

## **ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЧНИХ КОЛЕДЖАХ**

Система професійної середньої медичної освіти на даний час зазнає значних змін, що безпосередньо пов'язані з впливом на неї медичної реформи, яка здійснюється в Україні [17].

Невід'ємною складовою трансформації охорони здоров'я в цілому є зміни в медичній освіті [16]. Намічено основні лінії перетворення старої системи в сучасну багаторівневу систему підготовки висококваліфікованих медичних фахівців середньої ланки (медичних сестер) – фахова довища освіта, вища освіта (бакалавр, магістр).

Державна політика визначає тенденції розвитку професійної освіти, яка закріплена в стратегічних і нормативних документах [8, 9, 22]. Сьогоднішні реалії диктують умови для зміни системи професійної освіти – від державного рівня до рівня конкретного навчального закладу, коледжу (училища), коли найважливішим завданням стає управління його розвитком [18].

В бурхливому темпі змін політичного, економічного та соціального життя України системі професійної підготовки медичних працівників надзвичайно важко відповідати на вимоги середовища, яке постійно змінюється. Якщо безпосередньо говорити про медичні коледжі (училища) [13], то на них впливають дві головні тенденції: економічна та політична. Особливих труднощів вони зазнали через перехід від планової економіки, коли домінували державні підприємства, державне замовлення й обов'язковий розподіл студентів на роботу, до економіки з ринковими механізмами (скорочення державного замовлення та відсутність розподілу).

Застарілі навчальні плани та програми (деякі з них розроблені ще в часи домінування держпідприємств) залишаються в силі, незважаючи на невідповідність вимогам ринку праці та зовнішні і внутрішні явища, такі як війна, тероризм [1]. Критичною проблемою стає невідповідність між тим, чого навчають студентів у закладах освіти, та реальними вимогами часу.

Через відсутність прикладів успішної співпраці між бізнесом [19] (приватними лікарнями, приватними лікувально-профілактичними закладами) та медичними коледжами, а також недостатній взаємозв'язок між державними лікарнями та освітнім простором, не зазнає змін структура професійної підготовки майбутніх медичних сестер. Тому роботодавець вкладає кошти (подекуди з першого дня роботи) у підвищення професійних компетентностей працівників

(безперервне навчання) [20], оскільки це є невід'ємною складовою розвитку бізнесу (зокрема медичного) та впливає на рівень прибутковості.

З впровадженням медичної реформи це питання постає дуже гостро для лікувально-профілактичних закладів усіх форм власності. Для вирішення за-значених неузгодженностей в рамках нової парадигми управління розвитком медсестринської освіти доцільно розробляти обґрунтовану стратегію розвитку медичних коледжів з урахуванням викликів, потреб сучасного часу та бізнесу.

Виклик часу – це міждисциплінарне поняття філософії та історичної науки, політології, соціології та економіки; має свій предмет відображення, насамперед проблема/ми, що співмірна за масштабом з суспільством або з його великими елементами (освітянський простір, взаємозв'язок бізнесу з освітою) [21] у певній фазі соціальної темпоральності; має свої межі застосування – соціальна ситуація.

Необхідність змінювати способи та форми поведінки в змінених умовах життя, та питання до суспільства, що виникають у зв'язку з цим, звичайно ж є викликом часу.

О. В. Лебідь [14] проаналізував підходи вчених до поняття «принципи управління»; принципи стратегічного управління підприємствами різних галузей, в тому числі і принципи стратегічного управління закладами освіти; запропонував класифікацію принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами.

У своїх роботах О. С. Кондур [11] визначає основні показники інноваційності внутрішнього середовища навчального закладу. Для прийняття ефективних управлінських рішень запропоновано враховувати інноваційний потенціал, що забезпечить досягнення стратегічної мети діяльності ВНЗ. Планування О. С. Кондур [12] розглядає як процес, що ґрунтуються на аналізі соціальної місії закладу, зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності для досягнення визначених цілей. Результативність стратегічного управління ВНЗ залежить від урахування внутрішнього потенціалу та ризиків зовнішнього середовища для визначення реального рівня конкурентоспроможності закладу.

В роботах О. С. Гринькевич [4] були поглибленні наявні та розроблені нові теоретико-методологічні та прикладні положення щодо управління конкурентоспроможністю вищої освіти країни. Розроблена система аналізу, моніторингу, прогнозування та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти України.

В. І. Ковальчук [10] визначає сутність понять «розвиток», «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічне планування». Проаналізував підходи до розробки стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти. Запропонував

структурою стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти та визначив кроки стратегічного планування.

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених-дослідників були висвітлені сутність та зміст принципів стратегічного управління навчальним закладом, обґрутовані стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти, розглянуто стратегію управління з різних точок зору – державної стратегії розвитку освіти й інновацій (інноваційний менеджмент, інноваційний потенціал, інноваційне управління як забезпечення досягнення стратегічної мети діяльності вищого навчального закладу), кадрової стратегії тощо.

Також деякі дослідники акцентують увагу на інтеграційних процесах в освіті як пріоритеті її модернізації та євроінтеграції, відповіді на виклики часу. Були визначені деякі виклики часу й обґрутовані з точки зору проведених реформ, але вони не враховують стрімкі технологічні зміни та потреби медичного бізнесу – економічні, технічні і соціальні складові.

Особливої уваги заслуговує робота дослідників з США М. А. Констама, Д. А. Хілла, Р. Дж. Ковача, Р. А. Харрінгтона, Д. А. Аррігі, та А. Кера (2017) «Академічна медична система: переосмислення в період реформи системи охорони здоров'я» [2], підставою для написання якої слугували наступні документи: звіт Асоціації американських медичних коледжів (2015 р.), в якому прогнозується, що до 2025 року зросте потреба населення в медичних працівниках; звіт симпозіуму, організованого в 2015 р. «American College of Cardiology» (ACC) на тему «The Academic Medical Center of the Future» з рекомендаціями та закликом до структурних і функціональних змін в системі медичної освіти. Автори досліджують проблеми, що пов'язані зі скороченням державного фінансування наукових досліджень і медичної освіти, посиленням конкуренції між лікарями, лікарнями та закладами освіти. Не дивлячись на велику різницю між економікою США та України (ВВП на душу населення на основі ПКС склав приблизно у 2018 році 62869 \$ та 9233 \$ відповідно), проблеми медичної освіти та практичної медицини, описані у статті М. А. Констама та колег, схожі: конкуренція стосовно пацієнтів; зростаючі вимоги до документації та обстеження пацієнта, що призводить до збільшення фінансового навантаження; обсяг стаціонарної допомоги скорочується, збільшується амбулаторний прийом; деякі лікарні закриваються або об'єднуються; нестача кваліфікованого медичного персоналу тощо.

В умовах медичної реформи, глобалізаційних процесів, нового міжнародного розподілу праці, міжнародного виробництва та політичних відносин, стрімких змін в суспільстві та на ринку праці професійна медична освіта України

потребує модернізації з огляду на сучасні та перспективні потреби [15] розвитку суспільства, держави.

Все вищеперераховане визначило **мету** цієї наукової праці – виявлення основних сучасних викликів часу, аналіз зарубіжного досвіду реформування освіти та визначення перспективних змін в управлінні медичними коледжами як відповідь викликам часу, обґрунтування переваги стратегічного менеджменту.

Для України, як і для більшості країн світу, економічна глобалізація є якісно новою умовою розвитку. На неї практично неможливо впливати, але її обов'язково враховують, особливо при управлінні розвитком освітнім закладом.

Труднощі управління трансформаціями в медичних коледжах полягають в тому, що слід рахуватися з викликами мінімум трьох систем (освіти, охорони здоров'я та бізнесу), а також відповідати вимогам ринку. Зміни устрою, функціонування системи освіти й окремо взятого навчального закладу диктуються політикою держави – це економіко-організаційні аспекти. Перезавантаження змістової, методичної, виховної діяльності коледжів – це сучасні вимоги до медичної освіти в цілому.

Перед тим, як аналізувати проблеми, що стоять перед медичною освітою, та визначати виклики часу, слід чітко розуміти сутність наступних понять: «управління», «принципи управління», «довгострокове управління», «стратегічне управління».

Поняття «управління» та «принципи управління» широко розглядалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Під управлінням розуміють наступне: «управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації; це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в елективну цілеспрямовану і продуктивну групу» [7].

Положення принципів управління навчальними закладами теоретично обґрунтовані та практично перевірені; їм притаманні фундаментальність, закономірність; вони мають об'єктивну, реальну природу:

- визначення віддаленої перспективи;
- визначення найближчої мети роботи;
- постійний аналіз проміжних, кінцевих і віддалених результатів роботи;
- планування;
- завершеність управлінських дій;
- створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі [12].

Стратегічне управління професійною медичною освітою – принципово новий вид діяльності, але сучасна державна політика в сфері вищої освіти,

професійної освіти, професійно-технічної освіти орієнтується на нього. Тому дослідження питань стратегічного управління навчальним закладом (коледжем) як якісно нового об'єкта вивчення стає актуальним. І завданням кожного навчального закладу є розробка своєї стратегії розвитку, своєї моделі управління в межах державної стратегії [3].

При цьому алгоритм стратегічного управління коледжем не відрізняється від алгоритму стратегічного управління бізнесом: підготовка (збір інформації, визначення зацікавлених осіб); розробка або уточнення місії; аналіз діяльності організації; оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, слабких і сильних сторін; вибір альтернатив; оформлення плану та реалізація стратегічного плану; контроль. Контроль виконання плану є найважливішим пунктом, бо саме він дозволяє корегувати з урахуванням майбутнього та створювати нову стратегію розвитку навчального закладу.

Як було зазначено вище, цікавою для нашого дослідження є наукова стаття дослідників з США [2]. Ми провели порівняльний аналіз сучасних проблем (недоліки та переваги), які стоять перед державним медичним коледжем США та державними медичними коледжами України в напрямку вирішення стратегічних питань (табл. 1).

Проведений аналіз дозволяє чіткіше розуміти усі етапи алгоритму стратегічного планування й управління, та оцінювати можливі ризики. Це, в свою чергу, надає змогу, у разі необхідності, корегувати та шукати альтернативні рішення.

**Аналіз освітніх проблем коледжів США та України**

*Таблиця 1*

<b>США</b> <b>1</b>	<b>Україна</b> <b>2</b>
<b>Переваги</b>	
Велика інтеграція між викладачем і лікарнею (викладач – практикуючий лікар)	Майже весь викладацький склад має практичний досвід лікаря у минулому
Високий рейтинг в суспільстві	Середній рейтинг в суспільстві
Студенти є ланцюгом взаємодії лікарні з суспільством	Студенти майже не ведуть просвітницької роботи
Постійний доступ до нових ліків і технологій через клінічну практику та клінічні випробування	Клінічна практика проводиться наприкінці кожного курсу (від двох до восьми тижнів). В клінічних випробуваннях викладачі та студенти не беруть участі
Постійний зв'язок з роботодавцями різних форм власності. Працевлаштування студентів	Розподіл на роботу відсутній. Представники медичного бізнесу не приймають участі у навчанні студентів
<b>Недоліки</b>	
Традиційні академічні відділи є бар'єрами для навчальної програми	Застарілий зміст навчальної програми

1	2
Фінансові потреби медичного коледжу можуть перевищувати прибуток і перешкоджати конкурентоспроможності	Неприбуткова організація
Менталітет обивателя може погіршити громадську думку	Менталітет обивателя може погіршити громадську думку
Традиційна академічна культура може перешкоджати лідерству та прийняттю кадрових рішень	Традиційна академічна культура перешкоджає лідерству та прийняттю кадрових рішень
Велика частка державних платежів	Велика частка державних платежів

\* Джерело: створено автором за [2; 6].

Орієнтованість медичної освіти на стратегічне управління призвела до необхідності визначення основних викликів часу, притаманних усім медичним коледжам України:

1. *Економіко-організаційний виклик.* Включає в себе усі складові (економічну, організаційну, мотиваційну, правову та педагогічну) та визначає основні механізми для переходу на інший якісний рівень при збереженні єдиної державної політики в сфері професійної медичної освіти. З'являється можливість у суб'єктів держави (департаментів охорони здоров'я та підпорядкованих їм коледжів, а також коледжів інших форм власності) планувати структуру й обсяги (навчальні плани та кількість випускників) підготовки кадрів на основі прогнозування потреб регіонального, державного та світового ринку праці. Насамперед цей виклик потребує не стільки розроблення нових законодавчих актів, а скоріше за все удосконалення існуючих (мається на увазі закон України «Про вищу освіту», зокрема пункт про автономність навчального закладу, розділ 1, ст. 3) [8].

2. *Структурний виклик.* Причини формування даного виклику визначені проблемами, що пов'язані з впровадженням Болонського процесу, реформою освіти та Законом України «Про вищу освіту»:

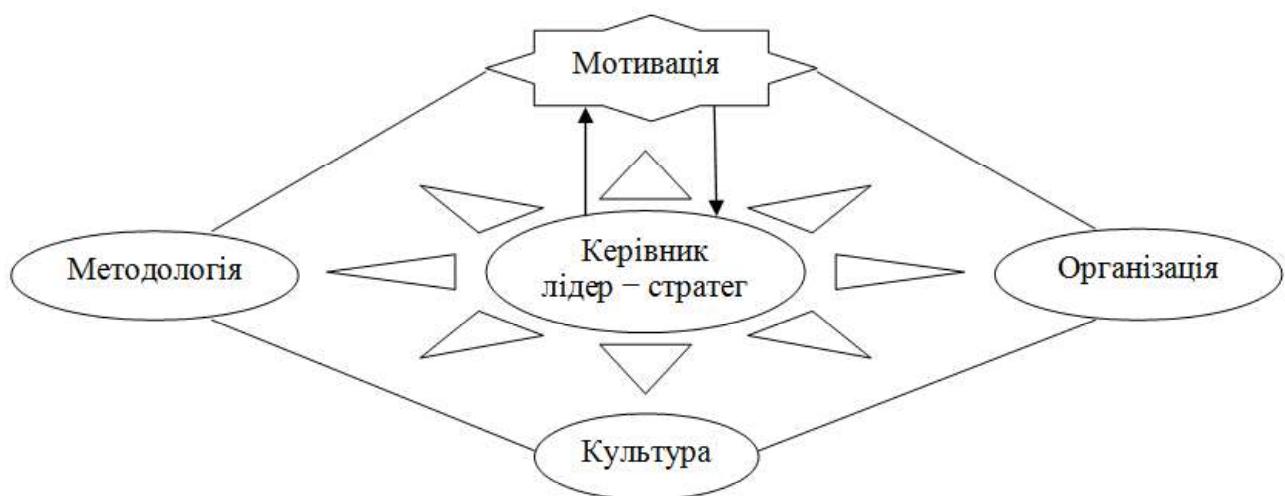
- слабкий зв'язок освіти з ринком праці, освітня з працедавцями, а також низька мотивація студентів до професійної кар'єри;
- низька мобільність освітніх програм, вони не відповідають високому темпу оновлення виробничих технологій, а в результаті – зниження зацікавленості роботодавців у випускниках коледжів без певного робочого стажу;
- лобі вищих навчальних закладів III–IV рівня акредитації, яке визначило низьку мотивацію для вступу молоді до установ системи професійної світи, і як наслідок – набір студентів до коледжів проводиться за «залишковим принципом»;
- невизначеність, неадекватність вирішення долі коледжів усіх галузей, а не тільки медичних, в напрямку потреб суспільства та ринку праці, це при

тому, що їхня чисельність в державі більша, ніж ВНЗ III та IV рівнів акредитації разом узятих [23] (за даними державної служби статистики на початок навчального року: коледжів, технікумів, училищ – 370 од.; університетів, академій, інститутів – 282 од.).

Можна подалі аналізувати та визначати виклики часу, такі, як наприклад, *людський капітал* – коли викладач повинен стати головною рушійною силою в подальшому оновленні системи освіти, піднявши її на якісно новий рівень модернізації. В цьому випадку ми створюємо сприятливі умови, що формують випускника якісно нової формації. Але питання цього виклику можуть бути вирішені тільки за умови подолання проблем економіко-організаційного та структурного викликів часу. Отже ці виклики часу є основоположними; також вони мають між собою зв'язок і впливають один на одного.

При впровадженні стратегічного менеджменту в закладі освіти обов'язково потрібно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів/середовищ, багатоетапність та складність управління стратегією (від оцінки факторів, розуміння місії навчального закладу, планування, корегування планів до досягнення цілі та формування нової стратегії розвитку навчального закладу).

В цьому ланцюзі функція контролю знаходиться на кожному етапі та делегується керівником закладу, відповідальним за окремий етап реалізації стратегічного плану. Керівник закладу, який є лідером, стратегом і ключовою фігурою цієї системи (як наведено на рис. 1), має всі необхідні повноваження, впроваджує систему стратегічного менеджменту в організації та постійно її удосконалює.



**Рис. 1. Система стратегічного менеджменту**  
(складено автором за [12])

Як наголошує Б. Р. Головешко [5], центральну позицію цієї системи займає *керівник*. Однак, лише у тому випадку ця людина з підтримки команди може

стати керівником – лідером – стратегом, якщо вона склонна до ризику, має швидку реакцію, вміє виходити за «паркани» мислення, цілеспрямована, вміє знаходити підтримку у людей, формувати власний авторитет, має склонність та навички навчання, лідерські якості, вміє визнавати свої помилки, має комунікаційні якості тощо. Крім того, керівник повинен:

- володіти ефективними методами прийняття рішень (вирішувати слабко структуровані проблеми);
- володіти методами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- передбачати можливі ризики (пошук альтернативних стратегій);
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- мати організаційні навички (проектувати та використовувати гнучкі організаційні системи управління);
- вміти делегувати повноваження;
- вміти працювати та приймати адекватні рішення в умовах невизначеності тощо [5].

*Мотивація* – це головна ланка цієї системи (на нашу думку). Заклад, який приступає до розробки стратегічного плану, повинен мати чіткі та зрозумілі поняття про кар'єрне зростання, стимулювання праці, підвищення кваліфікації (допомога в підвищенні кваліфікації) тощо.

*Організація*: організаційна структура управління повинна бути адекватною, гнучкою та зрозумілою з чіткими функціями, обов'язками і правами, які закріплені за окремим підрозділом або окремими співробітниками та відображені в посадових інструкціях.

*Культура* (стиль взаємовідношень в організації) визначається та підтримується керівним складом навчального закладу (методи та стиль управління організацією). Від цього залежить формування традицій навчального закладу, етичних стандартів і цінностей організації, відношення викладачів до закладу освіти тощо.

*Методологія* передбачає: знати, вміти, застосовувати (поняття, категорії навички); використання методик стратегічного управління навчальним закладом (стратегічні програми, бізнес-плани, інвестиційні проекти, стратегічні плани розвитку та ін.).

**Висновки та перспективи наукових розробок у цьому напрямку.** Стратегічне управління медичним коледжем має відповідати державній політиці, враховувати передовий вітчизняний та зарубіжний досвід, реальні можливості навчального закладу та регіональні умови, вимоги ринку праці. Керівник пови-

нен адаптувати навчальний заклад до мінливих вимог часу, а також активно формувати зовнішні та внутрішні умови своєї діяльності.

Тільки процес уніфікації системи медичної освіти згідно з міжнародними стандартами дозволить отримати висококласного фахівця-медика. Налагодження зв'язків між медичними коледжами та роботодавцями усіх форм власності.

Такі кроки/процеси зможуть вивести середню медичну освіту взагалі та окремо взятий медичний коледж зокрема на абсолютно новий більш вагомий рівень.

Усе це обумовлює перспективи подальших досліджень, а саме: вивчення проблем і розробка методології взаємовідносин в площині «медичний освітняський простір – медичний бізнес», вивчення проблем розвитку молодшого медсестринства по догляду за хворими як сучасний виклик часу.

### **Список використаних джерел**

1. Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. International Journal of Engineering Business Management, 9, 184797901773166. doi:10.1177/1847979017731669
2. Konstam, M. A., Hill, J. A., Kovacs, R. J., Harrington, R. A., Arrighi, J. A., & Khera, A. (2017). The Academic Medical System. Journal of the American College of Cardiology, 69(10), 1305–1312. doi:10.1016/j.jacc.2016.12.024.
3. Ложкина Т. Ю. Стратегическое управление развитием медицинского колледжа в условиях новых вызовов времени // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2017. № 3 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-razvitiem-meditsinskogo-kolledzha-v-usloviyah-novyh-vyzovov-vremeni>
4. Гринькевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в Україні: інституційний аналіз і моніторинг: монографія. Львів: Видавництво ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 462 с.
5. Головешко Б. Р. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту / Б. Р. Головешко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2016. – №. 50. – С. 378–386.
6. Демянчук М. Р. Аналіз вітчизняного і закордонного досвіду професійної підготовки майбутніх молодших спеціалістів сестринської справи / М. Р. Демянчук // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи : зб. наук. праць. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. – Вип. 64. – С. 64–68.
7. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Ф. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
8. Закон України «Про вищу освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37–38, ст. 2004) <https://zakon.help/law/1556-VII>
9. Закон України «Про фахову передвищу освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 30, ст. 119) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19>
10. Кoval'чuk B. I. Rozrobka strategii rozbvitu zakladu profesiono-tekhnichnoi osviti v umovaх rynku praci / B. I. Koval'chuk, B. A. Kostyuchenko // Molodiy vcheniy. – 2018. – № 6 (1). – C. 151–154. – Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_6\(1\)\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6(1)_36).
11. Кондур О. С. Інноваційний менеджмент у системі управління вищим навчальним закладом Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки. – 2017. – 4. – С. 254–258.

12. Кондур О. С. Роль стратегічного освітнього менеджменту для розвитку вищого навчального закладу / О. С. Кондур // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Педагогіка та психологія. – 2017. – Вип. 2. – С. 27–32. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdupp\\_2017\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdupp_2017_2_7).
13. Лінчевський О. В. Шляхи реформування системи вищої медичної освіти в Україні в сучасних умовах / О. В. Лінчевський, В. М. Черненко, Ю. С. П'ятницький, І. Є. Булах // Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, присвяченої 60-річчю ТДМУ, «Сучасні підходи до вищої медичної освіти в Україні». <https://doi.org/10.11603/me.2414-5998.2017.3.7753>
14. Лебідь О. В. Принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. В. Лебідь // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. – 2017. – № 1. – С. 312–320. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduep\\_2017\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduep_2017_1_51).
15. Міністерство Освіти і науки України. Освіта в Україні: базові індикатори інформаційно-статистичний бюллетень / Міністерство Освіти і науки України// mon.gov.ua – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nova-ukrainska-shkola/1serpkonf-informatsiyiy-byuleten.pdf>
16. МОЗ України. МОЗ України оприлюднило для громадського обговорення Стратегію розвитку медичної освіти (12 вересня 2018) // <https://moz.gov.ua/> [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/moz-ukraini-opriljudnilo-dlja-gromadskogo-obgovorenija-strategiju-rozvitku-medichnoi-osviti>
17. МОЗ України. МОЗ України: Що було, є і буде // <https://moz.gov.ua/> [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition\\_book\\_healthcare.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf)
18. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / за заг. ред. Президента НАПН В.Г. Кременя. – К., 2016. – 448 с.
19. Новіков В. М. Модернізація професійно-технічної освіти як цільова функція розвитку ринку праці в Україні / В. М. Новіков // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 2. – С. 86–99. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2017_2_8).
20. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров’я постанова кабінет міністрів України від 28.03.2018 р. № 302.
21. Сорокін І. Вектори розвитку сучасного освітнього середовища: відповідь на виклик часу / І. Сорокін // Молодь і ринок. – 2016. – № 4. – С. 153–157. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2016\\_4\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2016_4_35)
22. Стратегія розвитку медичної освіти в Україні <https://moz.gov.ua/strategija-rozvitku-medichnoi-osviti>
23. Чугаєвський В. Г. Соціалізуючі функції вищої освіти в контексті європейської інтеграції / В. Г. Чугаєвський // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – 2013. – №. 12. – С. 110–118.