

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17>
УДК 338.5.: 336.2.027

Карамішев Дмитро Васильович,
доктор наук з державного управління, професор, декан факультету медичного №1,
професор закладу вищої освіти кафедри медицини катастроф та військової медицини
Полтавського державного медичного університету,
вул. Шевченка, 23, м. Полтава, 36011, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>
e-mail: dvk1vip@gmail.com

Дворник Валентин Миколайович,
доктор медичних наук, професор, перший проректор закладу вищої освіти
з науково-педагогічної роботи Полтавського державного медичного університету,
вул. Шевченка, 23, м. Полтава, 36011, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9154-9351>
e-mail: v.dvornyk@pdmu.edu.ua

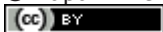
Гордієнко Людмила Петрівна,
кандидат медичних наук, доцент, завідувач кафедри медицини катастроф
та військової медицини Полтавського державного медичного університету,
вул. Шевченка, 23, м. Полтава, 36011, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2157-7573>
e-mail: hordiienko.82@gmail.com

Замчій Сергій Володимирович,
аспірант кафедри публічної політики,
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0000-3357-0980>
e-mail: szamchiy@gmail.com

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ

Анотація. У статті зосереджено увагу на модернізації освітніх програм, посиленні їх практичної спрямованості, інтеграції інноваційних підходів та міжнародного досвіду підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я. Метою статті є обґрунтування організаційних і методичних підходів щодо удосконалення системи підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я у закладах вищої освіти за трансформаційних умов. Комплексний підхід до формування компетенцій професійних управлінців, лідерів медичної галузі дозволить побудувати сучасну, ефективну та пацієнтоорієнтовану та ресурсоефективну та інвестиційно привабливу систему охорони здоров'я.

© Карамішев Д. В., Дворник В. М., Гордієнко Л. П., Замчій С. В., 2025



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

Дана стаття аналізує сучасний стан підготовки професійних управлінців, керівників закладів охорони здоров'я у закладах вищої освіти України, характеризує ключові особливості та окреслює перспективні напрями розвитку освітніх програм для формування висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно реагувати на виклики сучасної системи охорони здоров'я. Доведено, що професійне управління галуззю охорони здоров'я в умовах динамічних змін за трансформаційних умов вимагає від керівників системних знань і глибоких компетенцій у сфері менеджменту, економіки, права, психології та інформаційних технологій.

Запропоновано створення науково-методичного об'єднання з підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я на базі провідних закладів вищої освіти, в яких реалізуються освітні програми за спеціальностями, предметна область яких стосується управління та адміністрування, відповідно до деталізованої галузі Міжнародної стандартної класифікації освіти ISCED-F 2013 [21], що передбачає набуття відповідних спеціальних (фахових) компетентностей згідно із затвердженими Стандартами для другого (магістерського) рівня вищої освіти з урахуванням галузевої специфіки. Головною метою діяльності науково-методичного об'єднання пропонується вважати всебічне теоретичне та науково-методичне обґрунтування процесу підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я на основі світового досвіду підготовки, підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку фахівців зазначеної категорії.

Ключові слова: *система охорони здоров'я, управління галуззю охорони здоров'я, підготовка керівних кадрів, заклади вищої освіти, компетенції, освітні програми.*

Як цитувати: Кармишев 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. Вип. 1 (80). С. 292–308. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17>

Постановка проблеми. На сучасному етапі за трансформаційних умов, національна система охорони здоров'я стикається з численними викликами: від фінансових обмежень та демографічних змін до швидкого технологічного прогресу та пандемічних загроз. Успішне подолання цих викликів потребує не лише висококваліфікованих медичних працівників, а й ефективних менеджерів, здатних оптимізувати процеси, раціонально використовувати ресурси, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість медичних послуг. Сектор охорони здоров'я, як галузь національної економіки, має значний вплив на соціально-економічний розвиток країни. Слід зазначити, що зв'язок між економічним розвитком та розвитком сектору охорони здоров'я є не лише взаємозалежним, а й взаємопідсилювальним. Це означає, що результати, досягнуті в галузі охорони здоров'я, визначають нові напрямки розвитку інших галузей і сфер суспільного виробництва [20].

Відчуваючи нагальну потребу у підготовці професійних управлінців, сучасних менеджерів, візією та визначальним орієнтиром формування системи підготовки керівних кадрів, як складовою державної кадрової політики в галузі охорони здоров'я має бути забезпечення ефективності її функціонування,

створення багаторівневої системи ступеневої освітньо-професійної підготовки сучасних кваліфікованих, цілеспрямованих і проактивних управлінців, здатних ефективно управляти ресурсами та брати на себе відповідальність за їх використання задля збереження і зміцнення суспільного здоров'я [6].

Водночас, проблема підготовки професійних управлінців галузі охорони здоров'я переважно розглядається з позиції нового публічного менеджменту, що є більш сучасним підходом, сфокусованим на конкретні компетенції і результати діяльності, що все ж таки, дещо звужує зазначену проблематику до питань управління персоналом організацій у контексті забезпечення їх ефективності. Проте, з позиції реалізації державної політики в системі охорони здоров'я, на нашу думку доречним буде вживання усталеної дефініції «державна кадрова політика» [2], що як зазначає Ю. Малігон, являє собою багаторівневу систему послідовного виконання низки заходів нормативно-правового, організаційно-управлінського, науково-дослідного та іншого характеру з метою забезпечення розвитку держави та суспільства в цілому [11], що цілком відповідає стратегічному баченню розвитку системи охорони здоров'я в контексті інтеграційних процесів й посилення її інституційної спроможності на різних управлінських рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи літературні джерела, що відображають проблемні питання підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я, визначення відповідних організаційних і методичних підходів, слід зазначити, що окремі їх аспекти висвітлено у працях представників різних наукових шкіл, організаторів охорони здоров'я, представників публічного управління, фахівців з економіки і менеджменту організацій охорони здоров'я. Різні аспекти та проблемні питання реалізації державної політики щодо, організаційно-методичні підходи та особливості системи професійної підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я ставали предметом досліджень українських науковців, таких як: М. Банчук, М. Білінська, В. Борщ, Є. Булах, Ю. Василенко, Н. Васюк, О. Волосовець, Ю. Вороненко, З. Гладун, О. Євмешкіна, Д. Карамішев, С. Кошова, В. Кравченко, В. Лехан, Л. Ліштаба, В. Лисак, В. Лобас, Ю. Малігон, В. Марценюк, О. Мінцер, В. Москаленко, З. Надюк, А. Немченко, В. Огнев, В. Передерій, Ю. Поляченко, О. Посилкіна, Я. Радиш, І. Рожкова, Т. Савіна, В. Сиченко, І. Солоненко, І. Чухно, М. Шалько, М. Шутов, та ін.

Метою статті є обґрунтування організаційних і методичних підходів щодо удосконалення системи підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я у закладах вищої освіти на основі систематизації матеріалів, що стосуються особливостей її практичної реалізації за трансформаційних умов.

Застосована методологія і методи. Методичний інструментарій, що використовувався для вирішення поставленої у статті мети, включає в себе системний підхід, концептуальний і функціонально-інтеграційний підходи, а також комплекс загальнонаукових і спеціальних методів і способів дослідження: спостереження, аналогії, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, узагальнення, евристичний, а також нормативний, інституційний, інформаційно-аналітичний методи.

Виклад основного матеріалу. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р схвалено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року [17]. Стратегія розроблена на виконання рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 р. “Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою”, введеного в дію Указом Президента України від 18 серпня 2021 р. № 369, Указу Президента України від 18 червня 2021 р. № 261 “Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників”, інших нормативно-правових актів [15; 16; 17].

У Стратегії розвитку системи охорони здоров'я зазначається, що відновлення системи охорони здоров'я має поєднуватися з процесами реформування та підвищення ефективності її функціонування та управління, що включає створення умов для розвитку та реалізації інтелектуального потенціалу та людських ресурсів національної системи охорони здоров'я на основі підвищення якості і практичної спрямованості освітніх програм, інтеграції освітньої та наукової діяльності у сфері охорони здоров'я відповідно до сучасного міжнародного контексту та процесів трансформації охорони здоров'я, удосконаленні освітніх та навчальних моделей підготовки керівників закладів охорони здоров'я та сприянні їх розвитку [17].

Реформування системи охорони здоров'я в Україні, інтеграція в європейський медичний простір, а також глобальні виклики, такі як пандемії, міграційні процеси, старіння населення та розвиток медичних технологій, висувають нові вимоги до якості та ефективності управління медичними закладами. Відповідно, підготовка професійних управлінців галузі охорони здоров'я стає пріоритетним завданням й для системи вищої освіти, передусім тих закладів, які мають достатній академічний потенціал для реалізації відповідних освітніх програм з урахуванням кращих міжнародних практик.

У системі охорони здоров'я, яка уособлює здоров'я суспільства, медичний персонал як неоцінний людський ресурс відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки медичні працівники, включаючи як професіоналів, так і адміністративний персонал є основними суб'єктами системи організації надання медичних послуг населенню, тому управління процесами формування та розвитку персоналу визнано пріоритетним завданням менеджменту в сфері охорони здоров'я [3]. Оскільки людський ресурс є основним ресурсом системи охорони здоров'я, який приймає безпосередню участь у процесі виробництва медичних послуг, постає питання медичної та соціальної ефективності системи охорони здоров'я завдяки підготовки кваліфікованих фахівців, обізнаних у питаннях менеджменту закладів охорони здоров'я, що напряду корелює з підвищенням якості медичних послуг та наданням висококваліфікованої медичної допомоги на різних рівнях медичного обслуговування.

Сучасний керівник закладу охорони здоров'я повинен володіти не тільки ситуативним, а й стратегічним мисленням, лідерськими якостями, вмінням працювати з персоналом, розумітись у фінансовому менеджменті та проєктній

діяльності, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість медичних послуг. Традиційна система медичної освіти, орієнтована на підготовку лікарів-клініцистів, часто не забезпечує необхідного рівня управлінських компетенцій, що зумовлює нагальну потребу в розробці та вдосконаленні спеціалізованих освітніх програм.

Ефективне управління є наріжним каменем успішної системи охорони здоров'я. У сучасному світі, де медична галузь постійно розвивається, а виклики стають все складнішими, підготовка висококваліфікованих керівників (управлінців) для закладів охорони здоров'я набуває першочергового значення. Заклади вищої освіти відіграють ключову роль у формуванні цих фахівців, забезпечуючи їх необхідними знаннями, навичками та компетенціями.

Концепція реформування підготовки керівників системи охорони здоров'я в Україні передбачає приведення її структури, змісту, термінів та якості - у відповідність до державних і міжнародних стандартів та потреб охорони здоров'я країни у якісній медичній допомозі населенню. У роботах Ю. Василенко, В. Сиченко, С. Рибкіної, Е. Соколової наголошується на необхідності використання передового міжнародного досвіду та відповідних підходів до навчання лідерських якостей, використання інноваційних бізнес-технологій у навчанні лідерських якостей, а саме технологій управління людськими ресурсами, проєктного, кризового та ситуаційного управління, методів та інструментів бізнес-аналітики [4; 22].

Традиційна медична освіта, хоча й є надзвичайно важливою і сфокусованою на підготовку професіоналів галузі, не завжди повною мірою готує лікарів до управлінських функцій. Заслуговує на увагу думка українських науковців В. Лехан, Л. Крячкової, М. Заярського, О. Максименко, які цілком слушно вважають і обґрунтовано доводять, що надзвичайно важливою є підготовка лікарів на додипломному рівні до певних управлінських компетенцій, які дозволять їм усвідомити свою роль і місце в системі охорони здоров'я, отримати базові знання щодо організації власної діяльності та технології взаємодії з фахівцями інших спеціальностей та закладами охорони здоров'я [9].

Управління закладом охорони здоров'я вимагає специфічних знань й в інших галузях, з економіки, права, фінансів, менеджменту, маркетингу, стратегічного планування і проєктування, які традиційно не розглядаються в якості основних компонентів процесу підготовки професіоналів для подальшої клінічної практики, оскільки усталене розуміння лікаря, який є вузьким фахівцем і займається виключно лікуванням домінувало до цього часу і не розглядало лікаря, як фахівця, який повинен адмініструвати виробничі процеси, розумітися в правових аспектах діяльності, налагоджувати продуктивні комунікації з пацієнтською спільнотою використовуючи при цьому сучасні цифрові сервіси, або займатися підприємницькою діяльністю. Саме тому виникла нагальна потреба у спеціалізованих програмах підготовки професійних управлінців у сфері охорони здоров'я.

На думку С. Кошової, система підготовки менеджерів охорони здоров'я та забезпечення їхнього професійного зростання вимагає координації та структурування діяльності сектору охорони здоров'я на основі співпраці між освітніми закладами, органами публічної влади та закладами охорони здоров'я [7]. При

цьому, як зазначає В. Кравченко, пріоритетними напрямками розвитку закладів охорони здоров'я в нових економічних умовах є створення їхнього економічного механізму, заснованого на принципах державно-приватного партнерства, та підготовка керівників для управління закладом нового типу [8].

Отже, заклади вищої освіти є основними інституціями для формування майбутніх управлінців у галузі охорони здоров'я. Сучасна підготовка управлінців для сфери охорони здоров'я в закладах вищої освіти України здійснюється переважно в межах галузі знань «Бізнес, адміністрування та право» за такими напрямками за відповідними магістерськими програмами галузевого спрямування з ключовими словами в назвах освітніх програм: «Менеджмент в охороні здоров'я» або «Управління закладом охорони здоров'я», що орієнтовані на випускників медичних та інших спеціальностей, які прагнуть отримати системні знання та навички з управління, а також зацікавлені у кар'єрі в галузі охорони здоров'я. Навчальні плани таких програм зазвичай передбачають наявність освітніх компонентів зі стратегічного планування та розвитку, що включає розробку довгострокових стратегій, економіки охорони здоров'я, фінансового менеджменту, формування бюджетів, оцінки ефективності інвестицій, правового регулювання медичної діяльності, що включає аналіз законодавства та нормативно-правового забезпечення галузі, питання стандартизації надання медичної допомоги, захисту прав пацієнтів. Окрема складова підготовки стосується розгляду питаннями управлінням якістю медичних послуг, впровадження систем контролю якості, акредитація закладів, управління ризиками. Важливим напрямом є кадровий менеджмент, мотивація та оцінка персоналу, маркетинг, бізнес планування і соціальне проєктування планування, аналіз ринку, впровадження інновацій. Сучасні підходи до підготовки включають опанування інформаційних технологій в медицині: використання медичних інформаційних систем, телемедицини, аналіз даних.

Програми післядипломної освіти та підвищення кваліфікації призначені для лікарів та інших медичних працівників, які вже працюють у системі охорони здоров'я і прагнуть оновити свої знання, підвищити свій професійний рівень або отримати нові компетенції для управлінської діяльності. Для вже діючих керівників закладів охорони здоров'я, заклади вищої освіти пропонують короткострокові курси тематичного удосконалення, тренінги та семінари. Це дозволяє їм оперативно реагувати на зміни у галузі та впроваджувати кращі практики. Медичні університети інтегрують елементи менеджменту та організації охорони здоров'я в окремі програми курсів підготовки лікарів в рамках медичних спеціальностей, однак їх обсяг зазвичай є недостатнім для повноцінної управлінської підготовки.

Незважаючи на наявність значної кількості різних освітніх програм і форм підготовки, існують певні проблемні питання, що пов'язані з їх реалізацією, такі як: недостатня практична орієнтованість, коли програми мають надмірний теоретичний характер, тоді як практична підготовка (стажування, кейс-стаді, симуляції) залишається обмеженою; відставання від сучасних вимог, коли програми підготовки не завжди оперативно реагують на динамічні зміни у сфері охорони здоров'я, що стосуються наприклад, цифровізації, нових фінансових механізмів, соціального проєктування та розвитку інфраструктури, прав пацієнтів.

ентів та ментального здоров'я); недостатня залученість до викладання кваліфікованих фахівців-практиків, які мають значний досвід управління медичними закладами; відсутність єдиних стандартів та уніфікованих підходів до формування компетенцій управлінців; обмеженість ресурсів, що може перешкоджати впровадженню інноваційних методів навчання.

Формування необхідних ключових компетенції сучасних керівників галузі й закладу охорони здоров'я в процесі навчання має бути сфокусовано на основні виробничі процеси їх діяльності та спрямовані на розвиток як системи, так і конкретної організації. Як зазначає Л. Ліштаба, у міжнародній практиці в підготовці керівного персоналу в системі охорони здоров'я використовується перелік компетенцій, який групується у п'ять блоків: професіоналізм керівника системи охорони здоров'я, що включає професійний розвиток та професійну відповідальність; знання функцій і характеристик системи охорони здоров'я; потреби пацієнтів; кадрова структура та особливості діяльності окремих категорій фахівців; навички бізнес-адміністрування, що включають: загальні управлінські навички, стратегічне управління, фінансовий менеджмент, управління ризиками, управління людськими ресурсами, управління інформаційними ресурсами, управління якістю продуктів/послуг; взаємодія з вищими та партнерськими організаціями, що включає практики управління відносинами з партнерами, комунікативні навички, особливо навички ведення переговорів; управлінські техніки та практики, пов'язані з організацією системи охорони здоров'я, управління змінами тощо [10].

Узагальнення міжнародного досвіду підготовки фахівців з базовою вищою галузевою (медичною) освітою, що прагнуть працювати на керівних посадах в системі охорони здоров'я, дає всі підстави розглядати доцільність здобуття другої вищої освіти магістерського рівня за такими основними напрямками: MBA "Master of Business Administration" – для підприємств охорони здоров'я приватного сектора, MPA "Master of Public Administration" – для публічно-управлінського сектора охорони здоров'я [6], MHM(A) "Master of Healthcare Management (Administration)" – для інституцій охорони здоров'я з галузевим спрямуванням назви освітньої програми, MPH "Master of Public Health" – для сектора громадського здоров'я, хоча спектр програм, які дотичні до підготовки управлінців, але мають власні особливості у т.ч. за галузевими ознаками є ширшим, наприклад, управління у секторі цивільної безпеки з акцентом на функціонування екстрених служб швидкого реагування за умов надзвичайних ситуацій тощо.

За попередніми оцінками даних на основі доступної інформації, яка міститься на освітньому порталі Освіта.ua, в Україні зростає кількість та розширюється спектр освітніх програм, які пропонують підготовку управлінців для системи охорони здоров'я. Більшість з них носять міждисциплінарний характер і більшою мірою забезпечують формування як загальних, так і предметних фахових компетентностей випускників стосовно предмету діяльності. У таблиці (Таблиця 1), яка складена за матеріалами освітнього порталу Освіта.ua [13] представлено 18 закладів вищої освіти, в яких реалізуються освітні програми другого (магістерського) рівня, предметом яких є управління в системі охорони здоров'я в межах спеціальностей D3 «Менеджмент» (14 ЗВО) і D4 «Публічне

Таблиця 1

**Освітні програми другого (магістерського) рівня галузі знань
D «Бізнес, адміністрування та право» за напрямом підготовки керівників
галузі охорони здоров'я закладами вищої освіти України**

Table 1

**Second-level (master's) educational programs in the field of knowledge
D "Business, Administration and Law" for the training of health care managers
by higher education institutions of Ukraine**

Заклад вищої освіти / підпорядкування / Higher education institution / subordination	Освітня програма / магістр / Educational program / master's degree
D3 Менеджмент:	
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова МОЗ України	Менеджмент в охороні здоров'я
Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського МОЗ України	Менеджмент в охороні здоров'я
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця МОЗ України	Менеджмент у сфері охорони здоров'я
Приватний вищий навчальний заклад «Київський медичний університет»	Менеджмент медичних закладів і глобальне здоров'я
Київський національний університет імені Тараса Шевченка МОН України	Менеджмент організацій охорони здоров'я
Полтавський державний медичний університет МОЗ України	Менеджмент охорони здоров'я та соціальне проєктування
Західноукраїнський національний університет МОН України	Менеджмент закладів охорони здоров'я
Державний торговельно-економічний університет МОН України	Управління закладами охорони здоров'я
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна МОН України	Управління лікувально-профілактичними закладами
Сумський державний університет МОН України	Управління медичними закладами
Одеський національний медичний університет МОЗ України	Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом
Національний фармацевтичний університет МОЗ України	Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом
Національний університет «Києво-Могилянська академія» МОН України	Менеджмент в охороні здоров'я
Львівський національний медичний університет МОЗ України	Менеджмент
D4 Публічне управління та адміністрування:	
Національний університет «Одеська політехніка» МОН України	Публічне управління сферою охорони здоров'я
Державний заклад «Луганський державний медичний університет» МОЗ України	Публічне управління та адміністрування
Житомирський державний університет імені Івана Франка МОН України	Публічне управління та адміністрування системою охорони здоров'я
Харківський національний медичний університет МОЗ України	Управління у сфері охорони здоров'я

Джерело: сформовано на основі використання даних освітнього порталу Освіта.UA [13]

Source: generated based on data from the educational portal Osvita.UA [13]

управління та адміністрування» (4 ЗВО) галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право», відповідно до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти, згідно постанови Кабінету Міністрів України від 21.02.2025 № 188 [18].

Досить цікавим видається те, що серед представлених закладів вищої освіти: 9 – державні заклади у підпорядкуванні МОЗ України, 8 – у підпорядкуванні МОН України, 1 – приватний заклад вищої освіти. Наведені дані не стосуються спеціалізацій, що запроваджені в межах деяких освітніх програм, наприклад спеціалізація «Управління у сфері охорони здоров'я» в межах магістерської програми «Публічне управління та адміністрування» Українського католицького університету, інших освітніх програм закладів вищої освіти, які також інтегруються в систему підготовки керівників відповідного галузевого спрямування. Усе це свідчить про позитивні тенденції розвитку та активне просування інтеграційних процесів, які стосуються формування системи підготовки професійних керівників галузевого спрямування (у даному випадку – галузі охорони здоров'я) в єдиному освітньому просторі у напрямі диверсифікації освітніх програм, з урахуванням всіх практично орієнтованих та інноваційних форм підготовки, у т.ч., таких, що потребують додаткового регулювання відомчими нормативними актами з метою посилення галузевого спрямування та підтвердження спроможності реалізації в реальних умовах, враховуючи особливості функціонування спроможної мережі закладів охорони здоров'я та на основі адаптації міжнародного досвіду.

Досліджуючи сутність та зміст наведених освітніх програм, слід зазначити, що переважна більшість з них концентрує увагу та робить акценти переважно на одних й тих самих перспективних напрямках щодо вдосконалення підготовки. Зважаючи на це, доцільним є спрямування підготовки керівників на опанування та володіння широким спектром компетенцій: стратегічне мислення та планування, здатність розробляти та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища; лідерство і комунікації, здатність приймати ефективні рішення, брати на себе відповідальність, будувати ефективні комунікації у роботі з персоналом, пацієнтами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами; управління персоналом (HR-менеджмент), включаючи компетенції з підбору, розвитку, мотивації, оцінки та утримання кваліфікованих медичних кадрів.

Сучасною ознакою професійного управлінця є експертна складова і аналітичні навички, вміння аналізувати великі обсяги інформації, виявляти проблеми та знаходити оптимальні рішення, доказовий менеджмент, вміння використовувати науково-експертні дані та кращі світові практики для прийняття управлінських рішень. Проектна діяльність та здатність управляти соціальними і бізнес-проектами, формування навичок планування, реалізації та контролю проектів у сфері охорони здоров'я. Упровадження системи управління якістю, стандартизації процесів, моніторингу та покращення медичних послуг, мінімізації ризиків. Здатність до інновацій, готовність до впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій та підходів у медичній практиці, володіння медичними інформаційними системами, застосування телемедицини та інших цифрових рішень.

Невід'ємна складова підготовки професійного керівника, це правова обізнаність, знання законодавства, що регулює діяльність у сфері охорони здоров'я, прав та безпеки пацієнтів і медичних працівників, розуміння етичних норм та відповідальності, дотримання високих етичних стандартів у роботі. Ну і звичайно, фінансовий менеджмент, зокрема навички бюджетування, фінансового планування та аналізу, залучення та ефективного використання ресурсів, управління витратами та контролю.

Важливі та вкрай необхідні для сучасних керівників системи охорони здоров'я та закладів охорони здоров'я нові знання та відповідні вимоги мають бути зосереджені переважно на тих завданнях, які сприяють подальшому інноваційному розвитку системи охорони здоров'я і сконцентровані переважно на управлінській, економічній та правовій складовій підготовки, соціальному проєктуванні, а також знаннях та навичках, спрямованих на використання сучасних цифрових технологій та відповідних інструментів.

Знання, навички та вміння в сучасному менеджменті охорони здоров'я передбачають зосередження уваги керівника на питаннях менеджменту організації як об'єкта управління, мотивації та лідерства, стратегічного планування і проєктування діяльності, налагодження комунікацій та ефективної взаємодії в умовах єдиного медичного простору, в якому функціонує організація. Що стосується підвищення рівня економічної готовності відповідно до нових фінансово-економічних принципів, то йдеться про механізми багатоканального фінансування охорони здоров'я, розподіл повноважень між розпорядником коштів та постачальниками медичних послуг, реформування способів оплати медичних послуг тощо, обмеження неконтрольованого зростання витрат на охорону здоров'я та покращення її якості. Перехід до нової моделі охорони здоров'я передбачає забезпечення належного рівня правової обізнаності керівників, необхідності налагодження дієвих механізмів захисту прав пацієнтів, медичних працівників, поступову гармонізацію українського законодавства та правового регулювання системи медичного обслуговування громадян з нормами та стандартами Європейського Союзу визначають важливість юридичної підготовки керівників галузі на різних рівнях [1].

Необхідні знання, якими повинен володіти керівник закладу охорони здоров'я, на думку О. Євмешкіної, повинні включати знання з різних галузей, зокрема: знання основ правового регулювання та господарської діяльності в установах та організаціях охорони здоров'я; системи оплати праці медичних працівників; стандартизації в охороні здоров'я, принципів, методів формування та управління командою тощо [5]. З цією метою, під час навчання слушним є використання методів групової взаємодії у вирішенні галузевих проблем і конкретних завдань. Водночас, викладачі повинні забезпечити використання активних методів навчання, що мобілізують використання знань та досвіду студентів [19].

На думку В. Огнева і І. Чухно, окрім знань, керівник повинен вміти підбирати та призначати медичний та адміністративний персонал, формувати команду, складати та обґрунтовувати список працівників, проводити навчання та атестацію персоналу, оцінювати його ефективність тощо [12].

Т. Савіна, пропонує незалежно від форми навчання, яка може бути очною, заочною або дистанційною, використовувати проєктне навчання як одну зі складо-

вих. Як зазначає авторка, за кордоном цей вид навчання традиційно й успішно використовується для підготовки державних службовців системи охорони здоров'я та фахівців приватного сектору охорони здоров'я. При цьому робиться акцент на групових формах проєктного навчання, де слухачами є спеціалісти, які окрім професійних знань мають також досвід, набутий під час основної діяльності, у тому числі щодо виникнення нестандартних практичних ситуацій та проблем, що постають перед керівниками системи охорони здоров'я, особливо перед керівниками медичних закладів. Також, використання при підготовці керівників системи охорони здоров'я сучасних електронних освітніх платформ надає можливість ефективно застосовувати та оперувати електронними навчальними ресурсами, надавати доступ до них користувачам, забезпечувати їх комунікацію і спільну взаємодію в єдиному інтерактивному навчальному середовищі, обмін інформацією між слухачами і викладачами, а також своєчасне інформування учасників, що забезпечує належний моніторинг освітнього процесу [19].

З метою забезпечення якісної підготовки керівників галузі охорони здоров'я у закладах вищої освіти пропонується уніфікація обов'язкової компоненти освітніх програм та оновлення галузевих стандартів вищої освіти, що визначатимуть ключові компетентності і результати навчання. Постійне оновлення освітніх програм з урахуванням світових тенденцій, інтеграції міжнародного досвіду та кращих менеджерських практик, у т.ч. досвіду підготовки управлінців у сфері охорони здоров'я за зазначеними вище програмами. Розвиток програм подвійних дипломів та академічної мобільності завдяки міжнародній співпраці з провідними закладами вищої освіти, органами публічної влади, неурядовими організаціями охороноздоровчого спрямування та медичними установами.

Розвиток практичної складової навчання за рахунок збільшення кількості годин, відведених на практичні заняття, стажування в провідних установах та закладах, застосування кейс-методу, симуляційних тренінгів, проєктної роботи. Залучення до освітнього процесу фахівців практиків, досвідчених управлінців з реального сектору охорони здоров'я, діючих керівників закладів охорони здоров'я у якості лекторів та менторів. Стимулювання наукових досліджень, що стосуються різних аспектів регулювання діяльності та інноваційних процесів в системі охорони здоров'я, залучення здобувачів освіти другого і третього рівнів до дослідницьких проєктів, орієнтованих на вирішення актуальних управлінських проблем та соціального проєктування у галузі охорони здоров'я. Створення центрів передового досвіду: Формування на базі провідних закладів вищої освіти центрів з підготовки та підвищення кваліфікації управлінців, які б поєднували освітню, практичну, наукову та консультаційну діяльність.

Впровадження сучасних освітніх технологій: Активне використання дистанційних технологій, онлайн-курсів, інтерактивних платформ, віртуальної реальності для моделювання управлінських ситуацій. Безперервний професійний розвиток. Підтримка безперервної освіти: створення можливостей для постійного професійного розвитку управлінців протягом їхньої кар'єри. Розробка гнучких програм післядипломної освіти та сертифікації для вже працюючих керівників, що дозволить їм постійно оновлювати свої знання та навички відповідно до нових викликів.

Отже, післядипломна підготовка та професійний відбір керівників охорони здоров'я в Україні передбачає дотримання принципу безперервності освіти, головною метою якого є забезпечення та підтримка високого професійного рівня спеціалістів за умов актуалізації суспільних потреб у період соціально-економічних трансформацій. Практичне вирішення проблеми впровадження форм і методів підготовки та перепідготовки сучасних керівників установ і підприємств системи охорони здоров'я та медико-соціальної сфери може стати важливим кроком до формування багаторівневої галузевої структури медико-соціального управління [1].

Отже, професійний управлінець – особа, яка є суб'єктом управлінської діяльності, займаючи певну управлінську посаду, водночас спроможна ефективно управляти наявними ресурсами, залучати потенційні ресурси для належного функціонування та розвитку об'єкта управління, демонструючи при цьому відповідальність за результати своєї діяльності, що відбиваються у виробництві та підвищенні якості суспільного продукту, який є життєво необхідним для як для суспільства в цілому, так і сфер його життєдіяльності, а стосовно сфери охорони здоров'я – у збереженні, зміцненні здоров'я людей, запобіганні, лікуванні та профілактики небезпечних для життя і здоров'я людини захворювань [6].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Модернізація системи підготовки кваліфікованих управлінців, керівних кадрів галузі охорони здоров'я у закладах вищої освіти в єдиному освітньому просторі відбувається у напрямі диверсифікації освітніх програм, з урахуванням наявності ресурсного потенціалу відповідних закладів, регіональних галузевих особливостей і потреб ринку праці, застосування практично орієнтованих та інноваційних форм підготовки, у т.ч., таких, що потребують додаткового регулювання відомчими нормативними актами з метою посилення галузевого спрямування та підтвердження спроможності реалізації в реальних умовах, враховуючи особливості багаторівневого врядування, міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії, регіональних особливостей функціонування спроможної мережі закладів охорони здоров'я госпітальних округів та на основі адаптації міжнародного досвіду.

Удосконалення такої системи підготовки є інвестицією у майбутнє і критично важливо для забезпечення стійкого розвитку та належного функціонування системи охорони здоров'я України. Необхідно зосередити зусилля на модернізації освітніх програм, посиленні їх практичної спрямованості, інтеграції інноваційних підходів та міжнародного досвіду. Комплексний підхід до формування компетенцій професійних управлінців, лідерів медичної галузі дозволить побудувати сучасну, ефективну та пацієнтоорієнтовану та ресурсоефективну та інвестиційно привабливу систему охорони здоров'я. Лише спільними зусиллями органів публічної влади, професійної медичної спільноти, громадськості та бізнесу можливо забезпечити медичній галузі ефективність та розвиток на такому рівні, що сприятиме покращенню якості життя і здоров'я населення.

Усвідомлюючи необхідність глибокого теоретичного та науково-методичного обґрунтування проведення єдиної державної політики у сфері підготовки професійних управлінців охорони суспільного здоров'я, потреб галузі у фахів-

цях – професіоналах, розробки ефективних програм підвищення кваліфікації та безперервного розвитку керівних кадрів системи охорони здоров'я, їх відповідності кваліфікаційним вимогам (згідно пункту 27, Постанови Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 840) [14], для забезпечення їх подальшої ефективної роботи та міжвідомчої координації на різних рівнях прийняття й реалізації управлінських рішень вважаємо за доцільне створення науково-методичного об'єднання з підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я на базі провідних закладів вищої освіти, в яких реалізуються освітні програми за спеціальностями, предметна область яких стосується управління та адміністрування (відповідно до деталізованої галузі Міжнародної стандартної класифікації освіти ISCED-F 2013) [21], що передбачає набуття відповідних спеціальних (фахових) компетентностей згідно із затвердженими Стандартами для другого (магістерського) рівня вищої освіти з урахуванням галузевої специфіки.

Головною метою діяльності науково-методичного об'єднання пропонуємо вважати всебічне теоретичне та науково-методичне обґрунтування процесу підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я на основі світового досвіду підготовки, підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку фахівців зазначеної категорії. Для досягнення головної мети науково-методичного об'єднання визначити предметом його діяльності координацію і спрямування наукових досліджень та науково-методичних розробок на комплексне вивчення механізмів підготовки сучасних професійних управлінців як складової частини сучасного процесу державотворення, розуміючи особливу роль системи охорони здоров'я у відтворенні генофонду української нації та національній безпеці України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Банчук М.В., Марценюк В.П. Проблеми вдосконалення державного управління освітою керівників галузі охорони здоров'я України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2010 р., № 3. С. 10-17.
2. Білинська М.М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М.М. Білинська, В.М. Сороко, В.О. Чмига. К.: НАДУ, 2013. 52 с.
3. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск № 1(69), 2019. С.73-79.
4. Василенко Ю. Європейський досвід підготовки фахівців управління медичною освітою. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022, № 1, С. 43-47.
5. 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.
6. Карамішев 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: 380-387.
7. Кошова, С. Підготовка фахівців управління сферою охорони здоров'я в умовах реформи державного управління. *Аспекти публічного управління*, 2020. 8(3), 119–128. DOI: <https://doi.org/1015421/152075>

8. Кравченко В.В. Актуальність підготовки менеджерів для впровадження державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2017. № 4 (74). С.62–67. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2017.4.8655>

9. Лехан В. М. 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

10. Ліштаба Л.В. Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я: дис. к.е.н. Тернопіль, 2017. 250 с.

11. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020, №4 (94), 160–164. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-160-164).

12. 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. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, В.М. Князевич, Н.О. Васюк. Київ : ТОВ «ДКС-Центр», 2017. С. 120.

13. Освіта.UA: Освіта в Україні та за кордоном. Вступ.Освіта.UA. URL: https://vstup.osvita.ua/spec/2-0-0/#google_vignette

14. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2008 р. № 777 і від 27 грудня 2017 р. № 1094 : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.07.2024 № 840. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2024-%D0%BF#Text>

15. Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників. Указ Президента України від 18.06.2021 № 261/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text>

16. Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою. РНБО; Рішення від 30.07.2021. Введено в дію Указом Президента України від 18 серпня 2021 року № 369/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0052525-21#Text>

17. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

18. Про внесення зміни до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2025 № 188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2025-%D0%BF#Text>

19. Савіна Т.В. Шляхи покращення комплексної системи підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 12. 2019. С.55-62. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11>

20. Шалько М. Н. Роль держави в ефективному управлінні системою охорони здоров'я. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №3 (105), 146–149. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-146-149](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-146-149)

21. International standard classification of education. Fields of education and training 2013 (ISCED-F 2013) – Detailed field descriptions / UNESCO. URL: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-fields-of-education-and-training-2013-detailed-field-descriptions-2015-en.pdf>

Karamyshev D. V., Dvornyk V. M., Hordiienko L. P., Zamchiy S. V. Modernization of the training system of managing personnel in the health care industry in institutions of higher education under transformation conditions

22. Sychenko, V., Rybkina, S., & Sokolova, E. (2024). System of state regulation of professional training of managing staff of higher medical education in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 23, 177-198. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.10>

Конфлікт інтересів: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2025

Стаття рекомендована до друку 30.04.2025

Dmytro Karamyshev, 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, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240> e-mail: dvk1vip@gmail.com

Valentyn Dvornyk, Doctor of Medical Sciences, Professor, First Vice-Rector for Research and Education of Poltava State Medical University, 23 Shevchenko Street, Poltava, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9154-9351> e-mail: v.dvornyk@pdmu.edu.ua

Liudmyla Hordiienko, Candidate of Medical Sciences, Associate professor, Head of the Department of Disaster and Military Medicine of Poltava State Medical University, 23 Shevchenko Street, Poltava, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2157-7573> e-mail: hordiienko.82@gmail.com

Serhii Zamchiy, Graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3357-0980> e-mail: szamchiy@gmail.com

MODERNIZATION OF THE TRAINING SYSTEM OF MANAGING PERSONNEL IN THE HEALTH CARE INDUSTRY IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION UNDER TRANSFORMATION CONDITIONS

Abstract. The article focuses on the modernization of educational programs, strengthening their practical orientation, integration of innovative approaches and international experience in training healthcare managers. The purpose of the article is to substantiate organizational and methodological approaches to improving the system of training healthcare managers in higher education institutions under transformational conditions. A comprehensive approach to the formation of competencies of professional managers, leaders of the medical industry will allow building a modern, effective and patient-oriented, resource-efficient and investment-attractive healthcare system.

This article analyzes the current state of training of professional managers, heads of healthcare institutions in higher education institutions of Ukraine, characterizes key features and outlines promising areas for the development of educational programs for the formation of highly qualified specialists capable of effectively responding to the challenges of the modern healthcare system. It is proven that professional management of the healthcare industry in conditions of dynamic changes under transformational conditions requires managers to have systemic knowledge and deep competencies in the fields of management, economics, law, psychology and information technologies.

It is proposed to create a scientific and methodological association for the training of healthcare system managers on the basis of leading higher education institutions, which implement educational programs in specialties whose subject area concerns management and administration, in accordance with the detailed branch of the International Standard Classification of Education ISCED-F 2013, which provides for the acquisition of relevant special (professional) competencies in accordance with the approved Standards for the second (master's) level of higher education, taking into account industry specifics. The main goal of the scientific and methodological association is proposed to be a comprehensive theoretical and scientific and methodological substantiation of the process of training healthcare system managers based on world experience in training, advanced training and continuous professional development of specialists of the specified category.

Keywords: *healthcare system, healthcare sector management, training of managers, higher education institutions, competencies, educational programs.*

In cites: Karamyshev, D. V., Dvornyk, V. M., Hordiienko, L. P., & Zamchii, S. V. (2025). Modernization of the training system of managing personnel in the health care industry in institutions of higher education under transformation conditions. *Theory and Practice of Public Administration*, 1 (80), 292–308. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Banchuk, M.V., & Martsenyuk, V.P. (2010). Problems of improving state administration through education of health care managers in Ukraine. *State and regions. Series: State Administration*, 3. 10-17 [in Ukrainian].
2. Bilynska, M.M. (2013). Strategy of state personnel policy of Ukraine: goals and ways of implementation: teaching and methodological materials. Kyiv: NAPU, 52 [in Ukrainian].
3. Borshch, V.I. (2019). Modern paradigm of the personnel management system of a health care institution. *Economics and management of the national economy*, 1(69), 73-79 [in Ukrainian].
4. Vasylenko, Yu. (2022). European experience in training specialists in medical education management. *Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Management and Administration*, 1, 43-47 [in Ukrainian].
5. Evmeshkina, O.L. (2015). Approaches to determining the profile of professional competencies of a health care manager. The tasks of the state in ensuring effective personnel policy in the health care sector: materials of the scientific-practical conference. Kyiv, 34–36 [in Ukrainian].
6. Karamyshev, D.V., & Fedak, N.M. Mechanisms for forming a system of professional training of health care management personnel in Ukraine. *Theory and practice of public administration*, 2011, 3: 380-387 [in Ukrainian].
7. Koshova, S. (2010). Training of specialists in healthcare management in the context of public administration reform. *Aspects of public administration*, 8(3), 119–128. DOI: <https://doi.org/1015421/152075> [in Ukrainian].
8. Kravchenko, V.V. (2017). The relevance of training managers for the implementation of public-private partnership in healthcare. *Bulletin of social hygiene and healthcare organization of Ukraine*, 4 (74), 62-67. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2017.4.8655> [in Ukrainian].
9. Lekhan, V.M. (2016). Justification of the need to form managerial competencies in doctors at the undergraduate stage of their education and increase the effectiveness of training managerial personnel in the healthcare system. *Current problems of modern medicine*, 16, 2, 265-271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2016_16_2_63 [in Ukrainian].

10. Lishtaba, L.V. (2017). Formation of the mechanism of competence of managers in the health care system: dissertation candidate of economic sciences. Ternopil, 250 [in Ukrainian].
11. Maligon, Y. M. (2020). State personnel policy in the field of health care: theoretical foundations and modern trends. *Economics, management and administration*, 4 (94), 160–164. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-160-164) [in Ukrainian].
12. Ognev, V.A., & Chukhno, I.A. (2017). On the issue of professional qualifications of managerial 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-practical conference with international participation*, Kyiv, March 23, 2017 / edited by V.S. Kuybida, V.M. Knyazevich, N.O. Vasyuk. Kyiv: LLC "DKS-Center", 120 [in Ukrainian].
13. Osvita.UA: Education in Ukraine and abroad. Vstup.Osvita.UA. URL: https://vstup.osvita.ua/spec/2-0-0/#google_vignette [in Ukrainian].
14. On Amendments to the Procedures Approved by Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 3, 2008 No. 777 and dated December 27, 2017 No. 1094. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 23, 2024 No. 840. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
15. On Measures to Increase the Competitiveness of Healthcare Institutions and Provide Additional Guarantees for Medical Workers. Decree of the President of Ukraine dated June 18, 2021 No. 261/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text> [in Ukrainian].
16. On the state of the national healthcare system and urgent measures to provide citizens of Ukraine with medical care. NSDC; Decision of 07/30/2021. Enacted by Decree of the President of Ukraine dated August 18, 2021 No. 369/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0052525-21#Text> [in Ukrainian].
17. On approval of the Healthcare System Development Strategy for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy, Plan, Measures of 01/17/2025 No. 34-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
18. On Amendments to the List of Fields of Knowledge and Specialties in Which Applicants for Higher and Professional Pre-Higher Education are Trained. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 02/21/2025 No. 188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
19. Savina T.V. Ways to Improve the Comprehensive System of Training Managers in the Healthcare Sector in Ukraine. *Public Management and Administration in Ukraine*. Issue 12. 2019. P.55-62. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11> [in Ukrainian].
20. Shalko M. N. The role of the state in effective management of the health care system. *Economics, Management and Administration*. 2023. No. 3 (105), 146–149. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-146-149](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-146-149) [in Ukrainian].
21. International standard classification of education. Fields of education and training 2013 (ISCED-F 2013) – Detailed field descriptions / UNESCO <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-fields-of-education-and-training-2013-detailed-field-descriptions-2015-en.pdf>
22. Sychenko, V., Rybkina, S., & Sokolova, E. (2024). System of state regulation of professional training of managing staff of higher medical education in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 23, 177-198. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.10> [in Ukrainian].

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.

The article was received by the editors 29.03.2025

The article is recommended for printing 30.04.2025