Medical University named after O.O. Bogomolets, Ukrainian Institute of Strategic Research. Kyiv. [in Ukrainian].

22. Savina, T.V. (2019). Ways to improve the comprehensive system of training of health care management personnel in Ukraine. *Public management and administration in Ukraine, is. 12*, 55–62. <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11> [in Ukrainian].

23. Savchenko, O., Mashta, N., & Polishchuk, O. (2022). Peculiarities of organizational management and their adaptive policy in times of change. *Mechanism of an Economic Regulation, 1-2(95-96)*, 50–54. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.08> [in Ukrainian].

24. Slabkyi, G.O., Pohorilyak, R.Yu. (2019). Characteristics of an optimized system of appointment and training of health care managers at the regional level. *Intermedical Journal, 1(13)*, 39–46. [in Ukrainian].

25. Levytska, O.O. (2011). Formation of personnel policy in the health care system of the region: author's abstract. dissertation candidate of economic sciences: 08.00.07; NAS of Ukraine, Institute of Regional Research. Lviv. [in Ukrainian].

**Conflict of interest:** *conflict of Interest: Although one of the authors of the article is the Editor-in-Chief of the editorial board of this journal, the peer review process, the publication decision, and the editing were conducted independently, without his participation or influence. The peer review and the final decision were carried out by other members of the editorial board who are not co-authors. Any potential conflicts of interest were fully mitigated through external oversight of the process. The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.*

*The article was received by the editors 20.10.2025.*

*The article is recommended for printing 30.11.2025.*

*Published 30.12.2025.*