

JEL Classification: I18; J24; M12

Черчик Лариса, доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*  
<https://orcid.org/0000-0002-3901-216X>  
[cherchyk.larysa@vnu.edu.ua](mailto:cherchyk.larysa@vnu.edu.ua)

Larysa Cherchyk, Dr. Sc. (Economics), Professor  
Head of the Department of Management and Administration  
*Lesya Ukrainka Volyn National University*  
<https://orcid.org/0000-0002-3901-216X>  
[cherchyk.larysa@vnu.edu.ua](mailto:cherchyk.larysa@vnu.edu.ua)

Каленюк Анатолій, магістр менеджменту, медичний директор  
*КП «Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини  
катастроф»*  
[103.meddirector@gmail.com](mailto:103.meddirector@gmail.com)

Anatolii Kaleniuk, Master of Management, medical director  
*Municipal Enterprise «Volyn Regional Center for Emergency Medical care and  
Disaster Medicine» Volyn regional council*  
[103.meddirector@gmail.com](mailto:103.meddirector@gmail.com)

## ВНУТРІШНЯ АТЕСТАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті розглянуто підходи до визначення сутності атестації персоналу, узагальнено підходи до трактування атестації у широкому та вузькому розумінні, дано авторське визначення атестації як складової управління розвитком персоналу, що покликана забезпечити: відповідність працівників чинним нормам та вимогам, корпоративній етиці, професійним та кваліфікаційним вимогам, вимогам до особистих якостей; розвиток персоналу, нарощення його потенціалу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації з метою планування кар'єри, зарахування до кадрового резерву, подальших службових переміщень, планування фонду оплати праці, підвищення дисципліни та відповідальності, стимулювання загального розвитку та підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників.

Чинна система атестації працівників сфери охорони здоров'я дозволяє визначити відповідність певній категорії, але не дозволяє реалізувати інші функції атестації: оцінювання потенціалу працівників для обґрунтування їх професійного просування; мотивації до розвитку персоналу, підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональність розстановки фахівців з урахуванням їх спеціалізації, досвіду, професійної майстерності, складності виконуваних завдань.

Виявлені недоліки обумовлюють необхідність впровадження внутрішньої атестації медичних працівників. Визначено загальні положення (мета, основні завдання, напрями використання результатів, основні принципи атестації); процедура формування атестаційної комісії; порядок підготовки, проведення атестації, підведення підсумків та виконання рекомендацій атестаційної комісії.

Практична значущість результатів досліджень полягає у розробці науково-прикладних положень щодо впровадження внутрішньої атестації працівників закладів охорони здоров'я та Проекту Положення про внутрішню атестацію працівників КП «Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф».

**Ключові слова:** внутрішня атестація, компетентності працівників, менеджмент, медичні працівники, оцінка, охорона здоров'я, розвиток персоналу.

## INTERNAL CERTIFICATION IN THE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF HEALTHCARE FACILITIES

An article considers approaches to determine the essence of personnel certification, certification interpretation approaches in a broad and narrow sense are summarized, the author's certification definition is given as a component of personnel development management, which is designed to ensure: compliance of employees with current norms and requirements, corporate ethics, professional and qualification requirements, personal qualities requirements; personnel development and increasing its potential, considering the strategic goals of the organization's development for the career planning purpose, enrollment in the personnel reserve, further job

transfers, planning of the wage fund, increasing discipline and responsibility, the general development stimulating and improving the qualifications and professionalism of employees.

The current system of certification of health care employees allows to determine compliance with a certain category, but does not allow to implement other functions of certification: assessment of the employees potential to substantiate their professional advancement; motivation for personnel development, increased responsibility for the work efficiency and quality, rationality of the specialists placement, considering their specialization, experience, professional skills, and the complexity of the tasks they performed.

Identified shortcomings determine the need for the introduction of internal medical employees' certification. In the article were defined general provisions (purpose, main tasks, areas of results implementation, and basic principles of certification); the procedure for the formation of a certification commission; guidance for preparation and conducting certification, summarizing and implementing the recommendations of the certification commission.

A practical significance of the research results lies in a scientific and applied regulations development on the implementation of internal employees' certification of healthcare facilities and the Draft Regulation on the internal employees' certification of a Municipal Enterprise «Volyn Regional Center for Emergency Medical care and Disaster Medicine» Volyn regional council.

**Keywords:** *internal attestation, employee competencies, management, medical workers, evaluation, health care, personnel development.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сфері охорони здоров'я відбуваються реформи, націлені на формування автономності медичних закладів, переходу управління ними на принципи менеджменту, підвищення рівня доступності та якості медичних послуг. Майбутнє системи охорони здоров'я безпосередньо залежить від компетентності фахівців, їх особистих якостей, здібностей, вмінь та навичок. В контексті зазначеного актуалізуються проблеми формування оптимального за структурою складу працівників медичних закладів та установ з високим рівнем професійних, особистісних та ділових якостей.

Зміни технологій, поява нових методів та прийомів у фаховій діяльності призвели до зміщення в понятті «компетентність» акцентів від професійних знань та навиків до особистісних здатностей і рис фахівця, які дають йому змогу досягнути очікуваних суспільством результатів. Якщо раніше від працівників потрібний лише високий рівень професійних знань, то тепер все більше значення надається їх людським якостям, таким, як комунікабельність і вміння працювати у складі команди професіоналів, вміння генерувати нові ідеї і втілювати їх у життя. Стрімкість цих змін обумовлює необхідність постійного розвитку, удосконалення вже набутих та отримання нових знань та вмінь для забезпечення високої якості медичних послуг. Тому застосування таких інструментів управління розвитком персоналу як оцінка та атестація є особливо актуальними.

Проте важливість та особливості функціонування закладів охорони здоров'я обумовлюють необхідність удосконалення як чинної системи атестації, так і забезпечення виконання нею широкого спектру функцій щодо розвитку працівників цієї сфери.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання атестації досліджували такі вчені як Н. Артеменко, І. Безрук, О. Волохов, Т. Збрицька, Ю. Зелена, Л. Ліштаба, В. Малиновський, Л. Миронова, О. Оболенський, Ю. Опанасюк, З. Пушкар, А. Рудь, Г. Савченко, С. Соломонов, І. Стариков, М. Татаревська, Т. Шпиґа, Д. Шушпанов та інші.

Розглянуті ними підходи до визначення сутності атестації персоналу дозволили зробити низку узагальнень. У науковій літературі атестацію розглядають у широкому та вузькому розумінні.

Атестація у вузькому розумінні трактується як:

- визначення відповідності службовця посаді, яку він обіймає (Оболенський, 2006);

- система заходів, спрямованих на всебічне та комплексне оцінювання лікарської діяльності медичних працівників (Порядок проведення атестації лікарів, 2019);

- діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає (Малиновський, 2003);

- «процес, за допомогою якого мають вирішуватися завдання: формування високопрофесійного кадрового корпусу державних службовців; забезпечення його стабільності; виявлення потенційних можливостей державних службовців з метою їх найбільш ефективного використання; стимулювання професійної компетентності і підвищення кваліфікації; посилення організованості, відповідальності і дисциплінованості державного апарату» (Артеменко, 2008).

У сфері охорони здоров'я, згідно Положення про порядок проведення атестації лікарів, вона проводиться «з метою підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональнішої розстановки фахівців з урахуванням їх професійної майстерності, досвіду та складності виконуваних робіт».

На нашу думку, в широкому розумінні атестація – це складова управління розвитком персоналу, що покликана забезпечити:

по-перше, відповідність працівників нормам чинного законодавства; внутрішньо-організаційним нормам та вимогам; корпоративній етиці, її формальній та неформальній складових; професійним та кваліфікаційним вимогам; вимогам до особистих якостей;

по-друге, розвиток персоналу, нарощення його потенціалу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації з метою: планування кар'єри; зарахування до кадрового резерву; подальших службових переміщень; планування фонду оплати праці з урахуванням вищих рівнів кваліфікації (категорій); підвищення дисципліни та відповідальності; стимулювання загального розвитку та підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників.

**Цілі статті** – виявлення проблем та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення атестації фахівців у сфері охорони здоров'я як складової системи управління розвитком персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як зазначалось, якість надання медичної допомоги та її безпека у першу чергу залежить від кваліфікації медичних працівників, тому підвищення професійного рівня передбачає безперервне навчання для удосконалення професійних компетентностей лікарів та медперсоналу. Не заперечуючи значення атестації лікарів для визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст», атестації на присвоєння та підтвердження кваліфікаційної категорії, вважаємо, що чинні підходи не дозволяють забезпечити бажані результати і подолати проблеми часто низького рівня медичних послуг і компетентності лікарів.

Чинна система атестації дійсно незалежна, оскільки здійснюється за межами закладів охорони здоров'я централізовано, має достатньо високий ступінь демократизму. Процес безперервного розвитку має відбуватися протягом усього міжатестаційного періоду за критеріями особистого освітнього портфоліо, що подається до атестаційної комісії. Це допомагає об'єктивно кількісно оцінити в балах результати навчання та підвищення компетентностей без будь-яких особистих симпатій чи антипатій, проте не дає можливість оцінити якість заходів, їх вклад в розвиток професійних якостей, оцінити працівника всебічно.

Чинна атестація націлена на визначення професійного рівня, стимулює працівників розвивати свої професійні здібності та якості, проте необхідно вдосконалювати й інші якості та характеристики.

Оскільки атестація зовнішня, це не дає змогу використати потенціал колективізму та у результаті поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити рівень взаєморозуміння і взаємодопомоги у процесі роботи.

Проте періодичність в 5 років призводить до низького рівня мотивації працівника та не дозволяє впливати на формування плану удосконалення професійних якостей на наступний період у разі певних недоліків у поточному. Власне зовнішня атестація

нездатна їх визначити з бажаною точністю, враховуючи особливості спеціалізованих відділень лікарні, не говорячи про особливості діяльності центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф. Водночас суттєво різняться методи роботи, результати, колективність внеску у результат. Такий підхід не сприяє бажаному розвитку працівників, не враховує особливості розвитку керівників, а також іншого, немедичного персоналу закладу охорони здоров'я.

Тому, на нашу думку, доцільно запровадити систему внутрішньої атестації, яка дозволила б реалізувати усі її функції та була б суттєвим стимулом для всебічного розвитку працівників закладів охорони здоров'я. Така атестація має проводитися раз на рік і постійно вдосконалюватися відповідно до потреб закладів охорони здоров'я. Також пропонується розробити спеціальні психологічні та професійні вимоги до керівників.

Для розвитку персоналу в міжатестаційний період необхідно проводити оцінювання потенціалу працівників для обґрунтування їх професійного просування. Призначення керівника закладів охорони здоров'я чи його структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду на основі атестації мають здійснюватися планомірно.

Водночас, є не менш важливі сфери в діяльності лікарів та медперсоналу, які впливають на якість медичних послуг, визнання медпрацівників як професіоналів, але не відображаються в чинній системі атестації.

Зокрема компетентним вважають фахівця обізнаного, освіченого та авторитетного у певній спеціалізації, тобто акценти зміщуються від знань та навичок до тих рис фахівця, які дають йому змогу досягнути очікуваних суспільством результатів.

Зокрема, це моральні якості працівників, їх відповідність Етичному кодексу лікаря, це особистісно-ділові якості, які необхідні для ефективного спілкування – комунікабельність, переконливість, організованість, скурпульозність. Оскільки поширене використання типових форм посадових інструкцій, такі вимоги до якостей працівників ніде не відображаються, а в посадових інструкціях є лише перелік прав, обов'язків чи виконуваних функцій. Часто вони мають формальний характер, без урахування індивідуальних компетенцій медичних працівників, і не можуть служити для оцінки рівня виконання персоналом своїх обов'язків, чи отриманих за певний період результатів.

Тобто атестація мала б відповідати на такі питання: чи відповідає працівник займаній посаді; чи є авторитетним серед колег та пацієнтів; який його вплив на соціально-психологічний клімат колективу; які недоліки та переваги характеру він має і що потрібно, щоб подолати недоліки та максимально використати сильні сторони.

Тобто атестація має бути не формальною процедурою, а інструментом мотивації до розвитку персоналу, підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональність розстановки фахівців з урахуванням їх спеціалізації, досвіду, професійної майстерності, складності виконуваних завдань.

У процесі внутрішньої атестації є можливість: раціонального планування розвитку усіх категорій персоналу на наступний період, ротації персоналу; виявити проблеми в управлінні персоналом закладів охорони здоров'я загалом і в окремих підрозділах зокрема; виявити проблеми комунікаційного характеру у взаємодії підрозділів; сформувавши кадровий резерв; прийняти обґрунтовані та справедливі рішення стосовно преміювання працівників за результатами оцінки ефективності діяльності; визначити бюджет витрат на персонал на наступний період.

Ще одна проблема пов'язана з формуванням керівних кадрів, адже така робота передбачає володіння спеціальними знаннями, технологіями, прийомами менеджменту.

Як зазначає Л. Ліштаба (2017) у своїй дисертації, сфера охорони здоров'я потребує розвитку управлінських якостей, оскільки у результаті досліджень виявлені поведінкові дефіцити щодо навичок планування, цілепокладання, організування, управління змінами та опором змінам, формування ефективних комунікацій. Керівникам

не вистачає лідерських якостей, компетентностей у сфері менеджменту персоналу, управління конфліктами.

Це відзначають і самі керівники закладів охорони здоров'я, усвідомлюючи значення стилю управління, його впливу на колектив; роль керівника у формуванні та заданні тону міжособистісного спілкування, а отже форми і стилю комунікацій; мотивації підлеглих.

Можливості післядипломної освіти – це формування теоретичної бази менеджменту закладів охорони здоров'я. Але доцільно пройти низку тренінгів для здобуття практичних навиків управління конфліктами, формування ефективних комунікацій, набуття лідерських якостей, групової взаємодії.

Тому під час атестації окремим блоком для керівників потрібно оцінювати їх особисті та ділові якості та навички.

У закладах охорони здоров'я дуже нерівномірна забезпеченість медичних працівників необхідним обладнанням. Це може обмежувати реалізацію медичними працівниками їхніх професійних компетенцій та виконання в повному обсязі надання медичної допомоги, а також негативно впливає на рівень їх задоволеності своєю роботою.

Для того, щоб підвищити дієвість внутрішньої атестації варто запровадити неформальну атестацію робочих місць як оцінку відповідності робочого місця нормативним вимогам і найкращим аналогам чи досвіду роботи. Доведено, що це підвищує ефективність використання персоналу і стимулює керівників до підвищення технічного та технологічного забезпечення робочого місця, що сприяє поліпшенню організації праці загалом та ефективнішому використанню робочого часу.

Атестація робочих місць служить також виявленню і використанню внутрішніх резервів для росту продуктивності праці, підвищення якості обстеження та лікування, удосконалення техніки безпеки, пропаганди передового досвіду в області раціональної організації праці, зниженню витрат робочого часу.

Для організації роботи будь-якого підрозділу медичного закладу та виконання поставлених перед ним завдань особлива увага повинна бути приділена розробці регламентів, у яких визначались би вимоги до персоналу. Це не лише дозволить впорядкувати діяльність працівників, запобігти дублюванню функцій, а й оцінити кількісні та якісні характеристики фахівців, результати роботи, підвищити трудову дисципліну.

Водночас є ряд публікацій, які як альтернативу атестації розглядають професійне ліцензування лікарів, акредитацію та сертифікацію.

Зокрема, було розроблено проєкт Концепції професійного ліцензування лікарів в Україні (2018). В передпроектних дослідженнях проаналізовано стан регулювання лікарської професії та його складові: лікарська практика, кваліфікаційні вимоги до лікаря, ліцензійні іспити, види атестації, варіанти здійснення лікарської діяльності. Наводяться аргументи про формальність процедури атестації в контексті реальної компетентності лікаря та його здатності надавати якісні медичні послуги через «недосконалість законодавства, що регулює лікарську професію; відсутність ефективного механізму виведення некомпетентного персоналу з ринку медичних послуг; відсутність незалежного органу, який може оцінити питання компетентності лікаря».

Акредитація спеціаліста – процедура визначення відповідності особи, яка отримала медичну освіту, вимогам до здійснення медичної діяльності за певною медичною спеціальністю.

Проте, на нашу думку, система незалежного оцінювання професійних компетентностей лікарів та іншого медичного персоналу має доповнюватись внутрішньою оцінкою, оскільки є потреба для прийняття низки важливих управлінських рішень, які загалом визначають цілі на прями роботи з персоналом і формування сучасної системи менеджменту закладів охорони здоров'я.

Така діяльність може здійснюватися згідно Положення про внутрішню атестацію працівників – внутрішнього регламентаційного документу як додатку до Колективного договору.

Внутрішня атестація працівників закладів охорони здоров'я проводиться з метою об'єктивної оцінки результатів їх роботи, ділових якостей, рівня кваліфікації, наявності навичок і компетенцій, актуальних в поточному та перспективному періоді, необхідних для виконання обов'язків, цілей розвитку окремих підрозділів та закладу загалом, планування розвитку працівників, кар'єрного просування, формування резерву керівників.

Основні завдання атестації та напрями використання результатів:

- виявлення шляхів підвищення ефективності розстановки, використання персоналу, оптимізація його складу;
- обґрунтування рішень щодо переведення на інші посади, ротації персоналу;
- планування навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- формування кадрового резерву;
- стимулювання цілеспрямованого безперервного розвитку працівників;
- планування кар'єри;
- удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Внутрішня атестація працівників, залежно від мети, проводиться періодично (один раз у рік) або у разі необхідності.

Періодична атестація один раз у рік для оцінки результатів роботи, реалізації поставлених цілей, планування розвитку персоналу, відповідності займаній посаді, контролю зарахування балів до особистого освітнього портфолію.

Зокрема, неперіодична атестація може проводитись: для заміщення вакантної посади при наявності заяви (заяв) працівників з інших структурних підрозділів медичного закладу; для оновлення списку резерву керівників; для оцінки потенціалу працівників у випадках зміни цілей, структурних змін.

Терміни та мета проведення внутрішньої атестації працівників затверджуються директором закладу охорони здоров'я і доводяться до працівників, які підлягають атестації, не пізніше, ніж за один місяць до її початку.

Щодо атестаційної комісії, то її кількісний та персональний склад має визначатися на основі колегіального рішення представників керівництва та працівників закладу охорони здоров'я, які, згідно своїх функціональних обов'язків, відповідають за напрям роботи, пов'язаний з атестацією. Представника трудового колективу включають до складу атестаційної комісії на підставі рішення Ради трудового колективу, оформленого протоколом засідання Ради.

Склад атестаційної комісії затверджується наказом директора закладу охорони здоров'я, який видається не пізніше наказу про терміни проведення атестації. Головою атестаційної комісії може бути один із заступників керівника.

Атестаційна комісія проводить роботу відповідно до порядку та процедури атестації згідно затвердженого Положення. Основні моменти роботи:

- засідання атестаційної комісії правомочне за присутності не менш як двох третіх складу;
- рішення приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів після колегіального обговорення. При рівності голосів рішення приймається на користь працівника;
- рішення викладається в протоколі для кожної особи, яка атестувалась. Протокол підписується членами комісії, присутніми на засіданні, та передається начальнику відділу кадрів для подальшого зберігання.

Порядок підготовки та проведення атестації має бути відомим і зрозумілим усім працівникам. На нашу думку, доцільно виділити і прописати зміст етапів атестації.

Зокрема, на підготовчому етапі директор закладу охорони здоров'я видає наказ про проведення атестації з вказанням мети, термінів, затверджує план заходів щодо підготовки і проведення атестації та графіки її проведення. План заходів визначає порядок, терміни, відповідальних осіб. Графіки проведення атестацій узгоджуються з працівниками та керівниками структурних підрозділів.

Кожен працівник має бути ознайомлений з тематикою співбесіди, готує звіт (зміст визначається метою атестації), професійне портфоліо, що візується безпосереднім керівником.

Безпосередньо етап атестації працівників. Атестаційна комісія розглядає характеристику та звіт (особисте освітнє портфоліо) працівника, заслуховує його повідомлення. Члени комісії можуть ставити працівнику запитання щодо особистого внеску, освоєння передових прийомів і методів роботи, процедур, технологій, освоєння нових протоколів тощо. Результати обговорення, оцінку та рекомендації атестаційна комісія вносить до протоколу та атестаційного листа.

Після ознайомлення працівника з матеріалами атестації (але не пізніше трьох днів з дати атестації) голова комісії передає усі матеріали директору для прийняття кадрових рішень. Документи атестації долучають до особової справи працівника.

Етап підведення підсумків та виконання рекомендацій атестаційної комісії. На підставі результатів атестації комісія приймає рішення відповідно до предмету атестації і формує рекомендації керівництву. Також це рішення та рекомендації з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівників. За умови незгоди вони можуть бути оскаржені працівником у встановленому законодавством порядку.

Директор закладу охорони здоров'я, вивчивши рекомендації атестаційної комісії, формує наказ про загальні підсумки атестації та внесення змін тощо працівників, які її проходили.

Така процедура є універсальною як для періодичної, так і для неперіодичної внутрішньої атестації і забезпечує реалізацію будь-якої з вище названих цілей атестації.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** У статті розглянуто підходи до визначення сутності атестації персоналу, що дозволило зробити низку узагальнень щодо трактування атестації у широкому та вузькому розумінні, на основі чого дано авторське визначення атестації як складової управління розвитком персоналу, що покликана забезпечити: 1) відповідність працівників нормам чинного законодавства, внутрішньо-організаційним нормам та вимогам, корпоративній етиці, професійним та кваліфікаційним вимогам, вимогам до особистих якостей; 2) розвиток персоналу, нарощення його потенціалу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації з метою планування кар'єри, зарахування до кадрового резерву, подальших службових переміщень, планування фонду оплати праці з урахуванням вищих рівнів кваліфікації (категорій), підвищення дисципліни та відповідальності, стимулювання загального розвитку та підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників.

Чинна система атестації працівників сфери охорони здоров'я дозволяє визначити відповідність певній категорії, але не дозволяє реалізувати інші функції атестації: оцінювання потенціалу працівників для обґрунтування їх професійного просування; атестація має бути інструментом мотивації до розвитку персоналу, підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональність розстановки фахівців з урахуванням їх спеціалізації, досвіду, професійної майстерності, складності виконуваних завдань.

Виявлені недоліки обумовлюють необхідність впровадження внутрішньої атестації медичних працівників. Визначено загальні положення (мета, основні завдання, напрями використання результатів, основні принципи атестації); процедура формування атестаційної комісії; порядок підготовки, проведення атестації, підведення підсумків та виконання рекомендацій атестаційної комісії.

Практична значущість результатів досліджень полягає у розробці науково-прикладних положень щодо впровадження внутрішньої атестації працівників закладів

охорони здоров'я та Проекту Положення про внутрішню атестацію працівників КП «Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф».

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є обґрунтування діагностичного інструментарію для проведення внутрішньої атестації.

### Авторські внески

Концептуалізація: Черчик Лариса

Зберігання даних: Каленюк Анатолій

Формальний аналіз: Черчик Лариса

Придбання фінансування: Каленюк Анатолій

Розслідування: Каленюк Анатолій

Методика: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

Адміністрація проекту: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

Ресурси: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

Нагляд: Черчик Лариса

Підтвердження: Черчик Лариса

Написання: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

### Список бібліографічного опису:

1. Артеменко, Н.Ф. (2008). Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням. *Університетські наукові записки*, 2, 315-321.
2. Концепція професійного ліцензування лікарів. Проект. 2018. URL: <https://moz.gov.ua/article/public-discussions-archive/proekt-koncepcii-profesijnogo-licenzuvannja-likariv> (дата звернення: 08.08.2022).
3. Ліштаба, Л.В. (2017). Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 235 с.
4. Малиновський, В.Я. (2003). Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. Київ: Атіка, 160 с.
5. Оболенський, О.Ю. (2006). Державна служба : підручник. Київ: КНЕУ, 472 с.
6. Положення про порядок проведення атестації лікарів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (дата звернення: 08.08.2022).
7. Порядок проведення атестації лікарів : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (дата звернення: 08.08.2022).

### References:

1. Artemenko, N.F. (2008). Attestatsiia ta otsinka derzhavnykh sluzhbovtziv yak vazhlyvyi chynnyk upravlinnia yikh profesiinym udoskonalenniam [Attestation and assessment of civil servants as an important factor in managing their professional improvement]. *Universytetski naukovy zapysky – University scientific notes*, 2, 315-321 [in Ukrainian].
2. Kontseptsiiia profesiinoho litsenzuvannia likariv. Proekt [The concept of professional licensing of doctors. Project] Retrieved from <https://moz.gov.ua/article/public-discussions-archive/proekt-koncepcii-profesijnogo-licenzuvannja-likariv> (accessed 8 August 2022). [in Ukrainian].
3. Lishtaba, L.V. (2017). Formuvannia mekhanizmu kompetentnosti menedzheriv v systemi okhorony zdorovia [Formation of the mechanism of competence of managers in the health care system]: Candidate's thesis. Ternopil : TNEU [in Ukrainian].
4. Malynovskiyi, V.Ya. (2003). Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka [State service: theory and practice]. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
5. Obolenskyi, O.Yu. (2006). Derzhavna sluzhba [State service]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Polozhennia pro poriadok provedennia atestatsii likariv [Regulations on the procedure for the attestation of doctors]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (accessed 8 August 2022). [in Ukrainian].
7. Poriadok provedennia atestatsii likariv : Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy vid 22.02.2019 r. № 446 [Procedure for certification of doctors: Order of the Ministry of Health of Ukraine dated 22.02.2019 No. 446.]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (accessed 8 August 2022). [in Ukrainian].

Дата подання публікації 15.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11>