

**Юрій НІСХОДОВСЬКИЙ,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А. Д.,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
ЗВО «ПДУ»,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ПІДГОТОВКА РЕЗЕРВУ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

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 керівних кадрів, які могли б на високому рівні здійснювати управління не тільки закладом охорони здоров'я, а й розвивати галузь в цілому [1].

Більшість дослідників поділяють думку, що кваліфікований рівень керівних кадрів системи охорони здоров'я та закладів 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 [2].

Слід звернути увагу на те, що в умовах розвитку ринку медичних послуг, розширення правової та господарської самостійності закладів охорони здоров'я, необхідності забезпечення їх стратегічного розвитку та конкурентоспроможності змінюється уявлення про сучасного керівника закладу охорони здоров'я. 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 закладів охорони здоров'я призначають профільних спеціалістів, які не завжди мають організаторські здібності та аналітичне мислення. Тому, використовуючи міжнародний досвід, варто було б в Україні формувати резерв керівних кадрів саме для закладів охорони здоров'я [1].

Ефективність управління в системі охорони здоров'я в значній мірі визначається станом та кваліфікацією керівних кадрів як самої галузі, так і закладів охорони здоров'я; професійним відбором осіб, які здатні реалізувати управлінські функції, їх цільової підготовки в галузі менеджменту, що може бути досягнуто в умовах послідовної роботи щодо формування публічної політики з підготовки керівних кадрів для системи охорони здоров'я в Україні та підготовки резерву на керівні посади, у тому числі на посаду керівника закладу охорони здоров'я [1].

Необхідність використання в роботі нових управлінських технологій є високою вимогою до професійного рівня сучасних 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 підготовленого резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я є найважливішою умовою наступності керівників та підвищення ефективності управління як закладом охорони здоров'я, так і системою охорони здоров'я в цілому. У своєму дослідженні ми звертаємо увагу саме на необхідність формування в Україні резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я, оскільки в сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я та передачі повноважень на місця (децентралізація) це питання є надзвичайно важливим та необхідним.

Резерв керівних кадрів – це спеціально сформована група керівників, спеціалістів, які досягли високих результатів у професійній діяльності і пройшли цільовий відбір за результатами оцінки їх професійних знань, умінь,

ділових і особистих якостей [3]. У той же час, якісне формування резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я сприяє розвитку такого закладу та здійснення в майбутньому ефективного реформування системи охорони здоров'я.

Учасник резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я – це особа, яку включено до резерву на підставі оцінки особистісних, професійних (ділових) якостей та перспективної кадрової політики.

Стратегічна карта резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я – 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, як: мета, завдання навчання, його етапи, послідовність заходів, необхідні витрати на таке навчання, відповідальність організаторів за проведення такого навчання [1].

Враховуючи те, що під моніторингом кадрового потенціалу розуміють систематизоване, спеціально організоване, регулярне відстеження стану кадрового потенціалу з метою прийняття управлінських рішень та прогнозу кадрової ситуації [4], пропонуємо таке визначення моніторингу резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я – це постійно діюча багаторівнева галузева система контролю здійснення заходів щодо підготовки учасників резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я, оцінка ефективності підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації майбутніх керівників, а також можливість коригування професійних і компетентнісних якостей перспективних керівників.

Отже, наявність резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я дозволяє завчасно, в плановому порядку, з використанням науково-обґрунтованих програм здійснювати підготовку кандидатів на новостворені керівні посади чи на зайняття вакантних посад; ефективно організовувати стажування учасників резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я з

метою їх раціонального використання у різних напрямках діяльності системи охорони здоров'я. Саме ретельність відбору і підготовки перспективних працівників особливо важлива при забезпеченні наступності керівництва [4, 5].

Робота з резервом керівних кадрів закладів охорони здоров'я передбачає такі напрями діяльності: планування кадрового резерву, прогнозування змін у складі керівних посад; визначення вимог до кандидатів, які беруть участь у формуванні резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я; визначення фахівців, які мають потенціал для зайняття керівних посад у закладах охорони здоров'я; цільова підготовка учасника резерву до роботи на керівній посаді закладу охорони здоров'я; забезпечення заміщення вакантної керівної посади у закладі охорони здоров'я з числа учасників резерву; створення системи моніторингу діяльності резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я [1].

### Список використаних джерел

1. Савіна Т. В. Підготовка учасників резерву керівників медичних закладів шляхом післядипломного навчання. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 10. С. 126–132.
2. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Борвінко Е. В. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. *Україна. Здоров'я нації*. 2016. № 4 (1). С. 139–145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn\\_2016\\_4%281%29\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2016_4%281%29__26) (дата звернення: 25.03.2022).
3. Маркова С. В., Олійник О. М. *Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»*. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.
4. Чикуркова А.Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 260 с.
5. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. Вип. 2. С. 49-55.