

УДК: 35.071:614.25

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-18-24>

Замчий Сергій, аспірант кафедри публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Zamchiy Sergiy, Graduate student of the Department of Public Policy, educational and scientific institute «Institute of Public Administration» at V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3357-0980>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ КЕРІВНИКІВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF MODERN TRAINING OF PROFESSIONAL HEALTH CARE MANAGERS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. У статті розкрито основні засади та організаційно-управлінські аспекти сучасної підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції з акцентом на її модернізацію. Висвітлено особливості сучасного стану системи професійної підготовки керівників галузі в Україні та шляхи її подальшого удосконалення з урахуванням інтеграційних процесів. Наголошується на тому, що відповідна система підготовки має відповідати як галузевим потребам, враховуючи динаміку внутрішнього ринку праці, так і сучасним умовам інтеграції у міжнародний простір охорони здоров'я, а також на комплексному підході до формування компетенцій сучасних менеджерів, важливості їх лідерських якостей, що спрямовано на побудову сучасної, конкурентної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції.

Обґрунтовано доцільність запровадження інтегрованого підходу до підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я, враховуючи здобуття кваліфікаційного рівня «магістр» на основі повної вищої освіти будь якого напрямку у галузі знань Д «Бізнес, право та адміністрування», до якої включені такі спеціальності, як «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» та «Право» для керівників закладів охорони здоров'я. При цьому, зосереджується увага на доцільності передбачення можливості запровадження ступеневої системи підготовки професійних менеджерів (управителів) для роботи в адміністративному апараті закладів охорони здоров'я.

Наголошується на необхідності модернізації системи підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я у середньостроковій перспективі, відповідно до міжнародних стандартів, застосуванні комплексного підходу до формування компетенцій сучасних менеджерів, важливості їх лідерських якостей, що сприятиме побудові сучасної, конкурентної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції, а також забезпечення відкритості системи медичної освіти, що передбачає створення таких освітніх програм, які реалізують інноваційні підходи і технології навчання, сприяють індивідуалізації освітньо-професійної підготовки.

Ключові слова: галузь охорони здоров'я, підготовка керівних кадрів, управління закладами охорони здоров'я, фахові компетенції, європейська інтеграція.

Abstract. The article reveals the main principles and organizational and managerial aspects of modern training of professional leaders in the healthcare sector in the context of European integration with an emphasis on its modernization. The features of the current state of the system of professional training of managers in the sector in Ukraine and the ways of its further improvement, taking into account integration processes, are highlighted. It is emphasized that the appropriate training system must meet

both industry needs, taking into account the dynamics of the domestic labor market, and modern conditions of integration into the international healthcare space, as well as a comprehensive approach to the formation of competencies of modern managers, the importance of their leadership qualities, which is aimed at building a modern, competitive, resource-efficient and investment-attractive healthcare system in the context of European integration.

The feasibility of introducing an integrated approach to training healthcare managers is substantiated, taking into account obtaining a «master's» qualification level based on full higher education in any field of knowledge, D «Business, Law and Administration», which includes such specialties as «Management», «Public Administration and Administration», and «Law» for healthcare managers. At the same time, attention is focused on the feasibility of providing for the possibility of introducing a graduated system of training professional managers to work in the administrative apparatus of healthcare institutions.

The need to modernize the system of training professional leaders in the healthcare sector in the medium term, in accordance with international standards, to apply a comprehensive approach to the formation of competencies of modern managers, the importance of their leadership qualities, which will contribute to the construction of a modern, competitive, resource-efficient and investment-attractive healthcare system in the context of European integration, as well as ensuring the openness of the medical education system, which involves the creation of such educational programs that implement innovative approaches and learning technologies, contribute to the individualization of educational and professional training.

Keywords: healthcare industry, management training, healthcare facility management, professional competencies, European integration.

Постановка проблеми. За сучасних трансформаційних умов та посилення інтеграційних процесів, а також тенденцій просування України у глобальний освітній простір, набуває особливого значення формування нової генерації професійних управлінських кадрів, керівників галузі охорони здоров'я в Україні, що потребує впровадження сучасних ефективних систем підготовки фахівців на додипломному та післядипломному етапах, а також їх безперервного професійного розвитку з урахуванням лідерських підходів та реальних практик, що довели свою ефективність. Це сприятиме зміцненню потенціалу галузі, її модернізації, збереженню та відновленню здоров'я населення, шляхом забезпечення гарантованого рівня медичної допомоги, а також покращення якості надання медичних послуг відповідно до міжнародних стандартів. Водночас, слід наголосити на суттєвих втратах державою вітчизняного людського капіталу, у зв'язку із несприятливими умовами, що обумовлені збройною агресією з боку російської федерації та відповідними наслідками, що негативно вплинули на розвиток галузі через відтік висококваліфікованих медичних кадрів за кордон [1].

Стратегічна ціль 3 Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 р. наголошує на забезпеченні та створенні умов для розвитку та реалізації потенціалу національної системи охорони здоров'я, що стосується, зокрема, вдосконалення освітніх та навчальних моделей для підготовки керівників закладів охорони здоров'я та сприяння їх розвитку [2].

У контексті європейської інтеграції важливо забезпечити узгодженість між національною стратегією охорони здоров'я та політикою ЄС, що передбачає впровадження європейських норм та стандартів в українську систему охорони здоров'я, зокрема стосовно підготовки керівного персоналу галузі, із забезпеченням належної комунікації та координації в системі багаторівневого управління. Наприклад, реалізація таких європейських ініціатив, як програми обміну та навчання медичних працівників, може значно підвищити рівень їх знань та навичок, за умов, якщо такі програми будуть адаптовані до українського контексту, щоб максимально використати потенціал національної системи охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання, що стосуються підготовки професійних управлінців охорони здоров'я, а також особливостей менеджменту організацій

охорони здоров'я висвітлені у працях таких вітчизняних дослідників, як: Ю. Вороненко, З. Гладун, О. Гульчій, О. Євмешкіна, Д. Карамішев, С. Кошова, В. Кравченко, В. Лехан, Л. Ліштаба, В. Лобас, Ю. Малігон, В. Марценюк, О. Мінцер, В. Москаленко, В. Огнев, В. Передерій, Ю. Поляченко, О. Посилкіна, І. Рожкова, Т. Савіна, Г. Слабкий, І. Чухно та ін. Потребує подальшого розвитку напрям дослідження, що розкриває сутність та особливості підготовки професійних керівників охорони здоров'я за міжнародними стандартами в умовах євроінтеграції.

Мета статті – обґрунтування теоретичних засад та розкриття організаційно-управлінських аспектів і пропозицій щодо удосконалення сучасної підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Наказу МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» [3], до категорії керівників віднесені генеральні директори (директори), заступники генерального директора (директора), медичні директори, а також завідувачі (керівники) структурних підрозділів. Передбачено, що до компетенцій керівників закладів охорони здоров'я, робота яких не буде пов'язана суто з організацією лікувального процесу відноситься стратегічне планування; формування бюджету; координація роботи закладу; аналіз економічної ефективності; організація роботи та ефективна взаємодія всіх структурних підрозділів, а також забезпечення залучення ресурсів та сприяння інвестиціям у вирішенні потреб медичного закладу [4].

Виходячи з вищезазначеного, сьогодні, компетенція керівників закладів охорони здоров'я потребує не лише знань організаційних аспектів функціонування галузі, а й сучасних знань, що фокусуються на нових адміністративно-господарських процесах керування організаціями та установами, зокрема стратегічного планування, публічних фінансів, лідерства та управління персоналом, маркетингу, управління ризиками, інформаційних технологій, грантрайтингу, розробки та реалізації інноваційних проєктів. Для адаптації системи підготовки керівних кадрів медичної галузі до сучасних потреб, та відповідності до міжнародних стандартів пропонується удосконалити та оновити програму спеціалізації з «Організації та управління охороною здоров'я» для діючих керівників з урахуванням вимог часу [5].

Система підготовки керівників галузі охорони здоров'я базується на принципах ступеневості та безперервності підготовки фахівців, що передбачає здобуття базової вищої і ступеневої освіти на додипломному етапі, післядипломний етап підготовки, що відповідає принципам спадкоємності вимог, наступності та поглиблення змісту, а також безперервний професійний розвиток та підтвердженні професійної компетентності керівних кадрів. При цьому, безперервність та ступеневість управлінської освіти передбачає наскрізну підготовку фахівців у галузі охорони здоров'я на кожному освітньому рівні залежно від кваліфікації та впродовж життя. Щодо підготовки професійних керівників на післядипломному етапі, то відповідно до Закону України «Про вищу освіту», післядипломна освіта включає здобуття другої, тобто наступної вищої освіти за іншою спеціальністю на основі вже здобутої вищої освіти [6].

Важливим аспектом та невід'ємною частиною підготовки керівників галузі охорони здоров'я традиційно є спеціалізація, що передбачає набуття певних здібностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності. Спеціалізацію (від лат. *specialis*), визначають як профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають певні особливості в межах спеціальності і передбачає набуття поглиблених знань і навичок в рамках конкретного предмету, або напряму, що дозволяє фахівцю позиціонувати себе на експертному рівні у певній галузі, а також відповідає певною мірою деталізованому колу професійних завдань та обов'язків, пов'язана з галуззю знань і відповідає певною мірою деталізованому колу професійних завдань та обов'язків [7].

Сьогодні, керівники закладів охорони здоров'я переважним чином мають кваліфікацію «лікар», спеціалізацію «організація та управління охороною здоров'я», яка надається після проходження підготовки протягом трьох місяців у закладах, які здійснюють післядипломне навчання відповідних категорій працівників. Проте, не можливо стати професіональним керівником

лише на основі здобуття теоретичних знань, також як не можливо бути професіоналом в управлінні, маючи лише розуміння організаційних аспектів функціонування галузі, навіть за наявності певного досвіду професійної діяльності. На наш погляд, професійний керівник – це передусім той, хто має професійний досвід, знає галузеві проблеми на рівні, якому він має відповідати, володіє теоретичними знаннями і ефективно використовує як набуті знання, так і професійний досвід у своїй практичній діяльності завдяки інструментам, способам і засобам, застосування яких передбачає набуття спеціальних управлінських компетентностей.

Щодо необхідного професійного стажу перед початком управлінської кар'єри, ми підтримуємо думку провідних фахівців з організації охорони здоров'я щодо необхідності підготовки керівників, після отримання лікарями певного практичного досвіду, тривалість якого, на нашу думку, повинна складати не менше ніж три роки [8].

Д. Карамішев логічно сформулював риторичне питання: керівник якого зразка потрібен галузі; фахівець (організатор); управлінець (менеджер); професійний управлінець? При цьому, зазначив, що фахівець (організатор), який має галузеву освіту, досвід, школу організації, не є професійним суб'єктом управління (не в повній мірі знає, як управляти). Управлінець (менеджер) має управлінську освіту, спеціальні знання, але не є фахівцем, тобто недостатньо професійно володіє інформацією про об'єкт управління. Професійний управлінець, який має галузеву і управлінську освіту, є професійним суб'єктом управління (знає як управляти) та професійно володіє інформацією про об'єкт управління (знає предмет, чим та (або) ким управляти) [9].

Цілком погоджуємось із думкою В. Лехан, стосовно того, що професійний менеджер охорони здоров'я повинен досконало знати галузь (мати фахову галузеву освіту) та вміти керувати (мати професійну управлінську освіту) [8].

Отже, професійний управлінець повинен володіти системним баченням не лише галузевих проблем, а й розуміти багаторівневість процесів і механізмів міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії, особливості прийняття рішень на різних рівнях управління. При цьому, досконало знати галузь (мати галузеву освіту) і вміти управляти (мати професійну управлінську освіту). Він ефективно управляє ресурсами та відчуває відповідальність за результати своєї праці, що відбиваються у виробництві та підвищенні якості суспільного продукту. Стосовно системи охорони здоров'я – це здатність визначати найбільш раціональні підходи та шляхи реалізації визначених завдань щодо забезпечення державних гарантій охорони здоров'я населення, а також забезпечення якості медичного обслуговування з урахуванням конкретних умов і реальних можливостей відповідної системи.

Поділяємо думку В. Огнева і І. Чухно щодо спеціальних фахових компетентностей керівника закладу ОЗ стосовно управління персоналом, що передбачає окрім знань, ще й вміння здійснювати підбір та призначення персоналу, як медичного, так і адміністративного, ефективно формувати дієздатну команду, складати та обґрунтовувати список працівників за цільовим призначенням, проводити навчання та атестацію персоналу, оцінювати його ефективність тощо [10].

Слід наголосити на важливій ролі та значущості застосування елементів проєктного навчання у підготовці управлінців, що спрямовано на формування специфічних умінь і навичок за допомогою проблемно-орієнтованого пошуку при вирішенні конкретного завдання чи проблеми шляхом розробки та представлення конкретного проєкту. Так, реалізація проєктного підходу у підготовці професійних керівників можлива під час виконання та захисту підсумкової кваліфікаційної роботи у вигляді проєкту, де запропоновані шляхи вирішення конкретного практичного завдання, обґрунтовані з точки зору можливостей оперування наявними ресурсами, відрізняються оригінальністю і новизною [11].

Підтримуємо слушну пропозицію Т. Савіної щодо створення електронних ресурсів, розроблених і захищених здобувачами проєктів, і вважаємо, що доступ до таких репозитаріїв повинен надаватися керівникам галузі, які демонструватимуть зацікавленість в реалізації соціально орієнтованих інфраструктурних проєктів за умов реєстрації як користувачі відповідної бази даних. Це буде реальним кроком для поєднання освіти і практичної діяльності, оскільки керівники чи

потенційні керівники галузі охорони здоров'я та медичних закладів матимуть можливість використання результатів пошукових досліджень здобувачів управлінської освіти у своїй практичній управлінській діяльності, залучати їх до потенційної співпраці у якості менеджерів соціально-орієнтованих проєктів.

Отже, як зазначають Г. Слабкий, Р. Погоріляк, сучасна диференційована система підготовки і безперервного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я має бути спрямована на підвищення управлінської ефективності в діяльності керівників закладів охорони здоров'я в залежності від посад, які вони займають, або на які претендують, а також удосконалення процесу післядипломної підготовки відповідних керівників різного рівня прийняття рішень та відповідальності [4].

Модернізація системи підготовки кваліфікованих керівників та менеджерів охорони здоров'я у закладах вищої освіти в єдиному освітньому просторі здійснюється в напрямку інтеграції освітніх програм з урахуванням ресурсного потенціалу відповідних установ, регіональних особливостей галузі та потреб ринку праці, використання практично орієнтованих та інноваційних форм навчання, включаючи ті, що потребують додаткового регулювання відомчими нормативними актами, з метою посилення галузевої орієнтації та підтвердження можливості впровадження в реальних умовах, враховуючи особливості багаторівневого управління, міжвідомчу та міжгалузеву взаємодію, регіональні особливості функціонування спроможної мережі закладів охорони здоров'я в госпітальних округах та на основі адаптації міжнародного досвіду [12].

Безперервний професійний розвиток дійсно має сконцентруватися на постійному удосконаленні професійної компетентності медичних працівників відповідно до розвитку медичних технологій та досягнень сучасної науки впродовж всього періоду їх професійної діяльності. Для цього, на думку українських дослідників, необхідно створити всі необхідні умови для безперервного розвитку [5].

Висновки. Таким чином, вітчизняна система охорони здоров'я відчуває потребу в професійних управлінських кадрах і має відповідати як галузевим потребам, враховуючи динаміку внутрішнього ринку праці, так і сучасним умовам інтеграції у міжнародний простір охорони здоров'я. У зв'язку із поширенням принципів ринкових відносин на сферу охорони здоров'я та запланованим перетворенням функціонування закладів охорони здоров'я державної і комунальної форми власності на принципово нові форми організаційно-господарської діяльності, а також стрімким розвитком приватного сектора в охороні здоров'я, виникне необхідність підготовки нового типу керівників цих закладів. У зв'язку з цим вважається за доцільне проаналізувати потреби у фахівцях відповідного спрямування з урахуванням кількості, статусу, потужностей закладів охорони здоров'я всіх форм власності та підпорядкування.

Вважаємо за доцільне запровадження інтегрованого підходу до підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я, враховуючи обов'язковість здобуття кваліфікаційного рівня «магістр» на основі повної вищої освіти будь якого напрямку у галузі знань Д «Бізнес, право та адміністрування», до якої включені такі спеціальності як «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» та «Право» [13] для керівників закладів охорони здоров'я. При цьому, передбачити можливість запровадження ступеневої системи підготовки професійних менеджерів (управителів) для роботи в адміністративному апараті закладів охорони здоров'я для осіб, які мають ступінь бакалавра з менеджменту, із присвоєнням кваліфікації 1482 «Менеджери (управителі) закладу охорони здоров'я», відповідно до національного класифікатора професій та посилаючись на ДК 003:2010 [14].

Також слід наголосити на необхідності модернізації системи підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я у середньостроковій перспективі, відповідно до міжнародних стандартів, застосуванні комплексного підходу до формування компетенцій сучасних менеджерів, важливості їх лідерських якостей, що сприятиме побудові сучасної, конкурентної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції, а також забезпеченню відкритості системи медичної освіти, що передбачає створення таких

освітніх програм, які реалізують інноваційні підходи і технології навчання, сприяють індивідуалізації процесу освітньо-професійної підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Малігон Ю.М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №4 (94). С. 160–164. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-160-164).
2. 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> (дата звернення: 12.04.2025).
3. Наказ МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я».
4. Слабкий Г.О., Погоріляк Р.Ю. Характеристика оптимізованої системи призначення на посаду та підготовки керівних кадрів охорони здоров'я на регіональному рівні. *Intermedical Journal*. 1(13). 2019. С. 39–46.
5. Гульчій О.П., Погоріляк Р.Ю., Слабкий Г.О., Рогач І.М. Роль керівних кадрів у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Ужгород. 2014. 23 с.
6. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Про подальше удосконалення системи післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку фахівців з фаховою передвищою, початковим рівнем (короткий цикл) та першим (бакалаврським) рівнем вищої медичної і фармацевтичної освіти та магістрів з медсестринства. МОЗ України; Наказ, від 10.11.2022 № 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0039-23#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
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 (дата звернення: 12.04.2025).
9. 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. С. 380–387.
10. Огнєв 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 міжнар. 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.
11. Савіна Т.В. Шляхи покращення комплексної системи підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 12. 2019. С. 55–62. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11>
12. Карамішев 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>
13. 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> (дата звернення: 12.04.2025).
14. 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> (дата звернення: 12.04.2025).

REFERENCES

1. Maligon, Yu. M. (2020). Derzhavna kadrova polityka u sferi okhorony zdorov'ya: teoretychni zasady ta suchasni tendentsiyi [State personnel policy in the field of health care: theoretical foundations and modern trends]. *Ekonimika, upravlinnya ta administruvannya – Economics, management and administration*, 4 (94), 160–164. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-160-164) [in Ukrainian].
2. Pro skhvalennya Stratehiiy rozvytku systemy okhorony zdorov'ya na period do 2030 roku ta zatverdzhennya operatsiynoho planu zakhodiv z yiyi realizatsiyi u 2025-2027 rokakh: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny; Stratehiya, Plan, Zakhody vid 17.01.2025 № 34-r. [On approval of the Strategy for the development of the health care system 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 from January 17, 2025 №34-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Pro vnesennya zmin do Dovidnyka kvalifikatsiynykh kharakterystyk profesiy pratsivnykiv. Vypusk 78 «Okhorona zdorov'ya»: Nakaz MOZ Ukrayiny vid 31.10.2018 r. № 1977 [“On Amendments to the Handbook of Qualification

- Characteristics of Workers' Professions. Issue 78 "Health Care": Order of the Ministry of Health of Ukraine from October 31, 2018 №1977] [in Ukrainian].
4. Slabky, G.O., & Pohorilyak, R.Yu. (2019). Kharakterystyka optymizovanoi systemy pryznachennya na posadu ta pidhotovky kerivnykh kadriv okhorony zdorov'ya na rehional'nomu rivni [Characteristics of an Optimized System of Appointment and Training of Healthcare Managers at the Regional Level]. *Intermedical Journal*, 1(13), 39–46 [in Ukrainian].
 5. Gulchiiy, O.P., Pohorilyak, R.Yu., Slabky, G.O., & Rogach, I.M. (2014). Rol' kerivnykh kadriv u pokrashchenni rezul'tativ diyal'nosti systemy okhorony zdorov'ya Ukrainy. Metodichni rekomendatsiyi [The Role of Managers in Improving the Results of the Healthcare System of Ukraine / Methodological Recommendations]. Uzhgorod [in Ukrainian].
 6. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine from July 01, 2014 № 1556-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
 7. Pro podal'she udoskonalennya systemy pislyadyploynoї osvity ta bezperervnoho profesiynoho rozvytku fakhivtsiv z fakhovoyu peredvyshchoyu, pochatkovym rivnem (korotkyy tsykl) ta pershyim (bakalavrs'kym) rivnem vyshchoyi medychnoyi i farmatsevychnoyi osvity ta mahistriv z medsestrynstva: MOZ Ukrainy; Nakaz vid 10.11.2022 № 2016 [On further improvement of the system of postgraduate education and continuous professional development of specialists with professional pre-university, initial level (short cycle) and first (bachelor's) level of higher medical and pharmaceutical education and masters in nursing: Ministry of Health of Ukraine; Order from November 10, 2022 № 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0039-23#Text> [in Ukrainian].
 8. Lekhan, V.M., Kryachkova, L.V., Zayarsky, M.I., & Maksymenko, O.P. (2016). Obgruntuvannya neobkhnosti formuvannya upravlins'kykh kompetentnostey u likariv na dodyplomnomu etapi yikh navchannya ta pidvyshchennya efektyvnosti pidhotovky upravlins'kykh kadriv systemy okhorony zdorov'ya [Substantiation of the need to form managerial competencies in doctors at the undergraduate stage of their education and increase the effectiveness of training managerial personnel of the health care system]. *Aktual'ni problemy suchasnoyi medytsyny – Actual problems of modern medicine*, 16 (2), 265–271. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2016_16_2_63 [in Ukrainian].
 9. Karamyshev, D.V., & Fedak, N.M. (2011). Mekhanizmy formuvannya systemy profesiynoyi pidhotovky kerivnykh kadriv haluzi okhorony zdorov'ya v Ukraini [Mechanisms of formation of the system of professional training of managerial personnel in the health care sector in Ukraine]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and practice of public administration*, 3, 380–387 [in Ukrainian].
 10. Ognev, V.A., & Chukhno, I.A. (2017). On the issue of professional qualifications of managerial personnel of health care institutions in modern conditions. Proceedings from PPSHC'17: *All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation – V Personnel policy in the sphere of health care in conditions of threats to the national security of Ukraine*. Kyiv [in Ukrainian].
 11. Savina, T.V. (2019). Shlyakhy pokrashchennya kompleksnoyi systemy pidhotovky kerivnykh kadriv u sferi okhorony zdorov'ya v Ukraini [Ways to improve the comprehensive system of training managerial personnel in the sphere of health care in Ukraine]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 12, 55–62. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11> [in Ukrainian].
 12. Karamyshev, D.V., Dvornyk, V.M., Gordienko, L.P., & Zamchiiy, S.V. (2025). Modernizatsiya systemy pidhotovky kerivnykh kadriv haluzi okhorony zdorov'ya u zakladakh vyshchoyi osvity za transformatsiynykh umov [Modernization of the system of training health care managers in higher education institutions under transformational conditions]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and practice of public administration*, 1(80), 292–308. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17> [in Ukrainian].
 13. Pro vnesennya zminy do pereliku haluzey znan' i spetsial'nostey, za yakymy zdiysnyuyet'sya pidhotovka zdobuvachiv vyshchoyi ta fakhovoyi peredvyshchoyi osvity; Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.02.2025 №188 [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 from February 21, 2025 №188]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 14. Hatsional'nyy Klasyfikator Ukrainy Klasyfikator profesiy DK 003:2010: Hakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 28 lypnya 2010 r. №327 [National Classifier of Ukraine Classifier of professions DK 003:2010: Order of the State Committee for Consumer Protection and Standardization of Ukraine from July 28, 2010 №327]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 30.05.25 р.
Прийнято до друку 1.07.25 р.