

DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.4.5>

УДК 614.2:005]:37.011.33

**Ірина Соколова**

<https://orcid.org/0000-0003-4425-1859>

докторка педагогічних наук, професорка,  
професорка кафедри організації вищої освіти,  
управління охороною здоров'я та гігієни  
Донецький національний медичний університет,  
вул. Привокзальна, 27, 84404 Лиман, Україна,  
[i.v.sokolova1808@gmail.com](mailto:i.v.sokolova1808@gmail.com)

**Світлана Вовк**

<https://orcid.org/0000-0003-3883-1320>

докторка з державного управління, доцентка,  
перша проректорка,  
Донецький національний медичний університет,  
вул. Привокзальна, 27, 84404 Лиман, Україна,  
[docvovk@gmail.com](mailto:docvovk@gmail.com)

## ПРОФЕСІЙНА ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ УПРАВЛІНЦІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

*У статті порушено проблему формування професійних освітніх траєкторій управлінців у сфері охорони здоров'я в умовах сучасних українських реалій, які характеризується складністю, нестабільністю, неоднозначністю та мінливістю. За результатами аналізу наукового доробку українських учених і практиків визначено основні напрями дослідження проблеми, які проводяться переважно в площині реалізації механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади. Педагогічний аспект проблеми підготовки управлінців для сфери охорони здоров'я в попередніх наукових публікаціях комплексно не розглядався. Наголошено на необхідності регулювання взаємодії ринку освітніх послуг з підготовки управлінців для сфери охорони здоров'я та ринку праці для узгодження й збалансованості їх розвитку в інтересах суспільства і держави в довгостроковій перспективі. Методом експертного оцінювання визначено вимоги роботодавців (стейкхолдерів) до фахівців з публічного управління та адміністрування, враховуючі особливості професійної діяльності в мінливих і кризових умовах функціонування сфери охорони здоров'я. Визначено найважливіші компетентності, які сприяють успішній професійній діяльності фахівця з публічного управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я. Розроблено компетентнісну модель керівника закладу охорони здоров'я, враховуючи управлінські функції і професійну діяльність у кризових умовах. Запропоновано професійну траєкторію розвитку фахівців з публічного управління та адміністрування в галузі охорони здоров'я, що відбивається у мета-профілі освітньої програми, яку пропонує Донецький національний медичний університет.*

**Ключові слова:** освітня програма; професійна освітня траєкторія; професійні компетентності; управлінці у сфері охорони здоров'я.

### ВСТУП

Сучасні українські реалії є концентрованим відображенням VUCA-реальності, яка характеризується складністю (volatility), нестабільністю (uncertainty), неоднозначністю (complexity) та мінливістю (ambiguity).

Характерною ознакою сьогодення є виклики, що постали перед Україною та українським суспільством. Війна порушила доступ громадян до медичних послуг внаслідок значних руйнувань і пошкодження інфраструктури сфери охорони здоров'я, забрала життя понад сотні медичних працівників, зокрема керівників установ,

тимчасово поневолила або змусила емігрувати у різні країни тисячі лікарів і медичних сестер.

В умовах воєнного стану важливою є проблема професійної підготовки управлінських кадрів для сфери охорони здоров'я, яка залишиться актуальною в період повоєнної відбудови України, післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Аналіз доробку українських науковців і практиків дає змогу виокремити дві групи наукових досліджень, які опосередковано дотичні до нашого дослідження.

Перша група представлена працями науковців, які розглядають проблему підготовки керівників закладів охорони здоров'я в площині розвитку кадрового механізму державного та публічного управління (Криничко, 2020; Кісь, Запукляк, Яцюк, Малиновська, 2019); через призму зарубіжного досвіду підготовки керівних кадрів-лідерів (Гасєвська, Васюк, Ушакова, 2020; Колісніченко, 2023; Слабкий, Погоріляк, 2019); у межах дослідження структури і змісту компетентностей менеджера медичних закладів (Махначова, Махначов, 2020; Лукаш, Бричко, Гегешко, 2022; Дзвінчук, Качмар, 2022; Орлова, Шляхтіна, 2021), а також методів оцінювання компетентностей менеджерів (Брич, Ліштаба, Микитюк, 2018); порушують проблему формування програм з підготовки менеджерів охорони здоров'я, враховуючи стандарт вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», перепідготовки або післядипломної підготовки керівників закладів охорони здоров'я на засадах компетентісного, системного, середовищного, технологічного підходів (Савіна, 2019).

Друга група джерел виявилася малочисельнішою за кількістю наукових праць, які присвячені проблеми професійної підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування за новим стандартом вищої освіти (МОН України. «Про затвердження стандарту...», 2020).

У вимірі педагогічної науки і практики відзначимо наукові розвідки українських дослідників: зміст, форми, методи організації професійної підготовки майбутніх фахівців з публічного управління та адміністрування до педагогічної діяльності (Павленко, 2020); проблеми формування спеціалізованих компетентностей державних службовців у контексті реалізації принципу добросовісності (Герасимюк, 2019); андрагогічний підхід у професійній підготовці фахівців з публічного управління та адміністрування (Огієнко, 2020); структура компетентностей, що сприятимуть швидкій адаптації фахівців з публічного управління та адміністрування до сучасних потреб суспільства, а саме комунікаційні навички, здатність використовувати інноваційні підходи та технології в професійній діяльності (Дерун, 2022); досвід реалізації освітньої програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у закладах вищої освіти (Орлова, 2019; Семко, 2020; Андреев, 2021).

Відаючи належне напрацюванням науковців, які зосередили свою увагу на професійному розвитку керівників закладів охорони здоров'я як менеджерів у неформальній освіті та професійній підготовці державних службовців, слід наголосити на актуальності проблеми, яка залишається поза увагою дослідників. Йдеться про педагогічний контекст проблеми професійної підготовки управлінців для галузі охорони здоров'я з урахуванням соціально-гуманітарних викликів для України.

Цими міркуваннями обумовлена **мета статті** – описати досвід формування професійної освітньої траєкторії магістрів з публічного управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я.

Мета і дослідницькі завдання зумовили вибір **методів дослідження**: аналіз наукових джерел для уточнення проблемного поля дослідження та узагальнення результатів наукових розвідок; статистичного аналізу даних в Єдиній державній електронній базі з питань освіти (ЄДЕБО); експертного оцінювання для визначення

сучасних вимог роботодавців до фахівців з публічного управління та адміністрування та професійних компетентностей як здатності керівників медичних закладів діяти в кризових ситуаціях; моделювання компетентнісного профілю магістра з публічного управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

**Синергія ринків праці, медичних і освітніх послуг для професійної підготовки управлінців для галузі охорони здоров'я: паритетність, гнучкість, партнерство.** У протистоянні глобальним і національним викликам значної ваги набувають адаптаційні зміни на міжнародних і регіональних ринках праці. «Реалізація національного трудового потенціалу як визначальної конкурентної переваги в сучасному світі, – йдеться в аналітичній доповіді Національний інститут стратегічних досліджень, – закладає основи продуктивності національної економіки, її динамічного зростання, яке сприяє побудові економічного підґрунтя національного суверенітету» (Тридцять років Незалежності України, 2021, с. 223).

Система охорони здоров'я України, наголошено в аналітичній записці Європейського регіонального бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я, «повинна бути в змозі одночасно відновлювати надання послуг та адаптуватися до нових потреб та загроз у галузі охорони здоров'я», зменшуючи вже існуючі та нові бар'єри для доступу до послуг та прискорюючи упровадження вже запланованих реформ (ВООЗ, 2022, с. 20).

Національний план післявоєнного відновлення визначає пріоритети для сфери охорони здоров'я на наступні 18–24 місяців у таких сферах: надання послуг, забезпечивши при цьому подальше впровадження Урядом України реформи системи охорони здоров'я; капітальні інвестиції, фінансування що матимуть довгостроковий вплив на систему охорони здоров'я; зміцнення інституцій; забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій та громадське здоров'я (Пріоритети у відновленні системи охорони здоров'я, 2022 ).

Реалізація вищезазначених завдань потребує фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці, здатних адаптуватися до вимог ринку медичних послуг.

Для підтримки функціонування центральних і місцевих державних органів у сфері охорони здоров'я, відповідальних за розроблення та впровадження політик, потрібні управлінці, здатні адаптуватися до нових потреб, загроз і проблем, оцінювати потенційні інвестиції у відновлення та трансформацію системи охорони здоров'я, у першу чергу, на регіональному рівні (Тридцять років Незалежності України, 2021, с. 32).

Сучасна траєкторія професійного розвитку керівника медичного закладу має такий вигляд: здобуття вищої освіти у галузі знань 22 «Охорона здоров'я», робота за фахом (не менше 5 років), призначення на керівну посаду за умови проходження спеціалізації «Організація і управління охороною здоров'я» або здобуття вищої освіти другого рівня у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» або 28 «Публічне управління та адміністрування» (Довідник кваліфікаційних характеристик, 2023); безперервний професійний розвиток в умовах неформальної або інформальної освіти. Зазначимо, що здобуття ступеня магістра з публічного управління та адміністрування є одним із важливих етапів реалізації керівником закладу охорони здоров'я амбітних цілей професійного розвитку.

Розглянемо пропозиції ринку освітніх послуг з точки зору попиту на фахівців з публічного управління та балансу між потребами ринку праці і пропозиціями закладів вищої освіти.

У 2022 р. на різні освітні програми (ОП) за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» було зараховано 5570 здобувачів другого рівня вищої освіти, зокрема для навчання за заочною формою 3781 особа (65% від загальної кількості зарахованих на перший курс). За державним замовленням на основі освітнього ступеня бакалавра 542 особи, з них 101 особа на денну форму навчання (МОН України, 2022).

Дані офіційної статистичної інформації МОН України (ЄДЕБО) показують, що станом на 04 вересня 2023 р. сучасний ринок освітніх послуг за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування – це 108 суб'єктів освітньої діяльності, які заявили про конкурсні пропозиції щодо підготовки фахівців на другому рівні вищої освіти (МОН України, Реєстр суб'єктів, 2023).

Для сфери охорони здоров'я освітні програми з публічного управління та адміністрування пропонують 4 заклади вищої освіти або 3,3% від загальної кількості установ: Донецький національний медичний університет (ОП «Публічне управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я»), Чорноморський національний університет імені Петра Могили (ОП «Управління закладами охорони здоров'я»), Сумський державний університет (ОП Управління та адміністрування в охороні здоров'я), Харківський національний медичний університет (ОП «Управління у сфері охорони здоров'я») (МОН України, Реєстр суб'єктів, 2023).

За даними Реєстру суб'єктів освітньої діяльності (МОН України, Реєстр суб'єктів) за новими стандартами вищої освіти навчаються 159 осіб, які є нинішніми або потенційними управлінцями для сфери охорони здоров'я. Враховуючі кількість закладів охорони здоров'я (наприкінці 2021 р. в Україні налічувалося близько 3 тис. медичних закладів), спостерігаємо кадровий дисбаланс між попитом ринку праці і пропозиціями ринку освітніх послуг.

У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (2022) ідентифіковано одну з проблем, а саме «розрив між системою вищої освіти та ринком праці, дисбаланс попиту і пропонування інноваційних спеціальностей, відсутність механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями і закладами вищої освіти». Вищезазначена та інші проблеми є внутрішніми викликами, які створюють ризики та негативно впливають на можливості подальшого розвитку сфери охорони здоров'я. Натомість гармонізацію освітніх та професійних стандартів, залучення бізнесу та професійних спільнот до їх розроблення визначено в якості пріоритетних завдань для досягнення поставлених цілей Стратегії (2022).

Невідповідність професійно-кваліфікаційної структури випускників закладів вищої освіти та вільної робочої сили потребам роботодавців відносять до основних чинників деформації структури зайнятості в Україні. Освітньо-професійні асиметрії на ринку праці виявляються в тому, що рівень кваліфікації працівників не відповідає потребам роботодавців (Тридцять років Незалежності України, 2021, с. 224).

Переважає кількість проблем з кадровими ресурсами в країні пов'язана саме із змінами умов та необхідністю аналізувати та оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти для визначення актуального професійного профілю фахівців.

**Професійна освітня траєкторія управлінців у сфері охорони здоров'я: досвід формування освітньої програми.** Для реалізації завдань нашого дослідження було проведене експертне оцінювання з метою визначення вимог роботодавців (стейкхолдерів) до фахівців з публічного управління та адміністрування, враховуючі особливості професійної діяльності в мінливих і кризових умовах функціонування сфери охорони здоров'я в Україні.

В якості форми експертного оцінювання було обрано разове індивідуальне опитування (анкетування або інтерв'ю) фокус-групи. В якості критеріїв відбору респондентів було визначено ступінь компетентності експерта щодо реалізації завдань

публічного управління та адміністрування закладів охорони здоров'я. Під час проведення експертизи використовувалася інтервальна або порядкова шкала експертного оцінювання.

В експертному оцінюванні взяли участь 18 зовнішніх стейкхолдерів, з числа керівників закладів охорони здоров'я Донецької області, які є роботодавцями для випускників освітніх програм галузі знань «Охорона здоров'я». Важливо зауважити, що опитування проводилося до початку війни 2022 р., але більшість керівників мали багаторічний (з 2014 р.) досвід роботи в прифронтових районах і містах Донецької області.

На першому етапі респонденти із переліку загальних компетентностей мали обрати п'ять позицій, які, на їх погляд, є найважливішими для фахівця з публічного управління та адміністрування в галузі охорони здоров'я (кількість варіантів вибору не обмежена). Результати вибору оброблялися методом ранжування, оскільки він дозволяє вибрати з досліджуваної сукупності факторів або параметрів найбільш суттєвий.

Друга частина передбачала експертне оцінювання результатів, які визначено в освітній програмі Донецького національного медичного університету (ДНМУ) «Публічне управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я».

Дослідження показало, що 93% респондентів вважають за необхідне готувати керівників для сфери охорони здоров'я за спеціальними (професійно спрямованими) освітніми програмами в закладах вищої медичної освіти. Респонденти вбачають, що магістерська освітня програма «Публічне управління та адміністрування в галузі охорони здоров'я» надає можливості для кар'єрного зростання медичного працівника, зокрема для здобуття посади медичного директора (вважають 57% опитаних) або іншої керівної посади – 36% респондентів. Стандарт вищої освіти, як вважають 64% опитаних, потребує конкретизації в частині програмних результатів з урахуванням особливостей VUCA-реальності, але не тільки для галузі охорони здоров'я.

На думку респондентів, серед загальних компетентностей найважливішими для фахівця з публічного управління та адміністрування в галузі охорони здоров'я є такі 5, які розташовано за визначеними пріоритетами: здатність працювати у команді, налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво в ситуаціях невизначеності, попереджати та розв'язувати конфлікти на засадах соціальної відповідальності, відповідно до правових і етичних норм (100% виборів); здатність адаптуватися до змінних умов управлінської діяльності, генерувати нові ідеї й нестандартні підходи до їх реалізації, розробляти проекти та управляти ними, діяти соціально відповідально та свідомо в складних і непередбачуваних умовах (90% виборів); здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером змін (75% виборів); здатність фахово аналізувати інформацію, ефективно використовувати інформаційні та комунікаційні технології для прийняття обґрунтованих рішень у критичних ситуаціях (70% виборів); здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні (60% виборів).

За результатами експертного оцінювання думки членів фокус-групи методом ранжування було визначено найважливіші компетентності, які сприяють успішній професійній діяльності фахівця з публічного управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я.

Враховуючи думку респондентів, було розроблено компетентнісну модель управлінця, який є здатним:

- організовувати діяльність органів публічного управління та закладів охорони здоров'я різних форм власності в кризових ситуаціях з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України;

- ефективно використовувати та розвивати ресурси для продуктивної праці персоналу, безперервного професійного розвитку персоналу, забезпечення сприятливих і безпечних умов їхньої праці;
- працювати в нормативно-правовому полі законодавства України, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування, здійснювати нормативно-правові процедури;
- визначати показники сталого розвитку сфери охорони здоров'я на загальнодержавному, регіональному, місцевому рівнях управління;
- проводити оцінку можливостей закладу охорони здоров'я як системи, визначати критерії розвитку, розробляти маркетингову стратегію і тактику діяльності на ринку медичних послуг, враховуючи збільшення потреб в екстреній медичній допомозі.

У результаті групового обговорення була змодельована рамка результатів освітньої програми, «мета-ядро» компетентностей і програмних результатів навчання, враховуючи управлінські функції і специфічну тематичну площину діяльності керівників – галузь охорони здоров'я: здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), здійснювати етично виправдану професійну поведінку в різних ситуаціях управлінської діяльності, зокрема в ситуаціях ризику, надзвичайного стану, конфлікту, морального вибору; здатність організовувати діяльність закладів охорони здоров'я в надзвичайних ситуаціях / у режимі надзвичайного стану, розробляти та реалізовувати заходи щодо підтримання готовності усіх підпорядкованих ланок до функціональних дій за призначенням.

Проведене нами дослідження увиразнило професійні потреби керівників і дозволило визначити професійну освітню траєкторію управлінців у сфері охорони здоров'я, яка відбивається у мета-профілі освітньої програми, який пропонує Донецький національний медичний університет (ДНМУ, 2021).

Цілі освітньої програми – забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців з публічного управління та адміністрування, здатних ідентифікувати і розв'язувати завдання інноваційного характеру, вирішувати проблеми управління сферою охорони здоров'я, ефективно реалізовувати професійні функції в ситуаціях невизначеності соціально-економічного середовища, здійснювати публічне адміністрування у кризових умовах з урахуванням регіональних особливостей системи охорони здоров'я; сформувані загальні та професійні компетентності фахівця з публічного управління та адміністрування для розширення можливостей працевлаштування і реалізації особистісного і професійного потенціалу, а також формування психологічної готовності управлінців до виконання професійних завдань і функцій у кризових ситуаціях.

## **ВИСНОВКИ**

Проблема професійної підготовки управлінських кадрів з урахуванням соціально-гуманітарних викликів залишиться актуальною в довгостроковій перспективі післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я України.

Невідповідність професійно-кваліфікаційної структури випускників закладів вищої освіти та вільної робочої сили потребам роботодавців є одним із основних чинників деформації структури зайнятості в Україні. Обсяги та структура державного замовлення на підготовку управлінських кадрів не відповідають сучасному стану та перспективам ринку медичних послуг України в стані війни і в післявоєнний період.

Діючий механізм взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці є неефективним, потребує взаємодії на засадах партнерства і паритетності, враховуючі інтереси та

відповідальність усіх стейкхолдерів. Ринок освітніх послуг має гнучко реагувати на існуючі потреби сфери охорони здоров'я в кадрах управлінців, здатних швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Заклади вищої медичної освіти як основні провайдери освітніх послуг мають пропонувати освітні програми, враховуючи вимоги роботодавців до структури компетентностей магістрів з публічного управління та адміністрування.

Педагогічний контекст проблеми вбачаємо у визначенні особливостей формування професійної освітньої траєкторії управлінців для галузі охорони здоров'я, до яких відносимо гармонізацію освітніх та професійних стандартів, залучення бізнесу та професійних спільнот до їх розроблення.

Професійні освітні траєкторії магістрів з публічного управління та адміністрування в галузі охорони здоров'я є процесом досягнення результатів на другому рівні вищої освіти і засобом здійснення траєкторій професійного розвитку керівників сфери охорони здоров'я. Фокус освітніх програм, цілі та програмні результати мають враховувати тенденції розвитку ринку праці, який потребує фахівців, здатних навчатися протягом життя, реагувати на надзвичайні умови і виклики військового стану в Україні та повоєнного відновлення галузі охорони здоров'я.

**Перспективи подальших досліджень** вбачаємо в компаративному дослідженні професійної підготовки управлінців для сфери охорони здоров'я у країнах Європейського Союзу, враховуючі міжнародні стандарти якості вищої медичної освіти.

### Список використаної літератури

1. Андреев С. Підготовка майбутніх публічних управлінців з питань національної безпеки: стан, проблеми, перспективи / А. А. Мельниченко, Я. Ю. Цимбаленко, О. А. Акімова та ін. (ред.). *Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18–19 жовтня 2021 р.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 17–22.
2. Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі ОЗ: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.
3. Гаєвська Л. А., Васюк Н. О., Ушакова О. І. Зарубіжний досвід підготовки керівних кадрів-лідерів – виклики для публічної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.7.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.2)
4. Герасимюк К. Х. Формування спеціалізованих компетентностей фахівців публічного управління через призму принципу добросовісності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4 (90). С. 195–198. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-4\(90\)-195-198](https://doi.org/10.26642/ema-2019-4(90)-195-198)
5. Дзвінчук, Д. І., Качмар, О. В. Соціокультурна компетентність як основа професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №1. С.19–29. DOI: <https://doi.org/10.32851/tmv-pub.2022.1.3>
6. Дерун Т. М. Особливості професійної підготовки фахівців у галузі публічного управління та адміністрування. *Теорія та практика державного управління*. 2022. Вип. 2 (75). С. 88–98. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2022-2-05>
7. Донецький національний медичний університет (ДНМУ). Освітня програма «Публічне управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. 2021. URL: <https://dnmu.edu.ua/osvitno-profesijna-programa-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-u-galuzi-ohorony-zdorovya-osvitnij-stupin-riven-magistr/> (дата звернення 10.09.2023).
8. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я: наказ Міністерства охорони здоров'я України № 117 від 29 березня 2002 р. (зі змінами і доповненнями). URL: <https://profpressa.com/dkhp/vipusk-78-okhorona-zdorovia/> (дата звернення 10.09.2023).
9. Кісь С., Запухляк І., Яцюк О., Малиновська Г. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я України: новий підхід до розвитку управлінського персоналу. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. С. 17–27. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.04>

10. Колісниченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 42–53. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-42-53](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-42-53)
11. Криничко Л. Проблеми системи охорони здоров'я та напрями їх вирішення: погляд науки та практики. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (6). С. 115–131. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520111>
12. Лукаш С. М., Бричко А. М., Гегешко В. В. Лідерство в професійній підготовці управлінців: досвід ЄС (на прикладі галузі охорони здоров'я). *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 32. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.1>
13. Мельник Т. О., Дегтярьова І. О. Спеціальні компетентності фахівців, які здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.72>
14. Міністерство освіти та науки України. Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО). Конкурсні пропозиції. URL: [https://vstup.edbo.gov.ua/offers/?qualification=2&education\\_base=620&speciality=281](https://vstup.edbo.gov.ua/offers/?qualification=2&education_base=620&speciality=281) (дата звернення 10.09.2023).
15. Міністерство освіти та науки України. ЄДЕБО. Вступна кампанія 2022. Показники адресного розміщення державного замовлення за спеціальностями (спеціалізаціями) і закладами освіти. URL: <https://vstup2022.edbo.gov.ua/statistics/konkurs-universities/> (дата звернення 10.09.2023).
16. Міністерство освіти та науки України. ЄДЕБО. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Заклади вищої освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2023).
17. Міністерство освіти та науки України. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ від 04 серпня 2020 р. №1001. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-dlya-drugogo-magisterskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення 10.09.2023).
18. Міністерство освіти та науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. 2020. Київ. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 6.10.2023).
19. Огієнко О. Андрагогічні засади професійної підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 8 (102). DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.08/240-251>
20. Орлова Н. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 139–150. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)12](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)12)
21. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.98>
22. Павленко Д. Г. Теоретико-методичні аспекти актуальності професійної підготовки майбутніх фахівців з публічного управління. *Paradigm of knowledge*. 2020. № 5 (43). Р. 173–186. DOI: [https://doi.org/10.26886/2520-7474.5\(43\)2020.11](https://doi.org/10.26886/2520-7474.5(43)2020.11)
23. Савіна Т. Шляхи покращення комплексної системи підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 12. С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11>
24. Семко М. І. Підготовка фахівця з публічного управління в умовах магістратури: практика та досвід. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 6/1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-6/1-6161>
25. Слабкий Г. О., Погоріляк Р. Ю. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Київ: Інститут стратегічних досліджень МОЗ України, 2019. 46 с.
26. Тридцять років Незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього: аналітична доповідь / Я. А. Жаліло (ред). Київ: НІСД, 2021. 324 с.
27. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. World Health Organization, Regional Office for Europe, 2022. 62 p. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/358446> (дата звернення 10.09.2023).
28. Priorities for health system recovery in Ukraine – joint discussion paper. World Health Organization, Regional Office for Europe, 2022. 23 p. URL: <https://www.who.int/europe/publications/m/item/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper> (дата звернення 10.09.2023).



## References

- Andreiev, S. (2021). Pidghotovka majbutnikh publichnykh upravlinciv z pytanj nacionalnoji bezpeky: stan, problemy, perspektyvy [Training of future public managers on national security issues: state, problems, prospects]. In A. A. Melnychenko, Ja. Ju. Tsymbalenko, O. A. Akimova et al. (Eds.), *Suchasni problemi upravlinnya: transformaciya publichnogo upravlinnya u postkovidnomu sviti: materiali XI Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi, m. Kyiv, 18–19 zhovtnya 2021 r.* (pp. 17–22). Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute.
- Brych, V. & Lishtaba, L. & Mykytjuk, P. (2018). *Kompetentnistj menedzheriv v systemi okhorony zdorov'ja: monoghr. [Competence of managers in the healthcare system: monograph]*. TNEU.
- Gaievska, L. & Vasiuk, N. & Ushakova, O. (2020). Zarubizhnyj dosvid pidghotovky kerivnykh kadriv-lideriv – vyklyky dlja publichnoji polityky u sferi okhorony zdorov'ja v Ukraini [Foreign experience of healthcare leaders training – challenges for public health policy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*, 7. [10.32702/2307-2156-2020.7.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.2)
- Herasymiuk, K. Kh. (2020). Formuvannja specializovanykh kompetentnostej fakhivciv publichnogho upravlinnja cherez pryzmu pryncypu dobrochesnosti [Formation of specialized competencies of public administration specialists through the prism of the principle of integrity]. *Economics, Management and Administration*, 4 (90), 195–198. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-4\(90\)-195-198](https://doi.org/10.26642/ema-2019-4(90)-195-198)
- Dzvinchuk, D., & Kachmar, O. (2022). Sociokulturna kompetentnistj jak osnova profesijnoji pidghotovky fakhivciv u sferi publichnogho upravlinnja ta administruvannja. [Socio-cultural competence as a basis for professional training of professionals in the field of public administration]. *Tavrjiskyj naukovyj visnyk. Serija: Publichne upravlinnja ta administruvannja*, (1), 19–29. <https://doi.org/10.32851/tmv-pub.2022.1.3>
- Derun, T. (2022). Osoblyvosti profesijnoji pidghotovky fakhivciv u ghaluzi publichnogho upravlinnja ta administruvannja [Features of Professional Training of Specialists in the field of Public Governance and Administration]. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (75), 88–98. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2022-2-05>
- Doneckyj nacionalnyj medychnyj universytet (2021). *Osvitnja prohrama «Publichne upravlinnja ta administruvannja u ghaluzi okhorony zdorov'ja» dlja drughogho (magisters'kogho) rivnja vyshhoji osvity [Public Health Management and Administration Education Program for the Second (Master) Level of Higher Education]*. <https://dnmu.edu.ua/osvitno-profesijna-programa-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-u-galuzi-okhorony-zdorovya-osvitnij-stupin-riven-magistr/>
- Dovidnyk kvalifikacijnykh kharakterystyk profesij pracivnykiv [Qualification reference book of jobs and professions of workers.]* Vypusk 78. Okhorona zdorov'ja: Nakaz Ministerstva okhorony zdorov'ja Ukrainy № 117 vid 29 bereznja 2002 r. (zi zminamy i dopovnennyami). <https://profpressa.com/dkhp/vipusk-78-okhorona-zdorovia/>
- Kis, S. & Zapukhlyak, I. & Yatsyuk, O. & Malynovska, G. (2019). Kadrove zabezpechennja sfery okhorony zdorov'ja Ukrainy: novyj pidkhid do rozvytku upravlins'kogho personalu [Human resources of Ukraine's health care system: a new approach to management staff development]. *Ekonomichnyj analiz*, 29 (4). 17–27. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.04.017>
- Kolisnichenko, N. (2023). Suchasni zarubizhni praktyky upravlinnja rozvytkom kadrovogho potencialu sfery okhorony zdorov'ja. [Modern foreign practices in managing the development of personnel potential in health care area]. *Naukovyj visnyk: Derzhavne upravlinnja*, 1 (13), 42–53. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-42-53](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-42-53)
- Lukash, S. & Brychko, A. & Ghegheshko V. (2022). Liderstvo v profesijnij pidghotovci upravlinciv: dosvid JeS (na prykladi ghaluzi okhorony zdorov'ja) [Leadership in professional training of managers: EU experience (on the example of the healthcare industry)]. *Publichne upravlinnja i administruvannja v Ukraini*, 32, 7–12. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.1>
- Melnyk, T. & Dehtiarova, I. (2021). Specialjni kompetentnosti fakhivciv, jaki zdijsnjujutj informacijno-analitychne zabezpechennja publichnogho upravlinnja rehionalnym rozvytkom [Special competencies of specialists, who carry out information and analytical support to public administration of regional development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 18, 72–77. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.72>
- MON Ukrainy (2023). Jedyna derzhavna elektronna baza z pytanj osvity / Konkursni propozycji [Competitive offers]. [https://vstup.edbo.gov.ua/offers/?qualification=2&education\\_base=620&speciality=28](https://vstup.edbo.gov.ua/offers/?qualification=2&education_base=620&speciality=28)
- MON Ukrainy (2022). Jedyna derzhavna elektronna baza z pytanj osvity. Vstupna kampanija 2022. Pokaznyky adresnogho rozmishhennja derzhavnogho zamovlennja za specialnostjamy (specializacijamy) i zakladamy osvity. [Indicators of targeted placement of state orders by specialties (specializations) and educational institutions]. <https://vstup2022.edbo.gov.ua/statistics/konkurs-universities/>

- MON Ukrainy (2023). Jedyna derzhavna elektronna baza z pytanj osvity. *Rejestr sub'ektiv osvitynoji dijalnosti. Zaklady vyshhoji osvity [Register of educational entities. Institutions of higher education]*. <https://registry.edbo.gov.ua/>
- MON Ukrainy (2020). *Pro zatverdzhennja standartu vyshhoji osvity za specialnistju 281 «Publichne upravlinnja ta administruvannja» dlja drughogho (maghisterskogo) rivnja vyshhoji osvity: nakaz vid 04 serpnja 2020 r. № 1001 [Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine «On the approval of the standard of higher education in specialty 281 «Public management and administration» for the master's degree»]*. <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennja-standartu-vishovi-osviti-za-specialnistvu-281-publichne-upravlinnja-ta-administruvannja-dlja-drugogo-magisterskogo-rivnja-vishovi-osviti>
- MON Ukrainy (2020). *Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 roky [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031]*. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pd>
- Ogienko, O. (2020). Andragoghichni zasady profesijnioji pidghotovky fakhivciv z publichnogho upravlinnja ta administruvannja [Andragogical foundations of professional training of public management and administration specialists]. *Pedagoghichni nauky: teorija, istorija, innovacijni tekhnologhiji*, 8 (102). <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.08/240-251>
- Orlova, N. (2019). Pidghotovka fakhivciv z publichnogho upravlinnja v umovakh jevointegraciji Ukrainy [Training specialists in public administration in the context of European integration of Ukraine]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 3, 139–150. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)12](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)12)
- Orlova, N. & Shliakhtina, H. (2021). Cyfrovi kompetentnosti lidera na derzhavnij sluzhbi [Digital competencies of a leader in civil service]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 9, 98–102. [10.32702/2306-6814.2021.9.98](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.98)
- Pavlenko, D. (2020). Theoretical and methodological aspects of the relevance of professional training of future specialists in public administration. *Paradigm of knowledge*, 5 (43). [https://doi.org/10.26886/2520-7474.5\(43\)2020.11](https://doi.org/10.26886/2520-7474.5(43)2020.11)
- Savina, T. (2019). Shljakhy pokrashhennja kompleksnoji systemy pidghotovky kerivnykh kadriv u sferi okhorony zdorov'ja v Ukraini [Ways to improve a comprehensive training system head of health care in Ukraine]. *Publichne upravlinnja i administruvannja v Ukrainji*, 12, 55–62. <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11>
- Semko, M. (2020). Pidghotovka fakhivciv z publichnogho upravlinnja v umovakh maghistratury: praktyka ta dosvid [Training of a specialist in public administration in the conditions of a master's degree: practice and experience]. *Publichne administruvannja ta nacionaljna bezpek: Elektronne naukove vydannja*, 6/1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-6/1-6161>
- Slabky, Gh. & Poghoriliak, R. (2019). *Suchasna systema pidghotovky kerivnykh v sferi okhorony zdorov'ja Ukrainy: Metodichni rekomendaciji [Modern system of training managers in the field of health care of Ukraine: Guidelines]*. Institute of Strategic Studies of the Ministry of Health of Ukraine.
- Zhalilo, Ja. A. (Ed.) (2021). *Trydcjatj rokiv Nezalezhnosti Ukrainy: socialjno-ekonomichni pidsumky ta strateghichni viziji majbutnjogho: analitichna dopovid [Thirty years of independence of Ukraine: socio-economic results and strategic visions of the future: analytical report]*. NISD.
- World Health Organization. Regional Office for Europe (2022). *Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine*. <https://iris.who.int/handle/10665/358446>
- World Health Organization. Regional Office for Europe. (2022). *Priorities for health system recovery in Ukraine – joint discussion paper*. <https://www.who.int/europe/publications/m/item/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2023  
Прийнято до друку 27.12.2023

## PROFESSIONAL EDUCATIONAL TRAJECTORY OF HEALTH CARE MANAGERS: EXPERIENCE IN THE FORMATION OF THE EDUCATIONAL PROGRAM

Iryna Sokolova

<https://orcid.org/0000-0003-4425-1859>

Doctor of Sciences (in Pedagogy), Professor,  
Professor of the Department of Higher Education Organization,  
Health Care and Hygiene,  
Donetsk National Medical University,

27 Privokzalna Str., 84404 Liman, Ukraine,  
[i.v.sokolova1808@gmail.com](mailto:i.v.sokolova1808@gmail.com)

**Svitlana Vovk**

<https://orcid.org/0000-0003-3883-1320>

Doctor of Sciences (in Public Administration, Associate Professor,  
First vice-rector, Donetsk National Medical University,  
27 Privokzalna Str., 84404 Liman, Ukraine,  
[docvovk@gmail.com](mailto:docvovk@gmail.com)

*The article deals with the problem of forming professional educational trajectories of health care managers in the context of modern Ukrainian realities, which are characterized by complexity, instability, ambiguity, and variability. The main directions of the research problem, which are carried out by Ukrainian scientists and educators mainly in the areas of implementation of the mechanisms of personnel support for public authorities have been determined. The scientific literature shows that the pedagogical aspect of the problem of health care managers training has not been comprehensively considered. The article emphasizes the need to regulate the interaction of the educational services and the labor markets to coordinate and balance actions in health care managers training for the interests of society and the state in the long term.*

*The method of expert assessments is implemented by processing the opinions of experienced specialists (stakeholders) about the requirements to health care managers, taking into account the peculiarities of professional activity in changing and crisis situations of the health care sector.*

*The most important competencies that contribute to health care managers' effectiveness in their professional activity have been identified. A competent model of the health care manager has been developed, taking into account management functions and professional activities in crisis situations. The professional trajectory of development of specialists in health care public management and administration, which is reflected in the meta-profile of the educational program offered by Donetsk National Medical University is proposed.*

**Keywords:** *educational program; professional educational trajectory; professional competencies; professional training of health care managers.*