

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.7.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.2)

УДК 001.89:35.088.6:614.2]-027.21/.22

Л. А. Гаєвська,

д. держ. упр., доцент, заступник начальника управління – начальник відділу науково-методичного забезпечення освітніх програм управління аналізу й організації навчальної роботи, Національна академія державного управління при Президентові України
ORCID ID: 0000-0003-1463-9481

Н. О. Васюк,

к. держ. упр., доцент кафедри соціальної і гуманітарної політики, Національна академія державного управління при Президентові України
ORCID ID: 0000-0002-8493-6644

О. І. Ушакова,

науковий співробітник відділу організації фундаментальних та прикладних досліджень Інституту експертно-аналітичних та наукових досліджень, Національна академія державного управління при президентові України
ORCID ID: 0000-0003-4119-5521

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ-ЛІДЕРІВ – ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

L. Gayevskaya

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Analysis and Organization of Educational Work, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

N. Vasiuk

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Policy, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

O. Ushakova

researcher of Institute of expert-analytical and scientific researches, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

FOREIGN EXPERIENCE OF HEALTHCARE LEADERS TRAINING - CHALLENGES FOR PUBLIC HEALTH POLICY IN UKRAINE

Україна впроваджує кардинальні, комплексні та якісні зміни в системі охорони здоров'я, спрямовані на створення системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта, спроможної забезпечити медичне обслуговування всіх громадян України на рівні розвинутих європейських держав. Це потребує, передусім, забезпечення галузі високопрофесійними керівниками, а також здійснення ефективної підготовки керівних кадрів, на основі належного нормативно-правового підґрунтя. Ця стаття має на меті провести аналіз зарубіжного досвіду підготовки керівних кадрів-лідерів та визначити особливості публічної кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Наукова розвідка ґрунтується на системному аналізі основних наукових праць та нормативно-правових документів, що забезпечують реалізацію публічної політики щодо підготовки керівників у сфері охорони здоров'я в зарубіжних країнах з метою використання досвіду в Україні.

Ukraine is implementing radical, comprehensive and qualitative changes in the health care system aimed at creating a patient-centered health care system, capable to provide medical care to all citizens of Ukraine at the level of developed European countries. This requires, first of all, the provision of the system with highly professional managers and the implementation of effective training of management staff, on the basis of a proper regulatory framework. The purpose of the article is to analyze the foreign experience of healthcare leaders training and identify the characteristics of public health personnel policy.

Scientific research is based on a systematic analysis of the main scientific papers and legal documents that ensure the implementation of public policy on healthcare managers training in foreign countries in order to use this experience in Ukraine.

It is established that in order to form and implement public policy on the healthcare managers training, it is necessary to take some political and managerial decisions to improve such training. Also there is a need to use the positive experience of European countries.

It is demonstrated the need for special healthcare leaders training based on foreign experience, which is indisputable in the current challenges in the field of health care.

It has been identified that most of the leading higher education institutions in the USA offer a significant number of healthcare leadership training programs. All these programs are ensuring the convenience of participants in terms of format, duration, intensity of the event, control the acquired knowledge, awarding diplomas, certificates and more. There is not a unified approach of healthcare leaders training in European countries. But the healthcare leadership programs are widespread and diverse for both facility managers and public health officials. In addition, the priorities in human resources policy in the field of health care, namely the approaches to the leaders training, have changed rapidly in the world. Instead of leaders who clearly go to their goal, there is a need for leaders who are able to form a strong team, empathize with others and demonstrate fairness, impartiality, non-discrimination.

Ключові слова: охорона здоров'я; публічна політика у сфері охорони здоров'я; підготовка керівників у сфері охорони здоров'я; лідерство в охороні здоров'я.

Keywords: health care; public health policy; training healthcare managers; healthcare leadership.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Публічна політика у сфері охорони здоров'я передбачає створення нової ідеології охорони здоров'я України, вироблення шляхів та засобів оптимальної організації на національному рівні охорони та поліпшення здоров'я, формування здорового способу життя, медичної та соціальної профілактики захворювань, реабілітації [4]. Стратегічною метою державної політики у сфері охорони здоров'я є підвищення рівня здоров'я, поліпшення якості життя і збереження генофонду українського народу [5].

Трансформацію системи охорони здоров'я зараховано до першочергових реформ, адже сучасний стан політики щодо збереження здоров'я нації має низку проблем, що потребує висококваліфікованих управлінських кадрів.

Системні зміни у сфері охорони здоров'я потребують нової генерації якісно та різнобічно підготовлених керівних кадрів, що покладає особливу відповідальність на кадрову політику у сфері охорони здоров'я. За останні 15-20 років різко зросла усвідомленість важливості лідерства у сфері охорони здоров'я та необхідності безпосередньої підготовки керівних кадрів-лідерів. Фахівці ВООЗ визначають проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я одними з основних перешкод досягнення Цілей сталого розвитку.

Сучасні виклики перед сферою охорони здоров'я: в першу чергу, глобальна пандемія COVID-19, а також низка медичних, соціальних, демографічних проблем, що зростають в умовах обмежених фінансових ресурсів, актуалізують питання якісної підготовки керівних кадрів-лідерів.

Отже, актуальними питаннями на сьогодні є розвиток кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, зокрема удосконалення публічної політики щодо підготовки керівних кадрів для сфери охорони здоров'я з

урахуванням зарубіжного досвіду, формування нової генерації керівних кадрів-лідерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні в Україні, коли мова йде про політику охорони здоров'я, навіть на найвищому рівні говорять лише про медичну галузь: недосконалість її діяльності та необхідність реформування. Це, на думку В.Князевича та Т.Авраменко, є однією із основних причин «неефективності вітчизняної державної політики з охорони здоров'я населення, що підтверджується негативною динамікою медико-демографічних показників» [3]. Ці ж автори переконані, що забезпечення сфери охорони здоров'я кваліфікованими управлінськими кадрами має багатоаспектний комплексний міжгалузевий характер.

На сьогодні відсутня ефективна система планування і прогнозування потреб у кадрових ресурсах [6; с.152-154].

В.Лехан вказує, що «кваліфікаційний рівень керівників охорони здоров'я відіграє значну роль у процесі перебудови галузі і слугує запорукою успішності та ефективності модернізації, оскільки сучасна охорона здоров'я неможлива без організуючого начала, носієм якого є керівна ланка системи» [14; с.6].

Загалом питанням кадрової політики у сфері охорони здоров'я присвячені дослідження М.Білинської, Ю.Вороненка, Д.Карамішева, Р.Погоріляк, І.Рожкової, І. Солоненка, Г.Слабкого, Я.Радиша та інших науковців.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас залишаються невирішеними питаннями щодо необхідності підготовки саме керівних кадрів – лідерів для системи охорони здоров'я України. Оскільки є загальновідомим той факт, що компетенції сучасного керівника-лідера формуються через запровадження сучасних інноваційних підходів до програм підготовки і до кадрової політики у сфері охорони здоров'я в цілому.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз зарубіжного досвіду підготовки керівних кадрів-лідерів та визначення особливостей публічної кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Закон України «Основи законодавства про охорону здоров'я» визначає, що держава формує політику охорони здоров'я в Україні та забезпечує її реалізацію [8]. Варто зазначити, що останнім часом відбулися значні зміни, розроблені та прийняті нормативно-правові акти, якими розпочато процес реформування сфери охорони здоров'я [10; 9].

Незважаючи на те, що протягом 2014-2019 років в реформуванні системи охорони здоров'я відбулися певні досягнення, сфера охорони здоров'я залишається ще в досить критичному стані. Зокрема, основною з проблем на сьогодні є поглиблення кадрової кризи: кадровий дефіцит на первинній ланці, особливо в сільській місцевості та в системі екстреної медичної допомоги, брак кваліфікованих управлінських кадрів [2].

У 2019 році Кабінетом Міністрів України було схвалено стратегію розвитку медичної освіти в Україні. Однією з причин схвалення Стратегії було прийняття ряду законодавчих актів щодо зміни моделі фінансування системи охорони здоров'я. Зокрема, Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», відповідно до якого, держава гарантує повну оплату згідно з тарифом за рахунок коштів Державного бюджету України надання громадянам необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів, що передбачені програмою медичних гарантій. Також згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» медична допомога надається безоплатно за рахунок бюджетних коштів у закладах охорони здоров'я та фізичними особами підприємцями, з якими головними розпорядниками бюджетних коштів укладені договори про медичне обслуговування населення.

Вперше в історії незалежної України офіційно затвердили документ, який передбачає комплексний підхід до змін в медичній освіті. Це дозволить у найближчі 10 років втілити фундаментальні зміни і повністю змінити підхід до відбору, навчання і професійного становлення українських медиків [7].

Головним завданням медичної освіти у цій Стратегії є забезпечення надання громадянам якісної медичної допомоги завдяки високому рівню підготовки медичних працівників [11]. Але головна мета медичної освіти – це підготовка високопрофесійних медичних працівників, які будуть надавати якісні послуги охорони здоров'я. Схвалення Стратегії має вирішальне значення для реформування кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Проте питання підготовки керівних кадрів-лідерів виходить за межі виключно медичної освіти і потребує подальших досліджень, напрацювань.

Можна погодитися, що важливим є проведення аналізу зарубіжного досвіду підготовки керівних кадрів для сфери охорони здоров'я за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», враховуючи прийняті МОЗ зміни до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я», зокрема щодо кваліфікаційних вимог до керівників закладів охорони здоров'я: наявність вищої освіти II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування» або «Охорона здоров'я» або «Право» або «Соціальні та поведінкові науки» або «Гуманітарні науки» [1]. Таким чином, в Україні керівні кадри, необхідні для виконання управлінських функцій у сфері охорони здоров'я, можуть бути створені і посилені за допомогою належно організованої та ефективної системи підготовки керівних кадрів для системи охорони здоров'я [12].

В США немає єдиного підходу до підготовки керівних кадрів-лідерів. Згідно з останніми дослідженнями деякі заклади охорони здоров'я безпосередньо запроваджують різні за тривалістю та інтенсивністю як програми підготовки керівних кадрів різних рівнів, так і програми підготовки власне лідерів [15]. У структурі інших закладів є спеціальні підрозділи, які забезпечують планування, організацію та

проведення цих курсів для керівних кадрів-лідерів. Зазвичай вони мають офіційну програму з чіткими цілями курсу, унікальними критеріями відбору слухачів, планом збору даних про індивідуальне вдосконалення та моніторингом працевлаштування випускників на ключові лідерські посади. Інші заклади підписують короткострокові угоди з організаціями або зовнішніми експертами, що надають подібні послуги. Багато установ направляють персонал на стажування до університетів, де потрібні програми розроблені та практикуються тривалий час.

Загалом підготовка керівних кадрів-лідерів у США відбувається за трьома основними напрямками: формування сильної організації, формування сильної команди, формування майбутнього охорони здоров'я (рис. 1).

Сильна організація	Сильна команда	Майбутнє охорони здоров'я
<ul style="list-style-type: none"> культура місія соціальне включення 	<ul style="list-style-type: none"> співпраця емпатія лояльність довіра добробут 	<ul style="list-style-type: none"> зміни в охороні здоров'я талановиті лідери інвестиції

Рис. 1. Складові підготовки керівних кадрів-лідерів у США
(розроблено American Association for Physician Leadership [15])

Для побудови сильної організації необхідні ідеали, стандарти, поведінка, які сприяють унікальності закладу, розвиток середовища єдинодумців, адаптація до змін. Вимоги, які висуваються до сильної команди: чітка горизонтальна та вертикальна співпраця, здатність співпереживати, людино центричний підхід до добробуту. При плануванні майбутнього варто враховувати потенційні зміни у сфері охорони здоров'я в цілому, необхідні інвестиції і підготовка талановитих кадрів усіх рівнів.

Багато університетів США пропонують сертифіковані програми підготовки лідерів для сфери охорони здоров'я. Наприклад, Університет Корнелла (Нью-Йорк) пропонує двотижневі курси з вивченням таких програм: управління змінами у сфері охорони здоров'я, формування стратегії розвитку закладу, основи стратегічного мислення, ефективна взаємодія в команді. Гаслом однотижневої програми Стенфордського університету є «Інновації. Лідерство. Резильєнтність». Тобто сучасні керівні кадри-лідери повинні демонструвати усі три якості. Дюкським університетом (Дарем) розроблено однорічну програму лідерства для отримання знань та навичок з управління змінами в здоров'ї та добробуті. Університет Widener (Честер) пропонує максимально гнучкі програми з лідерства переважно в он-лайн форматі з вивченням політики у сфері охорони здоров'я, законодавчого забезпечення, професійної комунікації, освіти дорослих.

У світі є поширеною класифікація лідерів у сфері охорони здоров'я на три основні типи. Транзакційні - лідери, що здійснюють свої повноваження в межах існуючих норм і стандартів. Зазвичай вони не є гнучкими, не схильні до ризиків, але зосереджені на ефективності, контролі, стабільності, передбачуваності. Трансформаційні – лідери, які готові до змін, впроваджують їх та формують майбутнє. Лідери-службовці - зосереджені на наданні послуг, оскільки мають природну схильність допомагати іншим. Трансформаційні лідери та лідери-службовці сприяють удосконаленню закладу, у той час як транзакційні підтримують статус [16].

Загалом у країнах Європейського Союзу відсутні єдині стандарти вимог до кандидатів на зайняття керівних посад у закладах охорони здоров'я, які б розповсюджувались на весь Європейський Союз. Досвід країн ЄС показує, що в медичних організаціях з інтенсивним режимом роботи успіх досягається лише, якщо керівний персонал розуміється на питаннях управління та володіє компетенціями, які необхідні для організації ефективної діяльності з виконання поставлених завдань [13, с.14].

Володіння лідерськими компетенціями має вирішальне значення і для публічних службовців у сфері охорони здоров'я. ВООЗ разом з Центром політики, управління та лідерства у сфері охорони здоров'я була організована перша Європейська академія лідерства у сфері охорони здоров'я у 2018 році у Римі [17]. Захід було організовано з метою поширення серед учасників стратегій удосконалення лідерських компетенцій, формування спільного бачення моделі лідерства у сфері охорони здоров'я в Європі. Робота учасників заходу спрямовувалась на вирішення таких питань: розвиток лідерських компетенцій, сучасні виклики у сфері охорони здоров'я, стабільність системи охорони здоров'я.

Висновки. Встановлено, що з метою формування та реалізації публічної політики щодо підготовки керівників для сфери охорони здоров'я необхідно прийняти комплекс політичних і управлінських рішень щодо удосконалення такої підготовки, а також використати позитивний досвід європейських країн.

Незважаючи на те, що у світі відсутні єдині підходи до підготовки керівних кадрів-лідерів, необхідність їх спеціальної підготовки є безперечною в умовах сучасних викликів перед сферою охорони здоров'я. Так, у США переважна більшість закладів охорони здоров'я самі визначають, а в деяких випадках й забезпечують,

участь співробітників у тих чи інших програмах підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Більшість провідних закладів вищої освіти у США пропонують значну кількість програм підготовки керівних кадрів-лідерів для сфери охорони здоров'я. Усі ці програми максимально орієнтовані на забезпечення зручності учасників програм щодо формату, тривалості, інтенсивності заходу, способу контролю отриманих знань, вручення дипломів, сертифікатів та іншого.

В європейських країнах також, при відсутності єдиного підходу, підготовка керівних кадрів-лідерів поширена і різноманітна як для керівників закладу так і для публічних службовців у сфері охорони здоров'я.

Крім того у світі стрімко змінились пріоритети у кадровій політиці у сфері охорони здоров'я, а саме підходи до підготовки керівних кадрів-лідерів. Замість лідерів, які чітко йдуть до своєї мети, виникла потреба у лідерах, які здатні сформуванню сильну команду, співпереживати іншим, демонструвати справедливість, неупередженість, недопущення дискримінації до пацієнтів.

На нашу думку, в Україні в умовах динамічного реформування системи охорони здоров'я підхід до підготовки керівних кадрів – лідерів повинен бути більш-менш уніфікований, закріплений стратегічними документами. Є значна потреба у керівних кадрах, які мислять стратегічно та інноваційно, оперативно приймають управлінські рішення, а також активно впроваджують зміни.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі стосуються формуванню та розроблення пропозицій до Стратегії підготовки керівних кадрів-лідерів у сфері охорони здоров'я в Україні.

Список використаної літератури.

1. Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників Випуск 78 Охорона здоров'я: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29 березня 2002 р. N117. – URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ5907> (дата звернення 07.07.2020)
2. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
3. Князевич В. М. Державна політика з охорони здоров'я в Україні: перспективи розвитку в умовах системних змін / В. М. Князевич, Т. П. Авраменко // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України. 2015. Вип. 1. С. 164-179.- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_1_15 (дата звернення 08.07.2020)
4. Концептуальні основи національної політики в галузі охорони здоров'я / В. М. Пономаренко, А. М. Нагарна, Л. І. Ткач, В. С. Гуменний// Укр. мед. вісті. 1997. № 1 (56). С. 28-29.
5. Кризина Н. П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я: механізми формування та реалізації: автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Н.П. Кризина; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. К., 2008. 36 с.
6. Медична освіта в Україні: погляд у майбутнє: матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 22 берез. 2017 р./ Верховна Рада України, Комітет Верховної Ради України з питань охорони здоров'я. К.: Парлам. Вид-во, 2017. 168 с. (Серія «Парламентські слухання»).
7. Міністерство охорони здоров'я України - URL: <https://moz.gov.ua/article/news/urjad-uhvaliv-strategiju-rozvitku-medichnoi-osviti> (дата звернення 13.07.2020)
8. Основи законодавства України про охорону здоров'я: закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-ХІІ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення 06.07.2020).
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 6 квітня 2017 р. № 2002-VIII. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19> (дата звернення 06.07.2020).
10. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення 06.07.2020).
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 року №95-р «Про схвалення Стратегії розвитку медичної освіти в Україні». - URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 08.07.2020).
12. Савіна Т. В. Підготовка керівних кадрів для системи охорони здоров'я в зарубіжних країнах: огляд літературних джерел. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матер. щорічн. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. К. : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 89-90.
13. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України: методичні рекомендації, уклад: Слабкий Г.О., Погоріляк Р.Ю. Київ, 2019 .46 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24517/1/pdf> (дата звернення 15.06.2020).
14. Технологія управління закладом охорони здоров'я : дайджест /Укладач: Г. Я. Єржак. Дніпро: ДОНМБ, 2018. вип. 1. с. 19. URL: http://medlib.dp.gov.ua/jrbis2/images/dajest/health_management_1_2016.pdf (дата звернення 13.07.2020).
15. Hertling M., Dennis M., Bartlett R. Study: Approaches to Leadership Training at Top Nonprofit Hospitals. November, 2018. American Association for Physician Leadership. URL: <https://www.physicianleaders.org/news/study-approaches-leadership-training-top-nonprofit-hospitals> (дата звернення 10.07.2020).
16. Roberta E Sonnino. Health care leadership development and training: progress and pitfalls. Journal of

Healthcare Leadership . 2016. 8. Pp.19-29. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5741005/> (дата звернення 25.05.2020).

17. Villani L, Frisicale E M, Parente P, Cacciatore P, Carini E, A Gentili, Grossi A, Pezzullo A M, Favaretti C, Ricciardi W. 1st European Academy for Healthcare Leaders: high training on leadership to manage health systems. *European Journal of Public Health*, Volume 29, Issue Supplement_4, November 2019. URL: https://academic.oup.com/eurpub/article/29/Supplement_4/ckz186.691/5623761: (дата звернення 10.07.2020).

References.

1. Ministry of Health of Ukraine (2002), Order “On approval of the Handbook of qualification characteristics of employees' professions. Issue 78. Health care”, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ5907> (Accessed 10 July 2020).

2. Instytutstionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Institutionalization of public administration in Ukraine] (2019): nauk.-analit. dop. / za zah. red. M. M. Bilyns'koi, O. M. Petroie. NADU, Kyiv, Ukraine.

3. Kniazevych V. M., Avramenko T. P. (2015), “Public health policy in Ukraine: prospects for development in the context of systemic change”, *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, Vol.1, pp.164-179, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_1_15 (Accessed 08 July 2020)

4. Ponomarenko V. M., Naharna A. M., Tkach L. I., Humennyj V. S.(1997), “Conceptual basis of national health policy”, *Ukrains'ki medychni visti*, Vol.1 (56), pp.28-29.

5. Kryzyna N. P. (2008), “Public policy of Ukraine in the field of health care: mechanisms of formation and implementation”, Post D. Thesis, Mechanisms of public administration, NAPA under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), *Medychna osvita v Ukraini: pohliad u majbutnie* [Medical education in Ukraine: a look into the future], materialy parlaments'kykh slukhan' u Verkhovnij Radi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

7. Ministry of Health of Ukraine, available at: <https://moz.gov.ua/article/news/urjad-uhvaliv-strategiju-rozvitku-medichnoi-osviti> (Accessed 13 July 2020).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine “Basis of Ukrainian legislation on health care”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (Accessed 06 July 2020).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On Changes to some Legislative Acts of Ukraine about the Improvement of Legislation on the Activities of Health Care Institutions”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19> (Accessed 06 July 2020).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “About the State Financial Guarantees of Medical Service of the Population”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (Accessed 06 July 2020).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On approval of the Strategy of the development of medical education in Ukraine” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2019-%D1%80#Text> (Accessed 08 July 2020).

12. Savina T.V. (2019), “Training of health care managers in foreign countries: a review of literature sources”, mater. schorichn. Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. Uchastiu [Materials of the annual All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation], Instytutstionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh ievrointehratsijnykh ta hlobalizatsijnykh vykdykiv [Institutionalization of public administration in Ukraine in the context of European integration and globalization challenges], NAPA under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine, Vol. 2, pp.89-90.

13. Slabkyj H.O., Pohoriliak R.Yu. (2019), *Suchasna systema pidhotovky kerivnykiv v sferi okhorony zdorov'ia Ukrainy* [Modern system of training of managers in the field of health care in Ukraine], Kyiv, Ukraine, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24517/1/pdf> (Accessed 15 June 2020).

14. Tekhnolohiia upravlinnia zakladom okhorony zdorov'ia [Technology of health care facility management.] (2018), dajdzhest ukladach Yerzhak H.Ya., Dnipro, Ukraine, available at: http://medlib.dp.gov.ua/jirbis2/images/dajest/health_managment_1_2016.pdf (Accessed 13 July 2020).

15. Hertling M., Dennis M., Bartlett R. (2018), “Study: Approaches to Leadership Training at Top Nonprofit Hospitals”, American Association for Physician Leadership, available at: <https://www.physicianleaders.org/news/study-approaches-leadership-training-top-nonprofit-hospitals> (Accessed 10 July 2020).

16. Roberta E Sonnino(2016), “Health care leadership development and training: progress and pitfalls”, *Journal of Healthcare Leadership*, [Online], vol . 8, available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5741005/> (Accessed 25 May 2020).

17. Villani L, Frisicale E M, Parente P, Cacciatore P, Carini E, A Gentili, Grossi A, Pezzullo A M, Favaretti C, Ricciardi W.(2019), “1st European Academy for Healthcare Leaders: high training on leadership to manage health systems”, *European Journal of Public Health* [Online], Volume 29: available at: https://academic.oup.com/eurpub/article/29/Supplement_4/ckz186.691/5623761 (Accessed 10 July 2020).