

i kierunki rozwoju, 371-379. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010.

"Problemy ta mozhlyvosti ikh vyrishennia" [Problems and their possible solutions]. <http://www.apteka.ua/article/6805>

Tanndorf, G. *Logistyka w handlu i przemyśle*: Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, 1998.

Ziablitsyov, D. V. "Suchasni tendentsii rozvytku pidpriemstv na rynku likarskykh zasobiv Ukrainy" [Modern trends in the enter-

prise market drugs Ukraine]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia iakosti v farmatsii*, no. 3 (17) (2011): 58-62.

Zhylinska, O. I., and Chulak, O. V. "Farmatsevtichnyi rynek: Ukraina v konteksti svitovykh tendentsii" [Pharmaceutical market: Ukraine in the context of global trends]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky* (2012): 252-259.

<http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=1177>

УДК 005.96:614.2

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ТА ВИКОРИСТАННІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

© 2014 ТРЕТЬЯК О. П.

УДК 005.96:614.2

Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів

Одним з найбільш болючих і невирішених питань у сфері охорони здоров'я є проблеми кадрового забезпечення. Міжнародні експерти підкреслюють, що за відсутності належно підготовлених працівників системи охорони здоров'я ніякі передові досягнення у сфері медицини та сучасні технології не зможуть позитивно вплинути на здоров'я населення. Тому метою статті є дослідження ролі та завдань менеджменту персоналу під час формування та використання трудового потенціалу медичних закладів. На основі аналізу зайнятості у сфері охорони здоров'я, динаміки та структури медичних працівників в Україні, структури лікарів за спеціалізацією визначено проблеми формування трудового потенціалу в медичних закладах. Доведено, що для їх вирішення потрібен ефективний менеджмент персоналу, завданням якого є формування та підвищення ефективності використання трудового потенціалу медичних закладів. Менеджмент персоналу в медичних закладах має забезпечити відповідний якісно-кількісний склад трудових ресурсів, підвищити мотивацію медичних працівників, уможливити їх постійне навчання та перенавчання з урахуванням інноваційних процесів у медичній сфері, а також сприяти підвищенню якості надання медичних послуг через введення корпоративної культури та стандартів обслуговування.

Ключові слова: менеджмент персоналу, медичні працівники, система охорони здоров'я, медичні заклади, система управління персоналом.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Третьяк Олена Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: helen.tretyak@gmail.com

УДК 005.96:614.2

UDC 005.96:614.2

Третьяк Е. П. Роль менеджмента персонала в формировании и использовании трудового потенциала медицинских учреждений

Одним из самых болезненных и нерешенных вопросов в сфере здравоохранения являются проблемы кадрового обеспечения. Международные эксперты подчеркивают, что при отсутствии должным образом подготовленных работников системы здравоохранения никакие передовые достижения в области медицины и современные технологии не смогут положительно повлиять на здоровье населения. Поэтому целью статьи является исследование роли и задач менеджмента персонала при формировании и использовании трудового потенциала медицинских учреждений. На основе анализа занятости в сфере здравоохранения, динамики и структуры медицинских работников в Украине, структуры врачей по специализации определены проблемы формирования трудового потенциала в медицинских учреждениях. Доказано, что для их решения нужен эффективный менеджмент персонала, задачей которого является формирование и повышение эффективности использования трудового потенциала медицинских учреждений. Менеджмент персонала в медицинских учреждениях должен обеспечить соответствующий качественно-количественный состав трудовых ресурсов, повысить мотивацию медицинских работников, сделать возможным их постоянное обучение и переобучение с учетом инновационных процессов в медицинской сфере, а также способствовать повышению качества предоставления медицинских услуг путем введения корпоративной культуры и стандартов обслуживания.

Ключевые слова: менеджмент персонала, медицинские работники, система здравоохранения, медицинские учреждения, система управления персоналом.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

Третьяк Елена Петровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: helen.tretyak@gmail.com

Tretyak O. P. Role of Management of Staff in the Formation and Use of the Labor Potential of Medical Institutions

One of the most thorny and unresolved issues in the health care sector is human resourcing. International experts have stressed that in the absence of properly trained health workers, no advances in medicine and technology will be able to positively affect the health of population of the country. Therefore the aim of this paper is to study the role and tasks of management of staff in the formation and use of the labor potential of medical institutions. Based on the analysis of employment in the health care sector, of dynamics and structure of health workers in Ukraine as well as of structure of medical specialists, problems of labor potential in medical institutions were identified. It was proven, that for solving of the above problems an effective management of staff is needed, whose task is to form and improve the efficiency of use of the labor potential of medical institutions. Management of staff in medical institutions should provide an appropriate qualitative-quantitative composition of labor forces, increase the motivation of health workers, potentiate their continuous training and retraining, taking into account the innovative processes in the health care sector, as well as contribute to the quality of medical services through introduction of corporate culture and service standards.

Key words: management of staff, health workers, health care system, health care institutions, system of management of staff.

Pic.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

Tretyak Olena P. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: helen.tretyak@gmail.com

Конституційне право на охорону здоров'я закріплено в розділі II «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина», статтями 24, 27 (в якій відзначено, що обов'язок держави — захищати життя людини; 49 (відповідно до якої кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм); 50 та 51 [6]. Для забезпечення конституційного права громадян України на охорону здоров'я держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування, рівень якого значною мірою залежить від забезпеченості та якості трудового потенціалу медичних закладів. В аналітичній доповіді «Кадрова політика у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я» відзначено, що проблеми у сфері кадрового забезпечення в Україні є чисельними та комплексними. Деякі спеціалісти визначають ситуацію як кризову, яка може стати реальною загрозою здоров'ю населенню країни» [5].

На сьогоднішній час оцінки населення рівня якості медичних послуг є дуже низькими. За результатами опитування на сайті МОЗ на питання: «Чи задовольняє Вас якість та доступність медичних послуг у закладах охорони здоров'я України?» переважна більшість опитаних, 85,3%, або 1211 осіб, відповіли, що не задовольняє та потребує кардинальних змін; ще 13,5%, або 191 особа, відзначили, що в цілому задовольняє, але потребує вдосконалення [9].

Особливу увагу під час реформування охорони здоров'я в Україні необхідно приділити створенню належних умов для формування якісного трудового потенціалу у медичних закладах та підвищення ефективності його використання. Важливу роль у цьому відіграє система управління персоналом як складова медичного менеджменту.

Сучасні проблеми кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України висвітлені у роботах провідних вітчизняних учених, серед яких С. В. Антонов, Ю. В. Вороненко, Н. Г. Гойда, Є. Є. Латишев, Т. М. Носулч, О. В. Худоба, О. Г. Шекера [1, 2, 7, 8, 11, 12]. У зазначених публікаціях автори здебільшого аналізують тенденції змін кадрових ресурсів, аналізують їх склад та структуру, розкривають окремі питання підготовки медичних кадрів, але недостатньо уваги приділяють проблемам управління персоналом.

Мета статті – на основі аналізу стану та тенденцій розвитку трудових ресурсів у системі охорони здоров'я визначити роль та завдання менеджменту персоналу під час формування та використання трудового потенціалу медичних закладів.

Управління медичними закладами в Україні залишається одним з найбільш консервативних і будується здебільшого за принципами командно-адміністративної системи, що призвело до невідповідності розвитку медичних послуг реальним потребам і зниженню їх якості. Прийняття управлінських рішень залишається прерогативою державних і відомчих організацій, а методи управління не відповідають сучасним вимогам. Одним

із найбільш болючих і невирішених питань у сфері охорони здоров'я є проблеми кадрового забезпечення.

Як у будь-якій сфері діяльності, результати господарювання, у даному випадку – надання медичних послуг, значною мірою залежать від достатності та якості трудових ресурсів, тобто кадрового забезпечення. У сфері охорони здоров'я проблеми кадрового забезпечення є довготривалими та мають глобальний характер. Міжнародні експерти вказують, що будь-які найпередовіші технології й досягнення у сфері медицини не зможуть позитивно вплинути на здоров'я населення за відсутності належно підготовлених працівників системи охорони здоров'я [5].

За статистичними даними, суттєве скорочення зайнятих працівників у сфері охорони здоров'я відбулося у 2007 р., їх кількість зменшилася одразу на 16,3%, або на 222 тис. осіб (рис. 1). Протягом 2010 – 2012 рр. кількість зайнятих працівників у сфері охорони здоров'я зростала, причому у 2012 р. – майже на 7%, але у 2013 р. знов відбулося скорочення на 1%. У цілому станом на 2013 р. у сфері охорони здоров'я працювало 1256 тис. осіб, що на 123,6 тис. осіб, або майже на 9%, менше порівняно з 2000 р. Така ситуація свідчить про погіршення кількісних параметрів трудового потенціалу у сфері охорони здоров'я в цілому та в медичних закладах, зокрема.

Згідно з даними статистики, в Україні відбулися негативні процеси як у динаміці, так і за структурою медичних працівників (табл. 1). За досліджуваного періоду кількість лікарів усіх спеціальностей скоротилася на 9 тис. осіб, або на 4%. Кількість середнього медичного персоналу зменшилася ще більше, на 100 тис. осіб, або на 18,5%. Така тенденція свідчить про зниження забезпеченості населення медичними кадрами, що значно погіршує можливості отримання якісної та своєчасної медичної допомоги. Особливо гостро проблема забезпеченості населення медичними кадрами стоїть у сільській місцевості, у 2011 р. вона становила трохи більше 60% [5], а за умов високих темпів скорочення чисельності медичного персоналу ситуація погіршується й надалі.

В Україні склалася нераціональна структура медичних працівників. Темпи скорочення середнього медичного персоналу значно вищі за темпи скорочення чисельності лікарів. Внаслідок цього співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів з 2,39 у 2000 р. впало до 2,03 у 2013 р. Ураховуючи, що, за даними ВООЗ, оптимальне співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів становить 4 до 1 [5, с. 8], структура забезпеченості медичних закладів є нераціональною та й надалі стає гіршою.

Мають місце також галузеві диспропорції за окремими спеціальностями лікарів (табл. 2). У той час, коли в Україні розвивається сімейна медицина, кількість терапевтів у 2013 р. становила лише 44058 осіб, або 9,7 особи на 10000 населення, сімейних лікарів – лише 12273 осіб, або 2,7 особи на 10000 населення, що є вкрай недостатнім. Поряд із цим кількість вузьких спеціалістів, зокрема хірургів, складає 32402 осіб, або 7,2 особи на 10000 населення.

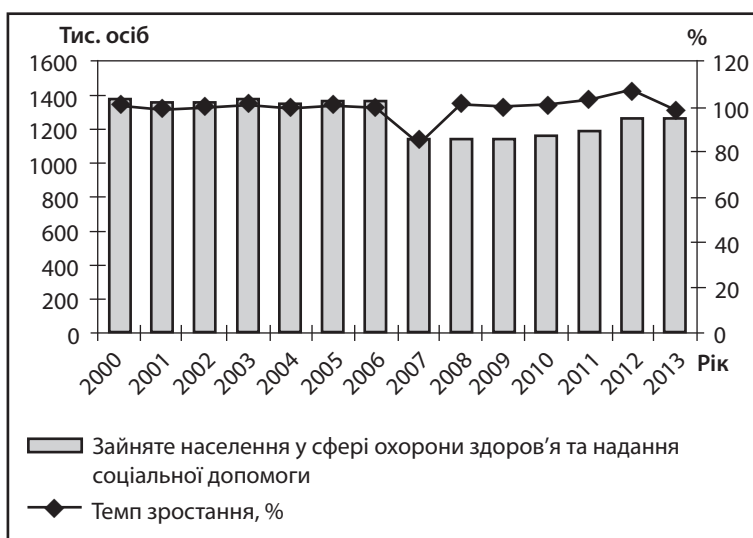


Рис. 1. Динаміка зайнятості у сфері охорони здоров'я у 2000 – 2013 рр.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [3].

Таблиця 1

Показники динаміки та структури медичних працівників в Україні у 2000 – 2013 рр.

Рік	Кількість лікарів усіх спеціальностей, тис. осіб	Темп зростання, %	Кількість середнього медичного персоналу, тис. осіб	Темп зростання, %	Співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів, разів
2000	226		541		2,39
2001	226	100,00	530	97,97	2,35
2002	224	99,12	526	99,25	2,35
2003	223	99,55	523	99,43	2,35
2004	223	100,00	522	99,81	2,34
2005	224	100,45	496	95,02	2,21
2006	225	100,45	493	99,40	2,19
2007	223	99,11	488	98,99	2,19
2008	222	99,55	465	95,29	2,09
2009	225	101,35	467	100,43	2,08
2010	225	100,00	467	100,00	2,08
2011	224	99,56	459	98,29	2,05
2012	217	96,88	441	96,08	2,03
2013	217	100,00	441	100,00	2,03

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4].

У цілому у структурі лікарів за спеціалізацією найбільшу частку займають терапевти, понад 20%, майже по 15% – це хірурги та стоматологи, частка сімейних лікарів – лише 5,65%. За офіційними даними, від нестачі кадрів, поряд з потребами служби первинної ланки, потерпають невідкладна допомога, фтизіатрична служба, рентгенслужба, патологоанатомічна та лабораторна служби. Дефіцит лікарських кадрів у закладах усіх рівнів реєструється за такими спеціальностями: загальна практика – сімейна медицина (укомплектованість в середньому становить 79%), анестезіологія (майже 80%), фтизіатрія (майже 76%), педіатрія (майже 82%), терапія (біля 84%). Окремо слід вказати на вкрай незадовільну ситуацію з кадровим забезпеченням управлінської

ланки сфери охорони здоров'я. Тут ситуація характеризується не стільки браком фізичних осіб-управлінців, скільки рівнем їхньої підготовки – у медичній галузі України дуже малий відсоток підготовлених менеджерів з охорони здоров'я, фахівців з державного управління охороною здоров'я [5].

Отже, суттєвий вплив на формування кадрового потенціалу медичних закладів справляють зовнішні чинники. Негативна динаміка зайнятості у сфері охорони здоров'я, нераціональне співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів, диспропорції структури лікарів за спеціалізацією, що в цілому обумовлюють незадовіль-

Структура лікарів за спеціалізацією в Україні у 2013 р.

Спеціалізації	Кількість лікарів, осіб	Кількість лікарів на 10 000 населення, осіб	Частка у структурі лікарів, %
Терапевти	44058	9,7	20,28
Хірурги	32402	7,2	14,91
Акушери-гінекологи	13667	3	6,29
Педіатри	13858	3,1	6,38
Офтальмологи	4807	1,1	2,21
Отоларингологи	4036	0,9	1,86
Невропатологи	7891	1,7	3,63
Психіатри	6069	1,3	2,79
Стоматологи	30827	0,6	14,19
Сімейні лікарі	12273	0,9	5,65
Лікарі інших спеціальностей	47399	7,2	21,81

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4].

ні умови для такого важливого напрямку менеджменту персоналу, як формування кадрового потенціалу, який передбачає підбір і прийняття на роботу працівників. Через це українською складно сформувати достатню та якісну забезпечення медичних закладів відповідними фахівцями. При цьому необхідно наголосити, що під час підбору медичних працівників на перший план мають виступати професійні якості, зокрема такі характеристики, як рівень кваліфікації, досвід, здатність до опанування інноваційних медичних технологій та вміння застосовувати їх у практичній діяльності, а також мають ураховуватися особисті, комунікативні, пізнавальні характеристики. Під час підбору медичних працівників необхідно визначити рівень їх знань щодо [1]:

- ✦ нормативно-правової бази у сфері праці та охорони здоров'я;
- ✦ правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту;
- ✦ санітарно-епідемічних норм;
- ✦ основ судово-медичної експертної справи;
- ✦ сучасних методів діагностики, лікування та лікарського забезпечення пацієнтів;
- ✦ методів надання невідкладної медичної допомоги;
- ✦ способів взаємодії з іншими спеціалістами, різними профільними службами, установами, організаціями, зокрема зі страховими компаніями;
- ✦ володіння теоретичними знаннями та практичними навичками за своєю спеціальністю (зокрема з анатомії, фізіології, патології, фармакології) з питань діагностичної, лікувальної, профілактичної та організаційної роботи;
- ✦ правил внутрішнього трудового розпорядку; положення про охорону конфіденційної інформації підприємства та медичної таємниці пацієнтів;
- ✦ юридичної відповідальності за неналежне виконання своїх посадових (чи професійних) обов'язків, яке спричинило заподіяння шкоди пацієнтам чи підприємству тощо.

Останнім часом все більш загострюється проблема належного виконання медичним персоналом своїх посадових (чи професійних) обов'язків. Постійного моніторингу та оцінювання в процесі управління медичним персоналом потребують якість надання медичних послуг та їх результативність. Помилки медичних працівників, нехтування своїми професійними обов'язками, недбале ставлення до пацієнтів можуть суттєво зашкодити здоров'ю, в окремих випадках призводять до найгірших наслідків. За підрахунками експертів Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВОЗ), через лікарську недбалість в Україні щодня помирають 6-7 хворих і втричі більше стають інвалідами [12]. Така ситуація є недопустимою та у процесі управління медичним персоналом зумовлює необхідність їх ретельного аналізу, контролю, розробки заходів з їх попередження та мінімізації.

Водночас менеджмент медичного закладу має забезпечити належні умови для праці медичних працівників та ефективного використання їх потенціалу, тому, крім підбору кадрів, важливою функцією менеджменту персоналу є організаційна. Виконання цієї функції передбачає створення гідних умов праці через належну організацію робочого місця, оснащення медичного персоналу необхідним медичним обладнанням та інструментами, оптимізацію завантаження протягом робочого періоду. Ураховуючи специфіку робочого часу медичних працівників, яка полягає в підвищеному нервово-емоційному навантаженні в процесі професійної діяльності та потенційно небезпечних для здоров'я умовах праці, довготривалих чергуваннях, у тому числі добових, під час планування робочого часу необхідно чітко дотримуватися законодавства, відповідно до якого медичні працівники належать до категорії працівників із скороченою тривалістю робочого часу, що передбачає скорочення тривалості робочого часу до 33 годин на тиждень [1]. Важливо також управлінському персоналу медичних закладів відповідально ставитися до складання графіків роботи медичного персоналу й забезпечувати їх дотримання.

Наступним важливим аспектом менеджменту персоналу в медичних закладах є мотивація медичних працівників. Серед чисельних проблем низька матеріальна зацікавленість є однією з найбільш актуальних. За результатами опитування МОН, основною причиною корупції у сфері охорони здоров'я 663 особи, або 44,8% опитаних вважають саме низьку заробітну плату медичних працівників [10]. За статистичними даними, у сфері охорони здоров'я один з найменших рівнів середньомісячної заробітної плати порівняно з іншими видами економічної діяльності (рис. 2). Він на 26,8% менший за середній рівень заробітної плати в Україні, а порівняно з такими видами діяльності, як інформація та телекомунікації й професійна, наукова та технічна діяльність, – менша майже у 2 рази. Нижча середньомісячна заробітна плата спостерігається лише у сферах готельного та ресторанного бізнесу, у сільському господарстві.

та вдосконалення системи оплати праці в медичних закладах, а на мікрорівні потрібні розробка та запровадження у медичних закладах дієвої системи мотивації та стимулювання, надання повного соціального пакету. У будь-якому разі реформа системи охорони здоров'я не може бути ефективною без кардинальних змін у системі оплати праці, оскільки за умов, що склалися, професія лікаря стала непрестижною, найкращі лікарі виїжджають у інші країни, що спричиняє у цій сфері високий рівень трудової міграції, відтак відбувається втрачання трудового потенціалу у медичній сфері.

Необхідною умовою розвитку медичних послуг є постійне вдосконалення медичних технологій у закладах охорони здоров'я та стимулювання персоналу до оволодіння провідними інноваційними медичними технологіями. Для цього необхідно підвищити рівень інформованості про сучасні медичні технології, засоби

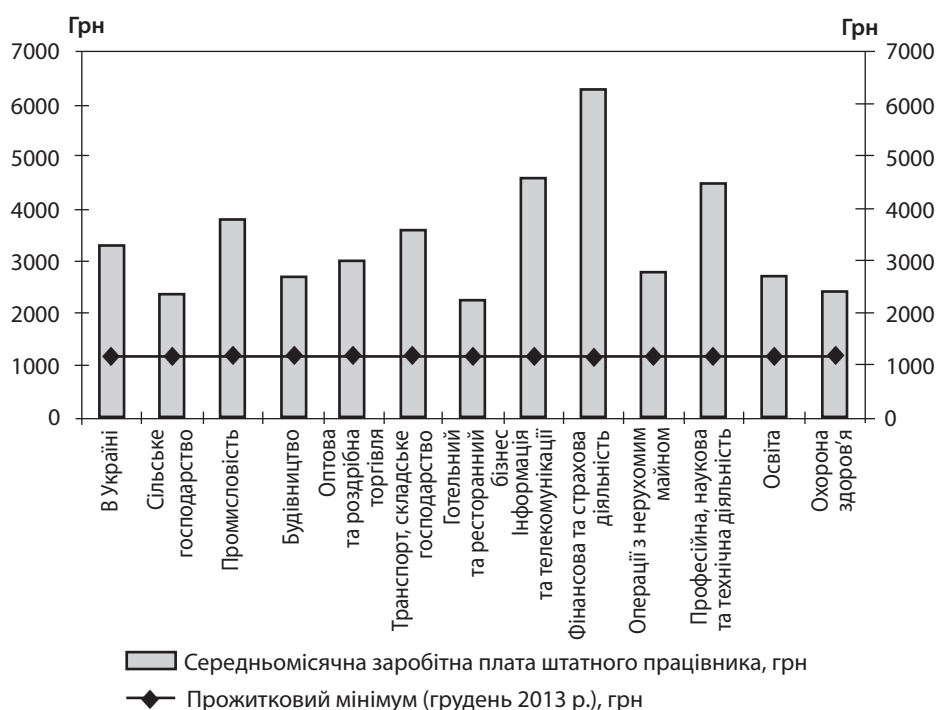


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата працівників у різних сферах діяльності у 2013 р.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [4].

Водночас праця медичних працівників є однією з найскладніших і відповідальних, що потребує довготривалої та високоякісної підготовки. Слід відзначити, що термін здобуття вищої медичної освіти та оплата навчання є одними з найвищих в Україні. Для отримання диплому про вищу освіту необхідно пройти повний курс навчання, який становить 5 – 6 років, і закінчити інтернатуру, 1 – 3 роки залежно від спеціальності. При цьому навчання на контрактній основі разом із інтернатурою може коштувати студенту 80 – 100 тис. грн і більше. Через низький рівень оплати праці навіть є проблема втрачання кожного п'ятого випускника, що навчався за державні кошти у вищих навчальних закладах, підпорядкованих Міністерству охорони здоров'я України [11].

Наведені факти свідчать про необхідність вирішення даної проблеми на державному рівні шляхом підвищення рівня фінансування системи охорони здоров'я

збереження здоров'я та активного дозвілля. Важливе завдання менеджменту персоналу в медичних закладах полягає також у забезпеченні постійного й безперервного навчання та підвищення кваліфікації.

У цілому сучасна система менеджменту персоналу у медичних закладах стає все більш важливою. Її безпосередніми завданнями є забезпечення закладу медичними працівниками, запровадження у психологію трудового колективу сучасної системи управління людськими ресурсами та адаптування до неї, розробка та введення системи кадрового моніторингу, кадрового менеджменту, стандартизація та уніфікація обсягів надання медичної допомоги, перехід до технологізації медичних послуг, підвищення професійного рівня працівників, створення єдиної команди, зацікавленої у високих результатах своєї роботи.

ВИСНОВКИ

Для вирішення проблем достатнього та оптимального кадрового забезпечення медичних закладів потрібна ефективна система управління персоналом, метою якої є формування висококваліфікованого, відповідального персоналу із високим рівнем почуття професійної гордості для забезпечення високої якості медичних послуг і безпеки пацієнтів. Стратегія управління персоналом медичного закладу має бути спрямована на забезпечення його висококваліфікованим персоналом у достатній кількості з урахуванням належного співвідношення чисельності лікарів та середнього медичного персоналу, а також за спеціалізацією. Реалізація цієї стратегії залежить від менеджменту персоналу в медичному закладі, роль якого у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних працівників є вирішальною.

Ефективний менеджмент персоналу здатний забезпечити медичний заклад необхідними трудовими ресурсами, за якісними та кількісними характеристиками; створити належні умови праці, надати можливості для постійного професійного та кар'єрного зростання, мотивувати до високих результатів роботи, сприяти оволодінню інноваційними медичними технологіями, що у сукупності забезпечить підвищення ефективності використання трудового потенціалу та якості надання медичних послуг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонов С. В. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я / С. В. Антонов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html>
2. Вороненко Ю. В. Аналіз проблем кадрового забезпечення первинної медичної допомоги в контексті реформування галузі охорони здоров'я в Україні / Ю. В. Вороненко, Н. Г. Гойда, О. Г. Шекера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://healthy-society.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=906:-61420761614-058-&catid=36:2011-04-19-08-30-45&Itemid=58
3. Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2012 – 2013 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm
4. Заклади охорони здоров'я та Державна служба статистики України: захворюваність населення України у 2013 році : статистичний бюлетень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2014/bl/07/bl_zoz_13.zip
5. Кадрова політика у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я : аналітична доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/health-a1e6b.pdf>
6. Конституційне право на охорону здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.anodonta.com.ua/study/10.html>
7. Латишев Є. Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції / Є. Є. Латишев // Одеський медичний журнал. – 2005. – №1(87). – С. 109 – 115.
8. Носуліч Т. М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку / Т. М. Носуліч [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosulich.pdf?sequence=1>
9. Чи задовольняє Вас якість та доступність медичних послуг у закладах охорони здоров'я України? : Результати опи-

тувань на сайті МОЗ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/voting/?vID=20140401>

10. Що, на Вашу думку, є основною причиною корупції у сфері охорони здоров'я? : Результати опитувань на сайті МОЗ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/voting/?vID=20140623>

11. Худоба О. В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf>

12. Щербиніна М. Б. Аналіз лікарських помилок на амбулаторному етапі діагностики та лікування хронічного холециститу у пацієнтів молодого віку / М. Б. Щербиніна, О. В. За-кревська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vitapol.com.ua/user_files/pdfs/gastro/375483265104646_04072011003459.pdf

REFERENCES

- Antonov, S. V. "Osoblyvosti trudovykh vidnosyn u zakladi okhorony zdorov'ia" [Features of employment in health care]. <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html>
- "Chy zadovolniaie Vas yakist ta dostupnist medychnykh posluh u zakladakh okhorony zdorov'ia Ukrainy?" [Are you satisfied with the quality and accessibility of health services in health care Ukraine?]. <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/voting/?vID=20140401>
- "Kadrova polityka u reformuvanni vitchyznianoї sfery okhorony zdorov'ia" [Personnel policy reform in national health care]. <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/health-a1e6b.pdf>
- "Konstytutsiine pravo na okhoronu zdorov'ia" [The constitutional right to health care]. <http://www.anodonta.com.ua/study/10.html>
- Khudoba, O. V. "Otsinka kadrovoho potentsialu systemy okhorony zdorov'ia Ukrainy" [Assessment of human resources of the health system in Ukraine]. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf>
- Latyshev, I. E. "Upravlinnia kadrovymy resursamy vitchyznianoї haluzi okhorony zdorov'ia na shliakhu do ievropeiskoi in-tehratsii" [Management of human resources of the national health care towards European integration]. *Odeskyi medychnyi zhurnal*, no. 1(87) (2005): 109-115.
- Nosulich, T. M. "Kadrovyy potentsial systemy okhorony zdorov'ia: problemy ta perspektyvy rozvytku" [Human resources in health care: problems and prospects]. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosulich.pdf?sequence=1>
- "Shcho, na Vashu dumku, ie osnovnoiu prychnoiu koruptsii u sferi okhorony zdorov'ia?" [What do you think is the main cause of corruption in the health sector?]. <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/voting/?vID=20140623>
- Shcherbynina, M. B., and Zakrevska, O. V. "Analiz likarskykh pomylok na ambulatornomu etapi diahnostryky ta likuvannia khronichnoho kholetsystyту u patsiiientiv molodoho viku" [Analysis of medical errors in outpatient diagnosis and treatment of chronic cholecystitis in younger patients]. http://www.vitapol.com.ua/user_files/pdfs/gastro/375483265104646_04072011003459.pdf
- Voronenko, Yu. V., Hoida, N. H., and Shekera, O. H. "Analiz problem kadrovoho zabezpechennia pervynnoi medychnoi dopomohy v konteksti reformuvannia haluzi okhorony zdorov'ia v Ukraini" [Analysis of problems staffing of primary health care in the context of health care reform in Ukraine]. http://healthy-society.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=906:-61420761614-058-&catid=36:2011-04-19-08-30-45&Itemid=58
- "Zainiate naselennia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2012 - 2013 rr." [Employment by economic activity у 2012 - 2013]. http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm
- "Zaklady okhorony zdorov'ia ta Derzhavna sluzhba staty-styky Ukrainy: zakhvoriuvanist naselennia Ukrainy u 2013 rotsi : statystychnyi biuleten" [Healthcare and State Statistics Service of Ukraine: Ukraine morbidity in 2013: Statistical Bulletin]. http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2014/bl/07/bl_zoz_13.zip