УДК: 378.147:614.2(575.1)

# ИЗУЧЕНИЕ И АНАЛИЗ ОПЫТА, ПРЕИМУЩЕСТВ И ПРОБЛЕМ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ-МЕНЕДЖЕРОВ АМБУЛАТОРНО-ПОЛИКЛИНИЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА УРОВНЕ ДОДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ

**Мамасолиева Шохиста Абдугаппаровна** – старший преподователь
*Самаркандский государственный медицинский университет (Самарканд, Узбекистан)*

***Аннотация. Введение.*** *В условиях динамично меняющейся экономики и растущей конкуренции, вопрос эффективной подготовки управленческих кадров приобретает особую остроту. Традиционная модель, при которой выпускник вуза лишь начинает свой путь к руководящей должности, все чаще уступает место необходимости формирования менеджерских компетенций еще на этапе до дипломного образования.*

***Цель:*** *Комплексное изучение и критический анализ современной системы додипломной подготовки менеджеров для амбулаторно-поликлинического звена в Узбекистане, выявление её ключевых преимуществ и системных проблем, а также разработка научно обоснованных рекомендаций по модернизации образовательных программ.*

***Материалы и методы:*** *Системный анализ нормативно-правовых актов Республики Узбекистан в сфере подготовки медицинских кадров, а также изучение зарубежного опыта (ВОЗ, программы ведущих стран) в области менеджмента здравоохранения.*

***Результаты:*** *Анализ показал, что при высокой стратегической значимости раннего формирования управленческих компетенций для успеха медицинских реформ в Узбекистане, существующая система до дипломного образования характеризуется критическим разрывом между теоретической подготовкой и требованиями реального менеджмента, что проявляется в недостатке практико-ориентированных методик, дефиците профильных учебных кейсов и необходимости внедрения единого национального стандарта компетенций для будущих руководителей первичного звена.*

***Вывод.*** *Успешная модернизация первичного звена здравоохранения Узбекистана напрямую зависит от трансформации до дипломного образования в сторону практико-ориентированной подготовки менеджеров, способных эффективно управлять ресурсами и процессами в новых социально-экономических условиях.*

***Ключевые слова:*** *подготовка руководителей-менеджеров, АПУ, уровень до дипломного образования, практическое обучение (недостаток навыков), инновационные подходы*

# STUDY AND ANALYSIS OF THE EXPERIENCE, ADVANTAGES, AND CHALLENGES OF TRAINING MANAGERS OF OUTPATIENT AND POLYCLINIC INSTITUTIONS AT THE UNDERGRADUATE LEVEL IN UZBEKISTAN

**Mamasoliyeva Shokhista Abdugapparovna** – senior lecturer
*Samarkand State Medical University (Samarkand, Uzbekistan)*

***Abstract. Introduction:*** *In the context of a rapidly changing economy and increasing competition, the issue of effective training of managerial personnel has become particularly urgent. The traditional model, in which a university graduate only begins the path toward a managerial position after graduation, is increasingly giving way to the need for developing management competencies already at the pre-graduate stage of education.*

***Objective:*** *To comprehensively study and critically analyze the modern system of pre-graduate training of managers for the outpatient and polyclinic sector in Uzbekistan, identify its key advantages and systemic challenges, and develop scientifically grounded recommendations for the modernization of educational programs.*

***Materials and Methods:*** *A systematic analysis of the regulatory and legal framework of the Republic of Uzbekistan in the field of medical personnel training was conducted, along with a review of international experience (WHO and the programs of leading countries) in the area of healthcare management.*

***Results:*** *The analysis showed that, despite the high strategic importance of the early development of management competencies for the success of healthcare reforms in Uzbekistan, the existing system of pre-graduate education is characterized by a critical gap between theoretical training and the requirements of real management, which is manifested in a lack of practice-oriented methods, a shortage of specialized training cases and the need to introduce a unified national competency standard for future primary care managers.*

***Conclusion:*** *The successful modernization of Uzbekistan's primary healthcare sector directly depends on the transformation of pre-graduate education toward practice-oriented training of managers who are capable of effectively managing resources and processes under new socio-economic conditions.*

***Keywords:*** *training of managerial leaders, outpatient and polyclinic institutions, pre-graduate education level, practical training (skills gap), innovative approaches.*

# O‘ZBEKISTONDA AMBULATOR VA POLIKLINIKA MUASSASALARI MENEJERLARINI BAKALAVRIATURA DARAJASIDA O‘QITISH TAJRIBASI, AFZALLIKLARI VA QIYINCHILIKLARINI O‘RGANISH VA TAHLIL QILISH

**Mamasoliyeva Shoxista Abdugapparovna** – katta o‘qituvchi
*Samarqand davlat tibbiyot universiteti (Samarqand, O‘zbekiston)*

***Annotatsiya. Kirish.*** *Hozirda iqtisodiyot va raqobatni dinamik ravishda o‘zgarib borayotgan kuchayib borayotgan sharoitda samarali boshqaruv kadrlarini tayyorlash masalasi ayniqsa dolzarb bo‘lib bormoqda. Universitet bitiruvchilari boshqaruv lavozimiga endigina kirishayotgan an’anaviy model, ko‘proq bitiruvdan oldin ham boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish zarurati tobora ortib borishiga yo‘l qo‘yib bermoqda.*

***Maqsad:*** *O‘zbekistonda ambulatoriya va poliklinika menejerlari uchun aspiranturadan oldingi tayyorgarlikning mavjud tizimini har tomonlama o‘rganish va tanqidiy tahlil qilish, uning asosiy afzalliklari va tizimli muammolarini aniqlash hamda ta’lim dasturlarini modernizatsiya qilish bo‘yicha dalillarga asoslangan tavsiyalar ishlab chiqish.*

***Materiallar va usullar.*** *Tibbiy kadrlarni tayyorlash sohasidagi O‘zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlarini tizimli tahlil qilish, shuningdek, sog‘liqni saqlashni boshqarishda xalqaro tajribani (JSST, yetakchi mamlakatlar dasturlari) o‘rganish. Natijalar: Tahlil shuni ko‘rsatdiki, O‘zbekistonda sog‘liqni saqlash islohotlarining muvaffaqiyati uchun boshqaruv kompetensiyalarini erta rivojlantirishning yuqori strategik ahamiyatiga qaramay, mavjud bakalavriat ta’lim tizimi nazariy tayyorgarlik va real boshqaruv talablari o‘rtasidagi keskin farq bilan tavsiflanadi. Bu amaliyotga yo‘naltirilgan metodologiyalarning yo‘qligida, tegishli amaliy tadqiqotlarning yetishmasligida va kelajakdagi birlamchi tibbiy yordam menejerlari uchun yagona milliy kompetensiya standartini joriy etish zaruratida namoyon bo‘ladi.*

***Xulosa.*** *O‘zbekistonda birlamchi tibbiy yordamni muvaffaqiyatli modernizatsiya qilish to‘g‘ridan-to‘g‘ri aspiranturadan oldingi ta’limni yangi ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda resurslar va jarayonlarni samarali boshqarishga qodir menejerlarni amaliyotga yo‘naltirilgan tayyorlashga o‘tkazishga bog‘liq.*

***Kalit so‘zlar:*** *menejment bo‘yicha tayyorgarlik, APM, bakalavriat ta’limi darajasi, amaliy tayyorgarlik (ko‘nikmalarning yetishmasligi), innovatsion yondashuvlar*

Актуальность этой темы обусловлена разрывом между требованиями современного бизнеса и качеством подготовки молодых специалистов, что диктует необходимость раннего выявления и развития управленческого потенциала. В условиях динамичных экономических реформ и модернизации, проводимых в Узбекистане, актуальность качественной подготовки управленческих кадров на всех уровнях, включая до дипломное образование, значительно возрастает. Стратегические цели по развитию рыночной экономики, привлечению инвестиций и повышению конкурентоспособности страны напрямую зависят от наличия компетентных менеджеров, способных эффективно управлять ресурсами и внедрять инновации.

Менеджер амбулаторно-поликлинических учреждений (АПУ) — это ключевой руководитель (администратор), отвечающий за эффективное, результативное и качественное функционирование поликлиники, центра первичной медико-санитарной помощи или другого амбулаторного учреждения.

Менеджер АПУ должен обладать синтезом клинического понимания и управленческих навыков:

– Системное мышление, в котором определяется способность видеть учреждение как единую, взаимосвязанную систему.

– Лидерство и коммуникация учит к умение мотивировать команду и эффективно взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами (врачи, медсестры, пациенты, администрация).

– Знание законодательства выделяется глубоким пониманием норм и правил в сфере здравоохранения (лицензирование, аккредитация, права пациентов).

По сути, менеджер АПУ — это стратег и оператор, который обеспечивает предоставление доступной и качественной первичной медицинской помощи населению в условиях ограниченных ресурсов. Их роль выходит далеко за рамки чисто медицинских вопросов и охватывает полный спектр управления.

В Узбекистане за последние годы (2020–2025 гг.) акцент сместился на усиление первичной медико-санитарной помощи (ПМСП).

Образовательная база в в стране функционируют 11 профильных медицинских ВУЗов. Внедрение менеджмента в учебные планы направлений «Лечебное дело» и «Педиатрия» включено от 5% до 8% учебных часов, посвященных организации здравоохранения и менеджменту. Дефицит управленцев по экспертным оценкам, около 30-40% руководителей среднего и низового звена в региональных поликлиниках не имеют специального управленческого образования, обучаясь «на ходу».

Определение и приоритизация управленческих задач для повышения эффективности деятельности учреждения

**1. Целеполагание и определение важности задач**

Основная цель данного анализа — оптимизация управленческой деятельности посредством систематизации и приоритизации решаемых задач. Процесс начинается с чёткой дефиниции целей каждой управленческой задачи. Задачи должны быть классифицированы по их стратегической значимости и влиянию на ключевые показатели деятельности (KPI) амбулаторно-поликлинического учреждения.

– Стратегические задачи (высший приоритет которые непосредственно способствуют улучшению качества медицинских услуг, удовлетворенности пациентов и финансовой устойчивости учреждения. К ним относятся, например, внедрение новых стандартов лечения или оптимизация маршрутизации пациентов.

– Тактические задачи (средний приоритет) является направлителем на поддержание операционной эффективности и соблюдение текущих норм (например, управление запасами, контроль рабочего времени персонала).

– Операционные/Рутинные задачи (низкий приоритет) – это ежедневные административные действии, необходимые для функционирования, но не оказывающие прямого влияния на стратегические цели.

**2. Методы декомпозиции и поэтапного выполнения**

Для сложных или масштабных задач, которые определены как наиболее важные для улучшения деятельности учреждения (например, внедрение электронной медицинской карты, реструктуризация отдела), применяется декомпозиция — разделение на логически завершенные, управляемые этапы (фазы). Поэтапное выполнение (Фазирование) который позволяет снизить риски, обеспечить более точный контроль за ресурсами и прогрессом, а также демонстрировать промежуточные результаты. Это критически важно для управленческих инноваций, требующих адаптации персонала и постепенной интеграции в существующие процессы.

**3. Хронометраж и анализ производительности менеджера**

Для рационального распределения рабочего времени и повышения личной производительности менеджера используется хронометраж и ретроспективный анализ временных затрат.

| **Вопрос и проблема** | **Академическая интерпретация или метод анализа** | **Цель улучшения** |
|---|---|---|
| Сколько времени я потратил на выполнение задачи? | Хронометраж и учет трудозатрат (Time tracking/Effort logging): Сбор данных о фактическом времени, затраченном на каждую классифицированную задачу. | Оценка эффективности и нормирование управленческого труда. |
| Какие ошибки я допустил и сколько времени мне потребовалось, чтобы их исправить? | Анализ непроизводительных затрат времени (Waste Analysis): Идентификация временных потерь, связанных с коррекцией ошибок, повторным выполнением или коммуникационными сбоями. | Идентификация «узких мест» в процессах и минимизация дефектов управленческих решений. |
| Сколько более важной работы я мог бы сделать за это дополнительное время? | Анализ альтернативных издержек времени (Opportunity Cost Analysis): Оценка потенциальной добавленной стоимости, которая могла бы быть получена при перенаправлении времени с непроизводительных или низкоприоритетных задач на стратегически важные направления. | Максимизация производительности и перераспределение ресурсов в пользу приоритетных целей. |

В итоге, систематический анализ временных затрат позволяет менеджеру идентифицировать области неэффективности и переориентировать усилия с рутинных, низкоприоритетных задач на критически важные управленческие инициативы, тем самым повышая общую производительность учреждения. Интеграция управленческой подготовки в до дипломное образование несет в себе ряд существенных преимуществ как для будущих специалистов, так и для работодателей.

| **Преимущества ранней подготовки** | | |
|---|---|---|
| 1. | Повышение адаптивности и конкурентоспособности | Молодые специалисты, обладающие базовыми управленческими навыками, значительно быстрее адаптируются к реальным рабочим условиям. Они способны не только выполнять функциональные обязанности, но и проявлять инициативу, брать на себя ответственность и эффективно взаимодействовать в команде. Это делает их более ценными и востребованными на рынке труда. |

| | | |
|---|---|---|
| 2. | Развитие "мягких навыков" (soft skills) | Современному руководителю необходимы развитый эмоциональный интеллект, навыки ведения переговоров, умение мотивировать команду и разрешать конфликты. Целенаправленная работа над этими компетенциями в студенческие годы позволяет сформировать прочную основу для будущего успешного лидера. |
| 3. | Осознанный карьерный старт. | Раннее погружение в управленческую специфику помогает студентам лучше понять свои сильные и слабые стороны, а также сделать более осознанный выбор в пользу управленческой карьеры. Это снижает риски профессионального выгорания и текучести кадров в будущем. |
| 4. | Формирование проактивной позиции | Подготовка менеджеров на додипломном уровне способствует воспитанию проактивного мышления, ориентированного на поиск возможностей, решение проблем и достижение результатов. Такие специалисты становятся драйверами инноваций и позитивных изменений в компаниях. |
| Преимущества ранней подготовки в контексте Узбекистана | | |
| 5. | Адаптация к реформам: | Раннее обучение основам клинического и экономического менеджмента позволяет выпускникам быстрее адаптироваться к новым организационно-правовым формам АПУ (например, семейные поликлиники, центры государственных услуг) и требованиям финансирования по конечному результату. |
| 6. | Формирование двойного специалиста: | Обеспечивает подготовку врачей, которые обладают не только клинической компетентностью, но и навыками системного анализа, планирования и оптимизации работы учреждения, что критически важно для руководителя АПУ. |
| 7. | Ресурсная эффективность: | Повышает способность будущих менеджеров эффективно управлять ограниченными бюджетными средствами и материально-технической базой, что является одним из главных вызовов для АПУ в регионах Узбекистана. |

2. Несмотря на очевидные преимущества, внедрение эффективных программ подготовки менеджеров на додипломном уровне сопряжено с рядом сложностей.

| | | |
|---|---|---|
| **Недостатки. Проблемы и вызовы** | | |
| 1. | Недостаточная стандартизация: | Отсутствие единого, унифицированного подхода к объему и содержанию управленческих модулей в разных медицинских вузах, что приводит к неравномерности подготовки. |
| 2. | Слабая практическая направленность: | Учебные программы часто имеют теоретический уклон. Недостаточное использование кейсов, основанных на реальных данных и проблемах узбекских АПУ, а также дефицит практических стажировок в действующих поликлиниках. |
| 3. | Кадровые вопросы: | Необходимость повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, который должен обладать актуальными знаниями в области современного менеджмента здравоохранения и опытом работы в узбекской системе. |
| 4. | Барьеры межведомственного взаимодействия: | Сложности в интеграции курсов по экономике, праву и менеджменту, читаемых немедицинскими кафедрами, с клиническими дисциплинами, чтобы обеспечить целостное понимание управленческих задач. |
| **Недостатки. Проблемы и вызовы в контексте Узбекистана** | | |
| 5. | Разрыв между теорией и практикой. | Одной из ключевых проблем высшего образования остается излишняя теоретизированность учебных программ. Студенты получают большой объем академических знаний, но не всегда умеют применять их в реальных бизнес-ситуациях. Отсутствие достаточного количества практических занятий, стажировок и кейс-методов снижает эффективность подготовки. |
| 6. | Устаревшие методики преподавания | В некоторых вузах до сих пор преобладают пассивные методы обучения (лекции, семинары), в то время как для формирования управленческих навыков необходимы активные и интерактивные форматы: деловые игры, тренинги, работа над проектами. |

| | | |
|---|---|---|
| 7. | Несоответствие программ требованиям работодателей | Учебные планы не всегда успевают адаптироваться к стремительным изменениям в бизнес-среде. В результате выпускники могут не обладать актуальными знаниями и навыками, например, в области цифровых технологий, управления проектами по гибким методологиям (Agile) или анализа больших данных. |
| 8. | Недостаточная мотивация студентов | Не все студенты, обучающиеся по направлению "Менеджмент", имеют четкое представление о будущей профессии и достаточную мотивацию к развитию управленческих компетенций. |

Таким образом, актуальность темы подготовки руководителей-менеджеров на додипломном уровне неоспорима. Преодоление существующих проблем требует комплексного подхода, включающего обновление образовательных стандартов, активное вовлечение работодателей в учебный процесс, внедрение практико-ориентированных методов обучения и работу над повышением мотивации студентов. Раннее инвестирование в развитие управленческого потенциала является стратегически важной задачей, от решения которой зависит будущее как отдельных компаний, так и экономики в целом.

**Выводы**:

1. Стратегическая необходимость интеграции. Существующие реформы здравоохранения в Узбекистане, направленные на укрепление первичного звена (АПУ), критически зависят от наличия компетентных управленческих кадров. Раннее включение управленческих дисциплин в додипломное образование является стратегически обоснованным шагом для создания кадрового резерва, способного быстро адаптироваться к меняющимся организационно-правовым и финансовым моделям АПУ.

2. Проблемы реализации и недостаток практика-ориентированности. На данный момент подготовка сталкивается с рядом системных проблем, главными из которых являются недостаточная стандартизация учебных программ и отрыв теоретического материала от реальной практики. Имеет место дефицит учебных кейсов, основанных на специфике узбекских АПУ (региональные особенности, вопросы финансирования, особенности взаимодействия с махаллей).

3. Кадровые и методические ограничения. Эффективность управленческих модулей снижается из-за недостаточной квалификации преподавательского состава по современным методикам менеджмента здравоохранения. Часто преподавание ведется специалистами, не имеющими актуального управленческого опыта в системе здравоохранения, что не позволяет формировать у студентов навык системного управленческого мышления.

**Предложения**:

1. Разработка и внедрение национального стандарта компетенций. Создать и утвердить на уровне Министерства здравоохранения и Министерства высшего образования единый национальный стандарт управленческих компетенций для выпускников медицинских вузов. Этот стандарт должен включать не только знания по экономике и праву, но и практические навыки в области:

– Управления человеческими ресурсами (HR-менеджмент).

– Контроля качества и безопасности медицинской деятельности.

– Бюджетирования и финансового планирования АПУ.

2. Приоритизация практико-ориентированного обучения. Предложение: резко увеличить долю практических занятий и стажировок в рамках управленческих модулей:



3. Повышение квалификации преподавательского состава. Организовать специализированные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации для преподавателей управленческих дисциплин медицинских вузов. Эти программы должны быть ориентированы на современные международные и отечественные практики менеджмента здравоохранения с обязательным привлечением практикующих менеджеров и экспертов.

4. Интеграция управленческих и клинических дисциплин. Обеспечить межкафедральное взаимодействие для более глубокой интеграции управленческих знаний в клинические дисциплины. Например, при изучении терапевтических протоколов должны обсуждаться вопросы ресурсного обеспечения, нормирования труда и экономической эффективности их применения в условиях поликлиники.

Реализация данных предложений позволит медицинским вузам Узбекистана выпускать врачей, готовых не только лечить, но и эффективно управлять первичным звеном здравоохранения, что является залогом успешной реализации национальных программ в сфере общественного здоровья. Работа базируется на анализе учебных планов, научных публикаций, опыта ведущих ВУЗов и мнений экспертов.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Abdugapparovna M. S., Abdurazzaqovich K. A. The need to ensure economic security in the health sector //Web of Medicine: Journal of Medicine, Practice and Nursing. – 2024. – Т. 2. – №. 1. – С. 75-78.

2. Ахмедова, Н. (2025). Теоретические и практические аспекты профессиональной подготовки менеджеров в сфере образования. В central asian journal of academic research (Т. 3, Выпуск 1, сс. 153–157). Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14744746

3. Григорьев, А. В. (2020). *Менеджмент в здравоохранении: теория и практика*. Москва: Издательство "Медицина".

4. Джураев Р.Х. и Тургунов С.Т. Менеджмент образования» Т.: Ворис-Нашриёт. 2006 г.

5. Иванова, Е. С. (2023). Качество образования и его влияние на медицинские услуги. *Современные проблемы медицины*, 10(1), 12-18.

6. Кузнецов, В. П. (2021). *Инновационные подходы к обучению менеджеров в здравоохранении*. Екатеринбург: Издательство "Урал".

7. Морозова, Т. В. (2020). *Подготовка управленческих кадров в системе здравоохранения России*. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата наук. Москва.

8. Петров, И. А. (2022). Проблемы подготовки руководителей в системе здравоохранения. *Журнал медицинского менеджмента*, 15(3), 45-50.

9. Подгоовка кадров для рыночной экономики: планы, программы, технологииМ: Академия менеджмента ирынка.2000

10. Починок Н. Б., Кодзоков Р. Л. Пути повышения социально-экономической эффективности функционирования сферы услуг на примере здравоохранения в периоды нестабильности //Социальная политика и социология. – 2020. – Т. 19. – №. 2. – С. 39-47.

11. Сидорова, Н. И. (2019). *Образование и подготовка кадров в системе здравоохранения*. Санкт-Петербург: Издательство "Наука".

12. Смирнов, Д. А. (2021). Практическое обучение менеджеров в здравоохранении: вызовы и решения. *Здравоохранение и управление*, 8(2), 25-30.