

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-45](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-45)

УДК 330

Тетяна ГРИНЬКО

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
<https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Тетяна ГВІНІАШВІЛІ

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
<https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>

Анастасія ПІНДИЧ

КП « ДОКОЛ »

<https://orcid.org/0000-0003-0429-5988>

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК СЕРЕДЬОГО ТА МОЛОДШОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті узагальнено підходи до визначення сутності професійного розвитку персоналу. Визначено роль середнього та молодшого медичного персоналу в системі охорони здоров'я, як важливої складової забезпечення ефективності та результативності її функціонування. Окреслено стан та глобальні тенденції розвитку сестринської справи. Виявлено проблеми та недоліки реалізації безперервного професійного розвитку медичного персоналу в Україні. Проведено дослідження успішного закордонного досвіду професійного розвитку медичних сестер, зокрема за європейською та американською моделями. Виокремлено корисні інструменти для організації безперервного професійного розвитку на основі компетенцій, запозиченими із закордонного досвіду. Висвітлено основні положення теорії From Novice To Expert (від новачка до експерта), розробленої П. Беннер. Запропоновано з метою удосконалення системи безперервного професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу застосовувати авторську модель П. Беннер «Клінічні сходи, як шлях професійного просування» в закладах охорони здоров'я України.

Ключові слова: розвиток персоналу, середній та молодший медичний персонал, заклади охорони здоров'я, безперервний професійний розвиток медичного персоналу, закордонний досвід.

Tetyana GRYNKO, Tetyana GVINIASHVILI

Oles Honchar Dnipro National University

Anastasya PINDICH

KP "DOKOL"

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SECONDARY AND JUNIOR STAFF OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

The article summarizes approaches to determining the essence of professional development of personnel. The role of middle and junior medical personnel in the health care system is defined as an important component of ensuring the efficiency and effectiveness of its functioning. The state and global trends in the development of nursing are outlined. The problems and shortcomings of the implementation of continuous professional development of medical personnel in Ukraine have been identified. A research of the successful foreign experience of the professional development of nurses, in particular according to the European and American models, was conducted. Useful tools for organizing continuous professional development based on competencies borrowed from foreign experience are highlighted. The main provisions of the From Novice To Expert theory, developed by P. Benner, are highlighted. In order to improve the system of continuous professional development of middle and junior medical personnel, it is proposed to apply the author's model P. Benner "Clinical ladder as a way of professional advancement" in health care institutions of Ukraine.

Key words: staff development, middle and junior medical staff, healthcare facilities, continuous professional development of medical staff, foreign experience.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Реформа системи охорони здоров'я в Україні являє собою пріоритетне завдання внутрішньої політики держави, яка вважає, що високий рівень здоров'я населення є найбільшою цінністю. Останніми тенденціями розвитку сфери медичних послуг стало підвищення вимог до якості та ефективності медичної допомоги та обслуговування, у зв'язку з чим значно підвищились вимоги до професійного рівня персоналу медичних закладів. З огляду на це, актуального характеру набувають проблеми, пов'язані з професійною підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації та професійного зростання середнього та молодшого медичного персоналу, що пояснює інтерес до них як науковців так і практиків.

Аналіз досліджень та публікацій

Теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу стали предметом наукових досліджень українських та закордонних вчених, таких як Грішнова О.А., Єгоршин А.П., Крушельницька О.В., Клиффорд Дж., Савченко В.А., Ситник Н.І., Стернійчук М. А., Торп С., Шекшня В.С. та інші. Особливості управління персоналом в сфері медичних послуг знайшли своє відображення в наукових працях Антонова

С.В., Носуліч Т.М., Труніної І.М., Сербіна Р.А., Ровенської В. В., Саржевської Є. О. та інших. Проблеми підготовки та професійного розвитку медичних працівників стали предметом розгляду Аяпова К. А., Бубликової І. В., Гапонової З. В., Перфільєвої Г. М., Вартанян Ф. Е., Орлова О. А., Гаврилова Н. І., Фофанова В. П., Мухіної С. А., Тарновської І. І. Черчикової Л., Каленюка А., Сергійчука Р., та ін. Незважаючи на вагомий науково-теоретичний дослідження в даному напрямку, окремі аспекти теоретичних засад та практичної реалізації професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу потребують подальшої уваги як науковців так і практиків. Зазначені обставини обумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Формулювання цілей статті

Мета статті – виявлення проблем та напрямків вдосконалення професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу в закладах охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу

Важливою складовою системи управління персоналом підприємства є розвиток персоналу. Розвиток персоналу є комплексним, багатограним поняттям, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та педагогічні проблеми. Багатоаспектність даної дефініції обумовлює відсутність в наукових колах загально визнаного підходу до її трактування. Різними вченими представлено авторські визначення категорії «розвиток персоналу» в залежності від аспектів з точки зору яких проводять теоретичні дослідження.

За результатами аналізу наукових джерел та практики діяльності сучасних підприємств можна дійти висновку, що професійний розвиток персоналу виокремлюють як окремий напрямок управлінської діяльності. Здебільшого професійний розвиток персоналу пов'язують з підвищенням кваліфікації, вдосконаленням його професійних знань, вмінь, навичок. Важливою складовою професійного розвитку персоналу є «підвищення загального інтелектуального рівня особистості, ерудиції, комунікабельності, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, а набуття загальних компетентностей позитивно впливає на морально-психологічний клімат, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам організації, забезпечується ієрархічність в управлінні, а також знижується плинність персоналу» [1, с. 61]. Крім того, особистісний та гармонійний розвиток людини є різнобічним процесом «набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності, що означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці» [1, с. 62].

Сфера охорони здоров'я України перебуває в процесі комплексного реформування, націленого на забезпечення автономності медичних установ, формування нових підходів до управління ними на загальних засадах менеджменту, покращення якості медичних послуг та їх доступності різним верствам населення. Отже, в нашій країні «взято курс на кардинальне реформування, спрямоване на створення системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта (фінансування базового пакета послуг, розробка та реалізація стратегії розвитку кадрових ресурсів, вибір лікаря й медичного закладу, підвищення якості послуг тощо) і здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян на рівні розвинутих європейських держав» [2, с. 162-168].

Розв'язання насущних проблем системи охорони здоров'я України багато в чому залежить від рівня кваліфікації медичних кадрів, їх базової та післядипломної освіти. Вдосконалення технологій, застосування інноваційних методів, нових прийомів у медичній практиці обумовили «зміщення в понятті «компетентність» акцентів від професійних знань та навичок до особистісних здатностей і рис фахівця, які дають йому змогу досягнути очікуваних суспільством результатів» [3, с. 90]. Швидкість таких змін потребує вдосконалення професійного рівня, отримання та вдосконалення набутих знань, формування нових навичок та вмінь медичним персоналом, так як «якість надання медичної допомоги та її безпека у першу чергу залежить від кваліфікації медичних працівників» [3, с. 91].

Важливим напрямком підвищення професійного рівня медичного персоналу є концепція life learning (навчання впродовж життя), трансформована в систему безперервного професійного розвитку, роль якого в сучасних умовах суттєво зростає, через зростання вимог до професійної компетентності медичних фахівців, що знаходить свій прояв у соціалізації, перш за все, професійній, яка формується через опанування нових професійних компетенцій та за особистісною, яка доповнює та збагачує процес шляхом формування загальнолюдських цінностей, мови, культури мислення тощо. Безперервна освіта стає інструментом суспільного розвитку й одним з факторів усунення протиріч між зростаючими вимогами сучасності та парадигмою освіти [4, с. 53].

Середній та молодший медичний персонал є важливою ланкою в системі охорони здоров'я, без якої неможлива ефективна та результативна організація її функціонування, неможливо досягти успіху у формуванні, підтримці, збереженні та відновленні здоров'я громадян. Всесвітня організація охорони здоров'я зазначає, що медичні сестри в значній мірі формують потенціал для задоволення потреби людини в якісній та доступній медичній допомозі.

Станом на кінець 2021 р. у всьому світі чисельність медичних сестер складала 27,9 мільйона осіб, з урахуванням наявних потреб це означає брак 5,9 мільйона медичних сестер. Переважна частина (89%) цього дефіциту припадає на країни з низьким рівнем доходу та з доходом нижче середнього рівня. Прогнозується, що чисельність сестринських кадрів до 2030 р. збільшиться до 36 мільйонів, проте 70% цього прогнозованого зростання відбудеться, як очікується, у країнах із доходом вище середнього та з високим рівнем доходу. Чисельність кадрів акушерок оцінюється в 1,9 мільйона людей з аналогічною картиною несправедливого розподілу щодо країн з низьким рівнем доходу та з доходом нижчим за середній рівень. Приблизно кожна восьма медична сестра працює не в тій країні, де вона народилася чи здобула освіту. За результатами аналізу статистичних даних, у країнах з високим рівнем доходу в 15 разів більше медичних сестер, які народилися або здобули освіту за кордоном, ніж у країнах інших категорій за рівнем доходу. Під час пандемії COVID-19 міжнародна трудова мобільність та міграція, ймовірно, зросли внаслідок підвищеного попиту на сестринський персонал та пом'якшення вимог до отримання дозволу для професійних занять діяльністю. Медичні сестри – це найбільша чисельна категорія в структурі медичного персоналу. На долю сестринського персоналу припадає майже 60% усього персоналу в системі охорони здоров'я [5].

В українській системі охорони здоров'я станом на кінець 2020 року працювало 201,8 тис. медичних сестер, з них з мали вищу категорію 105, 8 тис. осіб (52% від загальної кількості), першу категорію 25,6 тис. осіб (13%) та другу категорію – 17,4 тис. осіб (9%) [6].

Реформа охорони здоров'я, впроваджена в нашій країні зачепила різні аспекти діяльності в сфері медицини, в тому числі не оминула й проблеми професійної підготовки та професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу. Кабінетом міністрів України затверджено Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників, яке вже з 2023 року почне діяти для середнього та молодшого медичного персоналу.

Професійним розвитком вважають професійне навчання, кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації в безперервному комплексному процесі. Заходи БПР – це «освітні заходи медичного спрямування, мета яких – підтримати або підвищити рівень професіоналізму та розвивати індивідуальну медичну практику, щоб задовільнити потреби пацієнтів та оптимізувати роботу сфери охорони здоров'я» [7].

В рамках безперервного професійного розвитку може здобуватись - формальна (вища освіта); - інформальна (медичні сестри самостійно вдосконалюють власні професійні компетенції в процесі професійної діяльності); - неформальна освіта. Неформальну освіту можна здобувати у форматі особистої участі в освітніх подіях у місцях їх проведення та у форматі дистанційного навчання.

Основними проблемами реалізації безперервного професійного розвитку медичного персоналу в Україні можна вважати:

- проблеми фінансування участі працівників у заходах і програмах безперервного професійного розвитку;
- неурегульованість та неузгодженість вимог до змістовного наповнення навчальних програм та провайдерів;
- недосконалість вимог до документів, що підтверджують участь у програмах професійного розвитку.

На тлі зазначених проблем, враховуючи значну роль середнього та молодшого медичного персоналу в системі надання медичної допомоги, імплементацію окремих положень медичної реформи доцільно здійснювати на основі дослідження успішного закордонного досвіду професійного розвитку медичних сестер.

На сучасному етапі підготовка медичних сестер в країнах Європи здійснюється в різних навчальних закладах, до яких відносять медсестринські школи, училища, коледжі, інститути, університети, академії. Більшість країн будує освітній процес таким чином, що на отримання професії медичної сестри знадобиться не менше 3,5 років, але є країни, в яких цей термін є більш тривалим, до таких країн належать Данія, Австрія, Бельгія, Великобританія, Нідерланди, Польща.

Можна виділити характерні ознаки сучасної освіти в підготовці медичних сестер за європейською моделлю:

1. Навчальні заклади, які здійснюють підготовку медичних сестер входять до системи університетської освіти.
2. Здійснюється перехід на навчання за треступеневою системою професійної підготовки (бакалавр, магістр, доктор наук).
3. Відбувається постійне збільшення кількості та вдосконалення якості освітніх програм.
4. Впроваджуються інноваційні технології навчання, в тому числі дистанційні.
5. Застосовується активна післядипломна освіта, перепідготовка фахівців.
6. Підготовка медичних сестер здійснюється як державними так і приватними навчальними закладами.

В європейській медичній практиці дослідження сестринської діяльності розвивались останні 30-40 років, причому в таких країнах як Данія, Фінляндія, Великобританія їх історія нараховує більше трьох

десятиріччя, то в окремих країнах, які в минулому належали до радянського табору, ця сфера діяльності знаходиться у зародковому стані.

Великобританія, Німеччина, Франція, Швейцарія відносяться до країн, в яких прослідковуються тенденції до визнання сестринської діяльності самостійною професією, що ґрунтується на розвиненій теоретичній базі. Наукові дослідження в цій сфері орієнтовані на практичне застосування набутих результатів. В останні часи в Європі провадиться важлива та змістовна робота в частині подальшого розвитку наукових досліджень в сфері діяльності медичних сестер, в тому числі з метою створення теоретичної бази професії та підвищення якості безперервного професійного розвитку медичних сестер. На досягнення означеної мети скеровано зусилля Всесвітньої організації охорони здоров'я - ВООЗ (World Health Organization), Міжнародної ради медичних сестер (International Council of Nurses) та Робочої групи європейських медичних сестер-дослідників (Workgroup of European Nurse Researchers).

Дещо відмінною можна вважати американську модель медсестринської освіти, яка є комплексною. Програми підготовки основного ступеню мають тривалість 4 роки, продовж яких можливо отримати диплом «ліцензованої практичної медичної сестри», «дипломованої зареєстрованої медичної сестри» та «бакалавра з медсестринства». Післядипломна освіта в медсестринстві націлена на здобуття наступного ступеню (магістра та доктора філософії). Поступове науково-методичне вдосконалення системи професійної підготовки медичних сестер сприяло підвищенню професійності медичних сестер в США. Особливістю освіти в сфері медсестринства в США є значна гнучкість, можливість зупинки на будь-якому етапі, так як відсутні ліміти на продовження навчання.

Підготовка фахівців в сфері сестринської справи ґрунтується на ключовому принципі надання медичних послуг в країні, що полягає в застосуванні пацієнтоцентричного підходу, тобто підходу з орієнтацією на пацієнта, що означає комплексний підхід до стану пацієнта та бачення картини в цілому. Фрагментарних знань для застосування такого підходу зовсім недостатньо, необхідна міцна база знань, творче мислення в професійних аспектах, врахування особливостей кожного пацієнта.

В рамках системи безперервного професійного росту було впроваджено програму Фонду Роберта Вуда Джонсона «Майбутні вчені у сестринській справі» (The RWJF Future of Nursing Scholars), основним завданням якої стала підтримка отримання докторської ступені в сестринській справі. Фонд виділяє фінансування на розвиток лідерських якостей у медсестер та мотивує їх до продовження освіти і наукових досліджень в сфері своїх професійних інтересів.

Важливим напрямком безперервного професійного розвитку медичних сестер є просвітницька діяльність Спільноти медичних сестер, найважливішої сполучної ланки у підтримці реформування системи охорони здоров'я американців. Спільнота медичних сестер приймає участь в управлінні галуззю, виконує науково-дослідницьку роботу та працює над трансформацією професії медичної сестри, яка має сильний вплив, забезпечуючи якість медичної допомоги, орієнтованої на пацієнта.

Без перебільшень можна стверджувати, що сестринська справа була і залишається пріоритетною проблемою у роботі Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВОЗ) протягом усіх 60 років існування.

Корисними інструментами для організації безперервного професійного розвитку на основі компетенцій, запозиченими із закордонного досвіду, є наступні:

- залучення персоналу до розробки та/або вибору пріоритетів для безперервного професійного розвитку;
- інформаційні стенди для персоналу, де розміщують необхідну навчальну інформацію та навчальні посібники;
- залучення професійних асоціацій для створення можливостей розвитку безперервного професійного розвитку;
- залучення пацієнтів та асоціацій пацієнтів до участі у заходах з безперервного професійного розвитку з метою урахування потреб та очікувань пацієнтів;
- плани навчання, розроблені спільно з менеджерами/лідерами у сестринській та медичній справі та іншим персоналом;
- онлайн тести та курси для проходження сертифікації;
- регулярне навчання медичного персоналу без відриву від основної роботи за актуальними темами у робочий час.

Цікавим з огляду на практичне застосування в медичних закладах України, може бути підхід, розроблений канадським викладачем сестринської справи Патриції Беннер [8], яка розробила теорію From Novice To Expert (від новачка до експерта). Власну теорію авторка сформувала на основі моделі братів Хьюберта та Стюарта Дрейфусів, які виділяють наступні етапи навчання новим знанням та навичкам в певній сфері: новачок, продовжуючий, компетентний, фахівець, експерт, майстер. Запропонована модель має важливе значення з огляду на два аспекти: модель допомагає визначити зміст та значення кожного етапу навчання; модель пояснює принципи переходу того, хто навчається, з одного етапу на інший.

П. Беннер взяла за основу Дрейфусівську модель та адаптувала її до навчання та професійного розвитку медичних сестер, запропонувавши п'ятиетапний кар'єрний ріст від медичної сестри-початківця до експерта. У своїй роботі автор представила різні компетенції, а також труднощі, з якими стикаються медичні

сестри які нещодавно закінчили навчання, окреслила відмінності між звичайними медичними сестрами та тими, які працюють за окремою спеціалізацією. Модель П. Беннер має назву «Клінічні сходи, як шлях професійного просування» та пропонує основу для опису, прогнозування, пояснення та контролю явищ, пов'язаних з професійною діяльністю медсестринського персоналу. Автор доводить, що компетенції медичної сестри прямо залежить від постійного та безперервного набуття досвіду, знань, навичок, клінічних вмінь, як на теоретичному так і на практичному рівні. При цьому процес навчання навичкам та вмінням повинен базуватися на моделі придбання майстерності так, щоб на кожному етапі навчання він був орієнтований на відповідні цілі та завдання, що сприяють професійному розвитку.

Основною метою застосування запропонованої теорії є надання сестринському персоналу чітких орієнтирів для просування в професійній кар'єрі через встановлення конкретних цілей на кожному рівні.

Формування та реалізація програм безперервного професійного розвитку медичних сестер в закладах охорони здоров'я України, розроблених на засадах теорії П. Беннер, дозволить підвищити професійний рівень середнього та молодшого персоналу, збільшити мотивацію персоналу до його підвищення, покращити якість медичних послуг, наданих пацієнтам медичних закладів та як наслідок підвищити ефективність їх лікування.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Розвиток персоналу є комплексним, багатограним поняттям, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та педагогічні проблеми. Професійний розвиток персоналу виокремлюють як окремий напрямок управлінської діяльності, який пов'язують з підвищенням кваліфікації, вдосконаленням професійних знань, вмінь, навичок, інтелектуальним, особистісним та гармонійним розвитком працівників.

У сфері охорони здоров'я України здійснюються процеси комплексного реформування, в тому числі в частині підвищення професійного рівня медичного персоналу, серед якого важливу роль відіграє середній і молодший медичний персонал. Важливим напрямком підвищення професійного рівня медичного персоналу є концепція life learning (навчання впродовж життя), трансформована в систему безперервного професійного розвитку, роль якого в сучасних умовах суттєво зростає, через зростання вимог до професійної компетентності медичних фахівців

Виявлені проблеми та недоліки реалізації безперервного професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу в Україні потребують пошуку шляхів вдосконалення, в тому числі на основі дослідження закордонного досвіду. Вдосконалення системи безперервного професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу в закладах охорони здоров'я України запропоновано здійснювати на основі авторської моделі П. Беннер «Клінічні сходи, як шлях професійного просування».

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати в напрямку адаптації закордонного досвіду реалізації програм безперервного професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу до українських реалій, розробки та обґрунтування інструментарію для застосування в закладах охорони здоров'я України.

Література

1. Гринько Т. В., Кузьменко О.О. Проблеми формування соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я. *Управління розвитком*. № 4, 2018. Т 3. С. 1-7.
2. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог: НаУОА, 2017. № 7(35). С. 23-27.
3. Гринько Т.В., Шевченко В.А. Організаційно-економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я. *Економіка та підприємництво: Збірник наукових праць*. К.: ДВНЗ «КНЕУ», 2016. Вип. 36-37. С. 96-110.
4. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Ніколаєв Є. Система освіти для медичних сестер в Україні. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/Nursing-education-in-Ukraine-2019-report.pdf>
6. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). 162-168.
7. Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 43. С. 51-56. <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/748>
8. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний форум*. 2022. №3. С. 89-96. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/329
9. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №1. С. 58-66.

10. Benner, P. 1982. From Novice to Expert. *The American Journal of Nursing*. 82 (3): 402-407
11. Global strategic directions for nursing and midwifery 2021-2025. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/344562/9789240033863-eng.pdf>
12. Grynko T., Ustymenko S. Professional development of medical personnel as a factor for increasing the economic security of medical service enterprises. *East European Scientific Journal*, 2019. № 11(51). part 4. pp. 24-26.

References

1. Hrynko T. V., Kuzmenko O.O. Problemy formuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti zakladiv okhorony zdorovia. *Upravlinnia rozvytkom*. № 4, 2018. T 3. S. 1-7.
2. Hrynko T.V., Savchenko K.S. Naukovo-metodychni pidkhody do otsinky kadrovoho potentsialu medychnoho zakladu. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademii»*. Serii «Ekonomika». Ostroh: NaUOA, 2017. № 7(35). S. 23-27.
3. Hrynko T.V., Shevchenko V.A. Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm u systemi upravlinnia hospodarskoiu diialnistiu zakladiv okhorony zdorovia. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo: Zbirnyk naukovykh prats. K.: DVNZ «KNEU»*, 2016. Vyp. 36-37. S. 96-110.
4. Derzhavna sluzhba statystyky. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Nikolaiev Ye. Systema osvity dlia medychnykh sester v Ukraini. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/Nursing-education-in-Ukraine-2019-report.pdf>
6. Rovenska V. V., Sarzhevska Ye. O. Upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia v novykh umovakh hospodariuvannia ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*. 2019. № 3 (57). 162-168.
7. Trunina I.M., Serbin R.A., Andriienko M.S. Osoblyvosti upravlinnia personalom u medychnii haluzi. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2021. Vypusk 43. S. 51-56. <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/748>
8. Cherchuk L., Kaleniuk A. Vnutrishnia atestatsiia v systemi upravlinnia rozvytkom personalu zakladiv okhorony zdorovia. *Ekonomichniy forum*. 2022. №3. S. 89-96. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichny_forum/article/view/329
9. Cherchuk L., Serhiichuk R. Sutnist ta skladovi upravlinnia rozvytkom personalu zakladiv okhorony zdorovia. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2022. №1. S. 58-66.
10. Benner, P. 1982. From Novice to Expert. *The American Journal of Nursing*. 82 (3): 402-407
11. Global strategic directions for nursing and midwifery 2021-2025. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/344562/9789240033863-eng.pdf>
12. Grynko T., Ustymenko S. Professional development of medical personnel as a factor for increasing the economic security of medical service enterprises. *East European Scientific Journal*, 2019. № 11(51). part 4. pp. 24-26.