

Т. В. Савіна,  
аспірант кафедри соціальної і гуманітарної політики,  
Національна академія державного управління при Президентові України  
ORCID ID: 0000-0001-9647-9105

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.10.126

# ПІДГОТОВКА УЧАСНИКІВ РЕЗЕРВУ КЕРІВНИКІВ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ШЛЯХОМ ПІСЛЯДИПЛОМНОГО НАВЧАННЯ

T. Savina,  
Postgraduate student of the Department of Social and Humanitarian  
Policy National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

## TRAINING OF PARTICIPANTS OF THE RESERVE OF MEDICAL INSTITUTIONS MANAGERS THROUGH POST-GRADUATE TRAINING

*У статті обґрунтовано необхідність формування в Україні резерву керівників медичних закладів, наявність якого є найважливішою умовою наступності керівних кадрів та підвищення ефективності управління як медичним закладом, так і системою охорони здоров'я в цілому.*

*Розглянуто такі поняття: "резерв керівних кадрів", "резерв керівників медичних закладів", "учасник резерву керівників медичних закладів", "стратегічна карта резерву керівників медичних кадрів", "моніторинг резерву керівників медичних закладів".*

*Розглянуто та охарактеризовано принципи формування та напрями діяльності резерву керівників медичних закладів.*

*Визначено необхідні етапи формування такого резерву: розробка та затвердження відповідних нормативно-правових актів; проведення стратегічного SWOT-аналізу стану керівників системи охорони здоров'я та керівників медичних закладів; проведення процедури відбору кандидатів на основі професійних компетентностей та особистих якостей претендентів; формування стратегічних карт резерву керівників медичних закладів; планування необхідного ресурсного забезпечення; здійснення моніторингу, оцінки процесу та коригування програм навчання учасників резерву керівників медичних закладів із метою усунення ризиків неефективності їх підготовки.*

*Запропоновано Програму післядипломного навчання учасників резерву керівників медичних закладів, яка включає в себе модулі з найбільш актуальних проблем здоров'яохоронної галузі, зокрема: державне управління, державна політика та основні тенденції реформування та розвитку системи охорони здоров'я, стратегічне планування, економіка, діяльність медичних організацій з надання громадянам безкоштовної медичної допомоги, управління якістю та стандартами медичної допомоги, інформаційно-комунікаційні технології в управлінні охороною здоров'я, медична статистика, медична етика, деонтологія.*

*Запропоновано використовувати індивідуальну програму навчання для учасників резерву керівників медичних закладів, виходячи із їх початкового рівня підготовки, професійного досвіду та мотивації на зайняття керівних посад. При цьому слід використовувати традиційні методи навчання (лекції, практичні та семінарські заняття), активні форми навчання (заняття в малих групах і дискусії на пленарних засіданнях, ділові ігри, вирішення ситуативних завдань, використання методу "Case-study", інтерактивний метод навчання), а також індивідуальні заняття з метою вирівнювання професійних компетенцій до рівня більш успішних учасників резерву. Крім того, запропоновано таку форму навчання, як самонавчання.*

**Доведено, що надзвичайно важливим є ресурсне забезпечення, зокрема: 1) участь у програмах навчання спеціалістів, які поєднують як теоретичну, так і практичну діяльність у системі охорони здоров'я; 2) організація для учасників резерву стажування як у середині країни, так і за її межами.**

**The article considers the necessity of forming a reserve of managers of medical institutions in Ukraine, the presence of which is the most important condition for the continuity of management personnel and improving the efficiency of management of both the medical institution and the health care system as a whole.**

**Considered such concepts as: "reserve of management personnel", "reserve managers of medical institutions", "a participant in the reserve managers of medical institutions", "strategic reserve managers of medical personnel", "monitoring the reserve managers of medical institutions".**

**The principles of formation and directions of activity of reserve of managers of medical establishments are considered and described.**

**The necessary stages of formation of this reserve have been determined: development and approval of the corresponding normative legal acts of the personnel policy; conducting a strategic SWOT-analysis of the status of health system managers and healthcare managers; conducting the procedure for selecting candidates on the basis of the professional competencies and personal qualities of the applicants; formation of strategic reserve cards for medical institutions managers; planning of the necessary resource support; monitoring, evaluating the process and adjusting the training programs for the participants of the reserve of medical institutions managers in order to eliminate the risks of inefficiency in their training.**

**The program of postgraduate training of the participants of the reserve of medical institutions managers is proposed, which includes modules on the most urgent problems of the health protection industry, in particular: public administration, state policy and main tendencies of reforming and developing the health care system, strategic planning, economics, activity of medical organizations from providing citizens with free health care, quality management and medical care standards, information and communication technologies in health management Duty, medical statistics, medical ethics, deontology.**

**It is suggested to use an individual training program for the participants of the reserve of the heads of medical institutions, based on their initial level of training, professional experience and motivation to take leadership positions. It should use traditional teaching methods (lectures, practical classes and seminars), active forms of training (small classes and discussions at plenary sessions, business games, solving situational tasks, use of the Case-study method, interactive learning method); as well as individual lessons in order to equalize professional competences to the level of more successful participants in the reserve. In addition, this form of training is offered as self-study.**

**It is proved that resource support is extremely important, in particular: 1) participation in training programs of specialists, which combine both theoretical and practical activities in the health care system; 2) organization for participants of the internship reserve both in the middle of the country and abroad.**

*Ключові слова: система охорони здоров'я, медичний заклад, резерв керівників медичних закладів, після-дипломне навчання, методи навчання, самонавчання, індивідуальна програма навчання.*

*Key words: health care system, medical institution, reserve of medical managers, postgraduate training, teaching methods, self-study, individual study program.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В останні роки в період інтенсивних організаційно-структурних та фінансових змін, які відбуваються в системі охорони здоров'я та пов'язані із її реформуванням, ключове місце належить саме кадровій політиці. Однак сьогодні у системі охорони здоров'я України спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахових ке-

рівників, які б могли на високому рівні здійснювати управління не тільки медичного закладу, а й розвивати галузь у цілому.

Більшість дослідників поділяють думку, що кваліфікований рівень керівників охорони здоров'я відіграє велику роль у процесі реформування галузі і слугує запорукою його успішності та ефективності, оскільки сучасна охорона здоров'я не можлива без організаційного начала, носієм якого є керівна ключова ланка системи охорони здоров'я [4].

Слід звернути увагу на те, що в умовах розвитку ринку медичних послуг, розширення правової та господарської самостійності медичних закладів, необхідності забезпечення їх стратегічного розвитку та конкурентоспроможності змінюється уявлення про сучасного керівника такого медичного закладу. Таким керівником має бути креативна, високопрофесійна людина, яка буде фахівцем не тільки у сфері охорони здоров'я, а й володітиме економічними, юридичними знаннями, а також буде ініціативним, авторитетним, харизматичним керівником. Однак, як свідчить практика, в системі охорони здоров'я на посади керівників медичних закладів призначають профільних спеціалістів, які не завжди мають організаторські здібності та аналітичне мислення. Тому, використовуючи міжнародний досвід, варто було б в Україні формувати резерв керівників саме для медичних закладів.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Проблемами кадрової політики в системі охорони здоров'я, у т.ч. потреби у навчання керівних кадрів, переймалися багато вітчизняних науковців. Зокрема М. Білинська, В. Богомаз, Н. Васюк, Д. Карамішев, В. Князевич, Т. Курило, В. Лехан, Л. Мельник, Т. Попченко, Я. Радиш, І. Рожкова та інші. Однак, ними не було на належному рівні розглянуто питання формування кадрового резерву на заміщення керівних посад у системі охорони здоров'я. Особливо на посади керівників медичних закладів.

### **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є визначення необхідності формування резерву керівників медичних закладів та визначення особливостей їх професійної підготовки шляхом післядипломного навчання.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Ефективність управління в системі охорони здоров'я в значній мірі визначається станом та кваліфікацією керівних кадрів як самої галузі, так і медичних закладів; професійним відбором осіб, які здатні реалізувати управлінські функції, їх цільової підготовки в галузі менеджменту, що може бути досягнуто в умовах послідовної роботи щодо формування та підготовки резерву на керівні посади, у тому числі на посаду керівника медичного закладу.

Необхідність використання в роботі нових управлінських технологій є високою вимогою до професійного рівня керівників, підготовка яких є важким та тривалим освітньо-навчальним процесом, який необхідно починати завчасно і здійснювати відповідно до сучасних персонал-технологій, з урахуванням не стільки найближчих перспектив, скільки з орієнтацією на досягнення довгострокових цілей та завдань. Наявність підготов-

леного резерву є найважливішою умовою наступності керівних кадрів та підвищення ефективності управління як медичним закладом, так і системою охорони здоров'я в цілому. У своєму дослідженні звертаємо увагу на необхідність формування в Україні резерву керівників медичних закладів, оскільки в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я та передачі повноважень на місця (децентралізація), це питання є надзвичайно важливим та необхідним.

Розглядаючи актуальність формування резерву керівників медичних закладів, слід звернути увагу на категорійно-понятійний апарат, зокрема: резерв керівних кадрів, резерв керівників медичних закладів, учасник резерву керівників медичних закладів, стратегічна карта резерву керівників медичних кадрів, моніторинг резерву керівників медичних закладів [6—7]:

Резерв керівних кадрів — це визначений в теорії і практиці світового менеджменту метод (технологія) своєчасного і якісного відтворення кадрового управлінського потенціалу. Водночас якісне формування резерву керівників медичних закладів сприяє розвитку такого закладу та здійснення в майбутньому ефективного реформування системи охорони здоров'я.

Учасник резерву керівників медичних закладів — це особа, відповідно до якої прийнято рішення про включення до даного резерву на основі оцінки особистих, професійних якостей, а також перспективної кадрової політики.

Стратегічна карта резерву керівників медичних закладів — це перелік заходів (дій, робіт) навчально-виховного характеру, що застосовують відповідно до кожного конкретного учасника даного резерву; визначення перспективного курсу професійної підготовки на заміщення в майбутньому вакансії керівника того чи іншого рівня. Слід звернути увагу на те, що у стратегічній карті мають бути відображені такі основні позиції: мета, завдання навчання, його етапи, послідовність заходів, необхідні витрати на таке навчання, відповідальність організаторів за проведення такого навчання.

Моніторинг резерву керівників медичних закладів — це постійно діюча багаторівнева галузева система контролю здійснення заходів щодо підготовки учасників резерву керівників медичних закладів, оцінка ефективності підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації майбутніх керівників, а також можливість коригування професійних і компетентнісних якостей перспективних керівників.

Аналіз літературних джерел свідчить, що у деяких зарубіжних країнах існують резерви формування керівників медичних закладів, до складу яких входить цілеспрямовано сформована на основі встановлених критеріїв група перспективних працівників та управлінців різного рівня, які володіють необхідними професійними, діловими, особистими якостями, а також позитивно проявила себе і отримала необхідну підготовку для зайняття керівної посади. При цьому кадровий резерв формується на державному рівні, місцевому та на рівні медичних закладів; на довго-, середньо- та короткострокову перспективу [7].

Відповідно до теорії управління персоналом, резерв керівників медичних закладів повинен формуватися з дотриманням таких принципів [6]:

— плановості, тобто на випередження готуються особи для зайняття посад керівників медичних закладів;

— відкритості, тобто можливість взяти участь у формуванні резерву керівників медичного закладу особам, які відповідають формальним критеріям;

— перспективності — встановлення вікового обмеження для зарахування до резерву керівників медичного закладу або перебування у ньому;

— рівності, тобто надання всім учасникам рівних умов для професійного зростання;

— участі керівництва вищої ланки в роботі з учасниками резерву керівників медичного закладу;

— етичності при проведенні оцінки та прийнятті рішення щодо зарахування або незарахування кандидата до учасників резерву керівників медичних закладів;

— гласності, тобто забезпечення створення умов, при яких можлива громадська перевірка якостей учасника резерву керівників медичних закладів.

Робота з резервом керівників медичних закладів передбачає такі напрями діяльності:

— планування кадрового резерву, прогнозування змін у складі керівних посад;

— визначення вимог до кандидатів, які беруть участь у формуванні резерву керівників медичних закладів;

— визначення фахівців, які мають потенціал для зайняття посад керівників медичних закладів;

— цільова підготовка учасника резерву до роботи на посаді керівника медичного закладу;

— забезпечення заміщення вакантної посади керівника медичного закладу з числа учасників резерву;

— створення системи моніторингу діяльності резерву керівників медичних закладів.

Для формування резерву керівників медичних закладів необхідно:

1) розробити та затвердити на державному рівні відповідні нормативно-правові акти кадрової політики щодо формування резерву керівників медичних закладів. Сьогодні відсутня в Україні нормативно-правова база для забезпечення діяльності резерву керівників медичних закладів. Тому ми пропонуємо, як варіант, розробити та затвердити "Положення про порядок формування резерву на заміщення посад керівників медичних закладів та роботи з їх резервом". У даному документі має бути зазначено загальні положення; посаду, на яку формується резерв; вікова категорія учасників конкурсу; етапи та порядок формування резерву; умови знаходження кандидатів у цьому резерві; організація роботи з резервом, зокрема розвиток і навчання учасників резерву керівників медичних закладів;

2) провести стратегічний SWOT-аналіз стану керівників системи охорони здоров'я та керівників медичних закладів. Слід звернути увагу на те, що в Україні сьогодні відсутні статистичні дані щодо чисельності як керівників системи охорони здоров'я, так і керівників медичних закладів (у т.ч. керівників закладів первинного, вторинного, третинного рівня надання медичної допомоги). Тому пропонуємо ввести на рівні держави необхідність подання та постійного ведення статистичної інформації щодо керівників медичних закладів, зокрема чисельність, вік, гендерна однак (стать), освіта (на-

приклад: за першою освітою: педіатр, терапевт, хірург тощо), види додаткової вищої освіти (економіка, менеджмент, право, державне управління тощо), стаж роботи (загальний та на керівних посадах), кваліфікаційна категорія тощо. Так, наприклад, наявність диплому по організації охорони здоров'я дасть можливість визначити кількість керівників медичних закладів, які повинні отримати післядипломну освіту по організації охорони здоров'я чи пройти певні курси підвищення кваліфікації. Відсутність такої інформації про керівників медичних закладів на рівні держави призводить до зниження якості та ефективності управління керівними кадрами галузі, від складу і підготовки яких залежить ефективність управління системою охорони здоров'я, стан надання медичної допомоги населенню та ефективність технологічного розвитку;

3) провести процедуру відбору кандидатів на участь в резерві керівників медичних закладів (як із числа працівників медичних закладів, так із числа перспективних випускників вищих медичних закладів освіти) на основі професійних компетентностей та особистих якостей претендентів;

4) сформувати стратегічні карти резерву керівників медичних закладів;

5) передбачити необхідне ресурсне забезпечення (матеріальне, технічне, фінансове тощо) для функціонування резерву керівників медичних закладів;

6) забезпечити моніторинг, оцінку процесу та коригування програм навчання учасників резерву керівників медичних закладів із метою усунення ризиків неефективності їх підготовки.

Формування резерву керівників медичних закладів має відбуватися на основі всебічного вивчення особистих можливостей, професійного та творчого потенціалу кандидатів, організаторських здібностей, високої вимогливості до себе та підлеглих, авторитету, уміння працювати з колективом, ініціативності, відповідальності, рішучості. Потрібно щороку переглядати список учасників резерву керівників медичних закладів, оновлюючи його.

Велике значення роботи щодо формування резерву керівників системи охорони здоров'я та медичних закладів полягає в тому, що вона дозволяє уникнути випадковостей при призначенні осіб на керівні посади, при заміні одних співробітників на інших більш підготовлених, які володіють кращими здібностями адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Однак сьогодні в Україні відсутня єдина комплексна методологічна розробка відбору і моніторингу резерву керівників у системі охорони здоров'я та медичних закладах.

Формування резерву керівних кадрів для системи охорони здоров'я, у тому числі і для медичних закладів, його якісна реалізація в стратегічному управлінні охороною здоров'я є актуальною, навіть можна сказати інноваційною проблемою модернізації галузі.

Слід звернути увагу на те, що під час відбору учасників до резерву керівників медичних закладів, необхідно запровадити спеціальну процедуру оцінки особистих та професійних якостей кандидатів. Це потрібно для того, щоб відібрати саме якісний склад таких осіб,

які мають високий управлінський потенціал [1]. Тому пропонуємо наступну процедуру попереднього відбору кандидатів до резерву керівників медичних закладів: 1) за формальними ознаками (освіта, вік, стан здоров'я, стаж роботи за фахом); 2) оцінкою результативності їх діяльності на фактично займаній посаді, у т.ч. показники трудової та виконавчої дисципліни; 3) мотивацією до кар'єрного зростання; 4) здатністю до керівництва (наявність лідерських якостей; відгуки осіб, які безпосередньо працюють із претендентом для зарахування до кадрового резерву); 5) результати вхідного тестування.

Усестороння підготовка осіб, які перебувають у резерві керівників медичних закладів, є важливим компонентом системи управління персоналом та має особливе велике значення для вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності системи охорони здоров'я [2]. Основною метою підготовки резерву керівників медичних закладів є розвиток управлінського потенціалу претендентів на відповідні керівні посади шляхом використання сучасних форм, методів та технологій навчання, у процесі чого відбувається не тільки розширення теоретичної бази, а й відбувається формування практично-професійних та управлінських навиків. Слід звернути увагу на те, що міжнародний досвід свідчить, що відповідальність за результативністю підготовки осіб, які знаходяться в резерві на посади керівників медичних закладів, лежить на службі управління персоналом, оскільки галузь охорони здоров'я потребує не тільки організаційних змін, але і якісне оновлення кадрового потенціалу [6].

Професійна підготовка та навчання осіб, які перебувають у резерві керівників медичних закладів, мають свої загальні та галузеві особливості, до яких можна віднести [7]:

1. Забезпечення загальної стратегічної спрямованості професійного навчання потенційних керівників медичних закладів, орієнтація на стратегічне бачення функціонування як медичного закладу, так і системи охорони здоров'я в цілому.

2. Чіткість і продуманість взаємозв'язку державних професійних та освітніх стандартів із позиції як збереження гуманістичної місії системи охорони здоров'я, так і розвитку платних медичних послуг. У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне у курс навчання майбутніх керівників медичних закладів включити ряд питань, які пов'язані із підвищенням соціальної відповідальності та пацієнтоорієнтованістю системи охорони здоров'я.

3. Збереження в професійному навчанні осіб, які перебувають у резерві керівників системи охорони здоров'я, так званої "галузевої вертикалі". Тобто має відбуватися окремо навчання претендентів на керівні посади здоровоохоронної галузі на державному рівні (наприклад, майбутні керівники структурних підрозділів Міністерства охорони здоров'я), регіональному (наприклад, керівники Департаменту охорони здоров'я та їх структурних підрозділів), та місцевому (наприклад, керівники медичних закладів). Таке розмежування дасть можливість для майбутніх керівників врахувати пріоритети розвитку системи охорони здоров'я на макро-, мезо- та макрорівні.

4. Ключовим фактором, що має особливе значення для забезпечення якості професійного навчання майбутніх керівників медичних закладів, є організаційна культура, що включає в себе чітке уявлення майбутніх керівників про ціль та стратегічний курс розвитку медичного закладу; високу адаптивність структурно-функціональних параметрів медичного закладу до змін потреб населення в медичних послугах, а також змін економічних умов функціонування; володіння нормативно-правовими документами.

Для підготовки учасників резерву керівників медичних закладів потрібно здійснювати післядипломне навчання. Ми пропонуємо Програму післядипломного навчання цієї категорії осіб, основною метою якої є підготовка резерву керівників медичних закладів нового типу, які: орієнтовані на майбутню систему охорони здоров'я та готові здійснювати її реформування; володіють загальнокультурними та професійними компетенціями; здатні та готові до самостійної професійної діяльності в умовах нового розвитку економічної ситуації та інноваційних методів управління системою охорони здоров'я для забезпечення більш високої якості наданих медичних послуг шляхом оптимального використання наявних ресурсів.

Запропонована програма післядипломного навчання включає в себе модулі з найбільш актуальних проблем здоровоохоронної галузі, зокрема: державне управління, державна політика та основні тенденції реформування та розвитку системи охорони здоров'я, теоретичні основи організації, управління, стратегічного планування, економіки та фінансування, діяльність медичних організацій з надання громадянам безкоштовної медичної допомоги, управління якістю та стандартами медичної допомоги, інформаційно-комунікаційні технології в управлінні охороною здоров'я, медична статистика, медична етика, деонтологія. Також потрібно розглядати питання аналізу та оцінки соціально-економічних умов життя населення, стан його здоров'я, планування та фінансування системи охорони здоров'я, статистичний облік та звітність, оцінки ефективності діяльності системи охорони здоров'я та розробки обґрунтованого рішення щодо подальшого її розвитку з метою підвищення доступності та якості надання медичної допомоги.

Важливим завданням навчання учасників резерву керівників медичних закладів є необхідність зміни сформованих стереотипів, активізація включеності в навчальний процес, взаємозв'язок змісту занять з управлінською практикою [4].

Слід звернути увагу на те, що потрібно крім традиційних методів навчання (лекції, практичні та семінарські заняття) використовувати також і активні форми навчання, зокрема заняття в малих групах і дискусії на пленарних засіданнях, ділові ігри, вирішення ситуативних завдань, які майбутнім керівникам медичних закладів доведеться вирішувати кожен день [2].

Сьогодні в світі надзвичайно популярним в процесі підготовки керівників системи охорони здоров'я, керівників медичних закладів, у т.ч. учасників резерву керівників медичних закладів, є використання методу "Case-study". Використовуючи даний метод, заняття проходять у вигляді ділової гри, під час якої розгляда-

ються практичні проблемні ситуації. Метод спрямований на навчання слухачів здійснювати аналіз інформації, виявляти ключові проблеми, пошук та вибір оптимального рішення, формувати програму дій.

Як варіант, можна запропонувати для учасників резерву керівників медичних закладів, які не займали раніше керівних посад, цикл занять щодо психологічної підготовки для зайняття керівної посади. Така програма буде мати важливе значення для полегшення процесу адаптації до зайняття нової керівної посади.

Особливий спосіб навчання можна також розглядати інтерактивний метод навчання, тобто дати можливість учасникам резерву керівників медичних закладів брати участь у діалозі з місцевими органами влади, адміністративно-управлінським апаратом медичних закладів та людьми.

Наголошуємо ще раз на тому, що навчальний процес, який передбачається даною Програмою, орієнтований на виконання основних функцій керівника медичного закладу та його професійні інтереси з урахуванням початкового рівня підготовки осіб, які вступають на навчання.

Для оцінки початкового рівня підготовки слухачів (учасників резерву керівників медичних закладів) потрібно провести вхідне тестування шляхом письмового опитування з теоретичних та практичних знань щодо організації та функціонування системи охорони здоров'я. Таке ж тестування потрібно проводити як під час навчання, так і після його закінчення.

Слід звернути увагу на те, що не може бути єдиної програми навчання для всіх учасників резерву керівників медичних закладів, оскільки існує суттєва відмінність між професійним досвідом та мотивацією претендентів на зайняття посад керівників медичних закладів. Тому потрібно в індивідуальному порядку для кожної особи, яка є учасником резерву керівників медичних закладів, розробити та затвердити індивідуальний план розвитку та навчання, розглядаючи таку форму навчання як самонавчання. Це дасть можливість також підвищити рівень індивідуальних професійних компетенцій до рівня інших більш сильніших учасників резерву.

Слід звернути увагу на те, що навчання має будуватися в залежності від параметрів компетентнісної моделі фахівця конкретного управлінського рівня (медичний заклад первинної, вторинної чи третинного рівня) [4].

Аналіз літературних джерел щодо міжнародного досвіду функціонування резерву керівників медичних закладів свідчить, що надзвичайно важливим є ресурсне забезпечення, зокрема: 1) участь в програмах навчання учасників резерву висококваліфікованих спеціалістів, які поєднують як теоретичну, так і практичну діяльність у системі охорони здоров'я; 2) організація для учасників резерву стажування як у середині країни, так і за її межами [5]. Фінансування даної програми важливо для ефективного функціонування резерву керівників медичних закладів, оскільки ефективність функціонування такого резерву впливає прямо на ефективність функціонування як медичного закладу, так і системи охорони здоров'я, а також високої організаційної культури.

Що стосується організаційної діяльності в професійній підготовці учасників резерву керівників медичних закладів, то при формуванні тематики навчальних

занять слід дотримуватися принципу раціональних пропорцій. Мається на увазі, що пріоритет має належати тим заняттям, які пов'язані з організаційною діяльністю майбутніх керівників, зокрема: мета діяльності підлеглих, їх навчання, виховання, мотивація, контроль, оскільки учасник резерву є фахівцем, який не має значного досвіду організаційної та керівної діяльності. Звичайно, що важливим доповненням до "організаторської" компоненти такої програми мають бути заняття, що пов'язані з: а) раціональними методами і технологіями прийняття управлінських рішень; б) теорією та методикою стратегічного аналізу і планування. Однак ще раз хочемо наголосити на тому, що співвідношення між організаторською та аналітико-інформаційною складовою у навчальній програмі для кожного учасника резерву керівників медичних закладів має бути індивідуальним.

Отже, управління кадровим резервом в системі охорони здоров'я — це багатопланова робота, що включає: складання прогнозу і плану очікуваних змін у складі керівників; відбір найбільш достойних працівників до складу резерву; їх щорічну оцінку, перегляд і поповнення резерву; вивчення професійних та особистих якостей працівників, включених в резерв, організацію їх індивідуалізованої підготовки та підвищення кваліфікації, висування на посаду. У разі успішної роботи з резервом керівників медичних закладів та якісним інтегруванням їх на керівні посади призведе до позитивного загального процесу стратегічного розвитку кадрового потенціалу здоров'я охоронної галузі. Відсутність стратегічного планування в кадровій політиці системи охорони здоров'я є стримуючим фактором у розвитку резерву керівників медичних закладів.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження міжнародного досвіду функціонування резерву керівників медичних закладів встановлено, що ефективна діяльність цього резерву дає можливість поповнення системи охорони здоров'я висококваліфікованими керівниками, які прийматимуть управлінські рішення вчасно і на високому рівні, що дасть можливість розвивати медичний заклад зокрема, і систему охорони здоров'я в цілому.

На нашу думку, одним із основних принципів організації та ефективного функціонування резерву керівників медичних закладів має бути стратегічне орієнтування учасників даного резерву на здійснення організації, розвитку та подальше реформування як системи охорони здоров'я, так і медичного закладу. Основою цього має бути наявність стратегічних документів щодо розвитку системи охорони здоров'я, а також розробка стратегічних карт професійного навчання учасників резерву керівних кадрів.

Однак серед перешкод, які не дають можливості сформувати такий резерв, на нашу думку, є неефективність кадрової політики в систему охорони здоров'я, відсутність фінансування, а також відсутність політичної волі. Тому, ми пропонуємо певні етапи для формування резерву керівників медичних закладів, основними з яких є врегулювання існуючої нормативно-пра-

вової бази, здійснення аналізу існуючого стану керівників системи охорони здоров'я, запровадивши надання певної медичної кадрової статистичної інформації; відбір претендентів до складу учасників резерву керівників медичних закладів а також розробки індивідуальної програми навчання для кожного учасника резерву. Тому нами запропоновано Програму післядипломного навчання учасників резерву керівників медичних закладів, з використанням різних міжнародних практик.

Література:

1. Богомаз В.М., Новічкова О.М. Оцінка потреб у навчанні керівників закладів охорони здоров'я / В.М. Богомаз, О.М. Новічкова // Україна. Здоров'я нації. — 2010. — № 1 (13). — С. 65—72.
2. Крячкова Л.В. Застосування компетентнісного підходу для післядипломного навчання керівників медичних закладів шляхом забезпечення чутливості охорони здоров'я / Л.В. Крячкова // Український журнал медицини, біології та спорту. — 2015. — № 2 (2). — С. 113—116.
3. Лехан В.М. Перспективи підготовки керівних медичних кадрів для забезпечення діяльності громадської охорони здоров'я / В.М. Лехан, Л.В. Крячкова, Е.В. Борвінко, В.І. Колесник // Вісник проблем біології і медицини. — 2017. — Вип. 2 (136). — С. 323—327.
4. Лехан В.М. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я / В.М. Лехан, Л.В. Крячкова, Е.В. Борвінко // Україна. Здоров'я нації. — 2016. — № 4/1 (41). — С. 139—145.
5. Проблемы и перспективы развития кадровых ресурсов здравоохранения в Казахстане [Электронный ресурс] / Главный врач. — 2015. — № 9. — Режим доступа: [http://управление-здравоохранением.рф/publ/zarubezhnyj\\_opyt/problemy\\_i\\_perspektivy\\_razvitiya\\_kadrovykh\\_resursov\\_zdravookhraneniya\\_v\\_kazakhstan/25-1-0-208](http://управление-здравоохранением.рф/publ/zarubezhnyj_opyt/problemy_i_perspektivy_razvitiya_kadrovykh_resursov_zdravookhraneniya_v_kazakhstan/25-1-0-208)
6. Решетников В.А., Трегубов В.Н., Соколов Н.А. Опыт подготовки руководителей здравоохранения в лаборатории мастерства "Фабрика лидеров здравоохранения" / В.А. Решетников, В.Н. Трегубов, Н.А. Соколов // Медицинское образование и профессиональное развитие. — 2018. — № 1. — С. 156—163.
7. Сибурина Т.А., Князев А.А. Стратегический резерв руководящих кадров: Результаты эмпирического анализа и рекомендации по формированию (на примере здравоохранения) / Т.А. Сибурина, А.А. Князев /

Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2013. — № 3. — С. 142—162.

8. Смирнова В.Л., Панчишин Н.Я. Роль керівників в її реформуванні / В.Л. Смирнова, Н.Я. Панчишин // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. — 2013. — № 3 (57). — С. 26—28.

References:

1. Bohomaz, V.M. and Novichkova, O.M. (2010), "Assessment of the Needs in the Education of Managers of Health Care Institutions", *Ukraina. Zdorov'ia natsii*, vol. № 1 (13), pp. 65—72.
2. Kriachkova, L. V. (2015), "Application of the competence approach for postgraduate training of managers of medical institutions by providing health care sensitivity", *Ukrains'kyj zhurnal medytsyny, biolohii ta sportu*, vol. 2 (2), pp. 113—116.
3. Lekhan, V.M. Kriachkova, L.V Borvinko, E.V. and Kolesnyk, V.I. (2017), "Perspectives of training of leading medical personnel for public health activities", vol. 2 (136), pp. 323—327.
4. Lekhan, V.M. Kriachkova, L.V and Borvinko, E.V. (2016), "What should be the modern manager in the field of health care", *Ukraina. Zdorov'ia natsii*, vol. 4/1 (41), pp. 139—145.
5. Hlavnij vrach (2015), "Problems and prospects for the development of human resources for health in Kazakhstan", *Hlavnij vrach*, [Online], vol. 9, available at: [http://управление-здравоохранением.рф/publ/zarubezhnyj\\_opyt/problemy\\_i\\_perspektivy\\_razvitiya\\_kadrovykh\\_resursov\\_zdravookhraneniya\\_v\\_kazakhstan/25-1-0-208](http://управление-здравоохранением.рф/publ/zarubezhnyj_opyt/problemy_i_perspektivy_razvitiya_kadrovykh_resursov_zdravookhraneniya_v_kazakhstan/25-1-0-208) (Accessed 30 April 2019).
6. Reshetnykov, V.A. Trehubov, V.N. and Sokolov, N.A. (2018), "The experience of training health managers in the laboratory of mastery "Factory of Health Leaders", *Medytsynskoe obrazovanye u professyonal'noe razvytye*, vol. 1, pp. 156—163.
7. Syburyna, T.A. and Kniyazev, A.A. (2013), "Strategic reserve of leading personnel: Results of empirical analysis and recommendations on formation (on an example of public health services)", *Menedzhment y byznes-admystryrovanye*, vol. 3, pp. 142—162.
8. Smirnova, V.L. and Panchyshyn, N.Ya. (2013), "The Role of Leaders in its Reform", *Visnyk sotsial'noi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorov'ia Ukrainy*, vol. 3 (57), pp. 26—28.

*Стаття надійшла до редакції 03.05.2019 р.*

**ПЕРЕДПЛАТА**

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА