

11. *Banoob S.* Privatization of health systems with care, a message to East Europe from western systems // *Zeitschrift fur Geslindheit-swissenschaften*. — 1993. — Bd. 2. — S. 130-136.

12. *Клайв Х. Сми.* Проведение реформ в системе здравоохранения Великобритании: результаты и уроки // *Проблемы соц. гигиены и*

истории медицины. — 1994. — № 3. — С. 37-45.

13. *Andrew Greese.* Глобальные тенденции в реформировании медико-санитарной помощи // *Всемирный форум здравоохранения*. — 1994. — Т. 15, № 4. — С. 5-9.

14. *Щепин О. П., Евсюков Ю. М.* Состояние здравоохранения и ход

экологической реформы в Китае // Проблемы соц. гигиены и истории медицины. — 1994. — № 3. — С. 32-37.

15. *Підаєв А. В.* Пріоритетні напрями розвитку системи охорони здоров'я в Україні // *Вісник соц. гігієни та організації охорони здоров'я України*. — 2002. — № 4. — С. 5-8.

УДК 614.2+61:331.108.2

Є. Є. Латишев

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ НА МАКРОРІВНІ

Науково-методичний центр сімейної медицини Укрмедпатентінформу
Міністерства охорони здоров'я України

На думку світових експертів, сьогодні актуальними напрямками діяльності медичних систем щодо оптимізації кадрових ресурсів є такі, як зменшення кількості лікарів з вузькою спеціалізацією, зміцнення інституту лікарів сімейної практики, збільшення кількості медичних сестер та необхідність розширення кола їх професійних обов'язків, удосконалення стандартів підготовки медичних спеціалістів усіх категорій і, безумовно, основним інструментом щодо формування медичного персоналу є технологія його планування [1].

Крім того, із джерел наукової інформації відомо, що процес планування кадрів є важливим елементом розвитку охорони здоров'я будь-якої країни. В медичних системах світу все частіше відмічається підхід до планування медичних кадрів, який ґрунтується на відповідності розвитку кадрових ресурсів національним потребам та економічним реаліям суспільства, базується на регіональних планових показниках, враховуються також соціальні, демографічні, куль-

турні фактори та етнічні особливості населення [2; 3].

За висновками Дегейндт (2002), планування медичних кадрів повинно бути завданням держави, а сам процес спрямований на усунення дисбалансу в медичних кадрах, їх географічному розподілі, а також за медичними спеціальностями. Крім того, необхідно враховувати поточний рівень попиту на медичні кадри та категорії спеціалістів. Варто повторити, що надлишок лікарів, особливо лікарів-спеціалістів, як і накопичення лікарів і медичних сестер у містах — це основний недолік існуючих систем охорони здоров'я.

За результатами спеціальних досліджень встановлено, що для ефективного використання лікарських кадрів потрібно ввести системи прогнозування та моніторингу підготовки фахівців, реорганізувати існуючу систему розподілу кадрів з урахуванням науково обґрунтованих потреб, забезпечити підготовку необхідної кількості сімейних лікарів [4].

Слід додати, що відповідно до світового досвіду, ключовим моментом регулювання

диспропорції в розподілі лікарів є визначення поміркованого співвідношення кількості лікарів загальної практики — сімейної медицини (ЗПСМ), які є «каркасом» первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД), до лікарів інших спеціальностей. З ефективною роботою саме ПМСД, яка є першоосновою всієї системи медичної допомоги, і впровадженням сімейної медицини світовий медичний досвід пов'язує виконання складних завдань у сфері охорони здоров'я населення [5; 6].

Узагальнюючи дані світового інформаційного потоку стосовно планування кадрових ресурсів як однієї з технологій управління, слід зазначити, що в Україні виникла потреба у науково-обґрунтованому розв'язанні проблем перегляду концептуальних підходів щодо управління та перспективного планування кадрових ресурсів у ПМСД на засадах сімейної медицини.

Крім того, слід враховувати, що постійний аналіз кваліметричних та семантичних параметрів кадрових ресурсів ПМСД та закладів на засадах



сімейної медицини, зокрема тенденцій у змінах їх кількості, забезпечення ними населення є інформаційною базою для вирішення низки управлінських питань.

Метою нашого дослідження була розробка сучасних концептуальних підходів щодо планування кадрових ресурсів для забезпечення діяльності закладів ЗПСМ як однієї з технологій управління процесом розбудови інституту сімейної медицини в Україні.

Джерельною базою для наукового аналізу були дані Центру сімейної медицини щодо моніторингу розвитку сімейної медицини. Дослідження та оцінка стану кадрових ресурсів, показників забезпечення проводилися за допомогою методів структурно-логічного аналізу, історичної аналогії, експертних оцінок. Для розробки системи управління кадровими ресурсами в процесі розвитку сімейної медицини використовувалися методи системного підходу й аналізу, а також аналітико-синтетичний метод. Планування кадрових ресурсів для закладів ЗПСМ проводилося за допомогою методів моделювання, екстраполяції, експертних оцінок.

В результаті дослідження системи управління кадровими ресурсами ПМСД нами встановлено, що планування потреб медичного персоналу здійснюється на макрорівні (Міністерство охорони здоров'я України, регіональні управління охорони здоров'я місцевих державних адміністрацій) та на мікрорівні (медичні заклади). Встановлено, що на макрорівні використовуються такі технології, як розробка кадрової політики, визначення та нормування потреби у кадрових ресурсах, їх перспективне планування, визначення функції кожної окремої категорії медичного персоналу, умов та проведення ліцензування, тарифів на заробітну плату та умов додаткових ви-

плат, умов посадових переміщень, створення та підтримка інформаційних систем щодо кадрових ресурсів тощо.

У нашому дослідженні ми сконцентрували увагу на проблемах процесу планування кадрового забезпечення закладів ЗПСМ на макрорівні і визначили, що планування медичних кадрів зі спеціальності «Загальна практика — сімейна медицина» — це система підбору кваліфікованих працівників за рахунок двох типів джерел: внутрішніх і зовнішніх, яка має своєю метою забезпечити потреби галузі та окремих закладів необхідною кількістю спеціалістів ЗПСМ у конкретні терміни.

Крім того, нами розроблено п'ять основних складових планування кадрового забезпечення закладів ЗПСМ, а саме:

1) оцінка попиту на спеціалістів ЗПСМ та фахівців, зайнятих в інших ланках охорони здоров'я;

2) оцінка потреби у спеціалістах ЗПСМ;

3) визначення оптимального співвідношення кількості медичного персоналу зі спеціальності «Загальна практика — сімейна медицина» та населення країни;

4) регулювання прийому за державним замовленням у вищі медичні навчальні заклади (ВМНЗ) та визначення довгострокової перспективної оцінки кількості майбутніх працівників для забезпечення потреб закладів ЗПСМ;

5) порівняння об'ємів кадрових ресурсів та стандартів підготовки, що використовуються в країні, з практикою, яка прийнята в інших країнах світу.

Оскільки кадрове планування повинно відповідати пріоритетам розвитку сектору охорони здоров'я та бути невід'ємно пов'язаним з іншими процесами планування, які відбуваються у галузі, особливо на етапі структурних перетворень, часові рамки кадрового

планування також повинні співвідноситися з аналогічними характеристиками планування в цілому. Відомо, що організаційні плани класифікують таким чином: 1) короткострокові (1–2 роки); 2) середньострокові (2–5 років); 3) довгострокові (більше 5 років).

У результаті проведеного комплексного аналізу нами розроблено п'ятиблочну схему управління плануванням кадровими ресурсами, а саме: 1) визначення мети; 2) збір інформації для планування; 3) власне планування й облік; 4) контроль; 5) аналіз та корегування.

Крім того, ми розробили такі етапи системи управління плануванням кадрових ресурсів ЗПСМ:

I етап — визначення мети та формування критеріїв оптимальності для завдань планування кадрових ресурсів ЗПСМ.

II етап — побудова моделі планування кадрових ресурсів ЗПСМ з детальним процесом та механізмом збору інформації для реалізації моделі планування з визначенням бажаних планових показників.

III етап — створення системи обліку та планфактного контролю за показниками плану з динамікою його реалізації.

IV етап — проведення аналізу причин відхилень від реалізації плану.

V етап — розробка та реалізація заходів щодо регулювання відхилень через корегування мети та показників збору інформації.

Для виконання першого етапу дослідження нами було визначено мету та її співвідношення із глобальною стратегічною метою, яка визначає тенденції щодо перетворень у галузі. Сьогодні одна із найважливіших стратегій — це розвиток інституту сімейної медицини. У даному випадку нами запропоновано вертикально інтегрований та каскадний підхід. Ідея полягає в тому, що до процесу плануван-



ня залучаються всі рівні управління, що дозволяє управляти інформаційними потоками як зверху до низу, так і знизу до верху та гарантує участь менеджерів усіх ланок і персоналу відділів кадрів у повному та безперервному процесі планування. Каскадний підхід, при правильному використанні, також гарантує, що цілі інформаційно інтегруються та координуються крізь всі галузеві рівні управління. Таким чином, підготовка вертикально інтегрованого, з урахуванням регіональних особливостей, середньострокового, узгодженого плану щодо підготовки та працевлаштування фахівців зі спеціальності «Загальна практика — сімейна медицина» визначили мету наших подальших досліджень.

Відповідно до наступного кроку досліджень, проведено аналіз наявних кадрових ресурсів ПМСД та їх кваліметричних і семантичних характеристик, які нами зараховано до внутрішніх кадрових джерел. Крім того, проведено аналіз зовнішніх кадрових джерел (фахівці інших спеціальностей, студенти ВМНЗ тощо) й оцінку потенціалу зазначених джерел як внутрішніх, так і зовнішніх.

У подальшому нами проведено оцінку співвідношення необхідних вимог та ресурсів (сьогодні та у майбутньому). Саме з'ясування розриву між бажаними й існуючим кадровими ресурсами та їх співвідношення визначено нами як основний чинник, який корегує кількісну та якісну потребу в кадрах. Цей процес є важливим для установлення причин невідповідності «існуючого з бажаним», що визначає коло заходів щодо досягнення мети. Нами визначено, що не менш актуальним завданням є переведення мети у конкретні результати, а саме, забезпечення необхідної кількості та якості персоналу для закладів ЗПСМ.

Крім того, нами сформовано критерії оптимальності для завдань планування кадрових ресурсів ЗПСМ, які враховують такі властивості:

— планування потреби в персоналі (скільки медичних працівників, якого рівня кваліфікації, коли і де будуть необхідні?);

— планування мотивації персоналу (яким чином можна привабити необхідний персонал з урахуванням соціальних аспектів?);

— планування використання кадрів (яким чином можна використати працівників відповідно до їх здібностей?);

— планування кадрового розвитку (яким чином можна цілеспрямовано сприяти підвищенню кваліфікації кадрів та пристосуванню їх знань до вимог, які змінюються?);

— витрати на підготовку та утримання персоналу (яких витрат потребують кадрові заходи, що заплановані?).

В результаті проведених досліджень нами визначено основні завдання кадрового планування фахівців ЗПСМ для закладів первинної ланки охорони здоров'я:

— розробка узгодженої процедури кадрового планування;

— визначення потреб у кадрових ресурсах;

— організація ефективної взаємодії між різними рівнями управління;

— виявлення головних кадрових проблем;

— моніторинг процесу управління кадровим плануванням.

Для виконання *другого* етапу дослідження нами розроблено комплексну модель системи управління плануванням кадрових ресурсів сімейної медицини (рисунк). Використовувалась «пакетна» технологія моделювання, тобто сполучення різноманітних окремих технологій, які були розподілені на етапні блоки. Слід зазначити, що концепція такої моделі орієнтована на розробку конкретного плану із забезпеченням його реалізації та є типовою для використання в різних секторах економіки.

Подальшим кроком було проведення формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень і визначення потреби у необхідній кількості лікарів ЗПСМ, яка враховувала б як семантичні, так і кваліметричні показники: співвідношення, забезпеченість, укомплектованість за професією, спеціальністю, кваліфікацією, віком, територією розташування закладу, типом закладу, підготовкою кадрів, гендерним фактором тощо; зміну вікової структури населення, коливання в рівнях та структурі захворюваності, рівень розвитку спеціалізованої медичної допомоги, медичних технологій, культурний рівень населення тощо. За результатами дослідження, у лютому

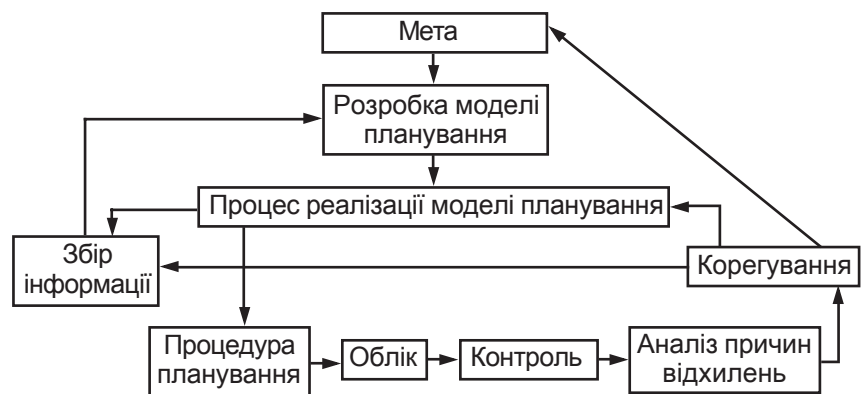


Рисунок. Система управління плануванням кадрових ресурсів



2004 р. була розроблена потреба у лікарях ЗПСМ до 2010 р. з урахуванням регіональних особливостей, яка була доведена до керівництва регіональних управлінь охорони здоров'я місцевих державних адміністрацій (РУОЗМДА) (табл. 1).

Крім того, працівниками Науково-методичного центру сімейної медицини МОЗ України з представниками кожного РУОЗМДА було проведено детальне вивчення (джерельна інформаційна база) регіональних особливостей кадрових ресурсів ПМСД та розроблено оптимальні, узгоджені плани підготовки кадрів, вве-

дення штатних посад за спеціальністю «Загальна практика — сімейна медицина» терміном до 2010 р. (процедура планування) (табл. 2).

Для виконання *третього* етапу дослідження ми створили систему обліку та план-фактного контролю за показниками плану з динамікою його реалізації, а саме: запроваджено підхід форвардного контрагування (фіксація домовленостей під час укладання контракту) кадрових ресурсів між Міністерством охорони здоров'я України та РУОЗМДА з метою досягнення гудвілу (результату, який виникає внаслідок викорис-

тання кращих управлінських якостей, нових технологій тощо).

Відмінною особливістю запропонованого підходу є наявність письмової згоди керівників РУОЗМДА і керівників ВМНЗ та адресний підхід щодо введення штатних посад з відміткою юридичної адреси закладу та терміну, де вона буде введена. Крім того, запроваджено щопіврічний контроль виконання планів шляхом аналізу моніторингу цього процесу.

Для виконання *четвертого* етапу дослідження ми провели аналіз причин негативних відхилень від реалізації плану. Але вже на момент підготовки планів слід відмітити, що, на жаль, процес планування персоналу не завжди відбувається з успіхом, його супроводжували проблеми, які необхідно враховувати як потенційні причини відхилення:

1) неможливість синхронізувати та інтегрувати планування персоналу з циклом стратегічного планування як галузі, так і окремого регіону;

2) наявність тенденцій щодо планування у відповідь на короткострокові, поточні проблеми;

3) неадекватна база даних для планування;

4) відсутність чітких інструкцій для спеціалістів відділів кадрів щодо виконання планів та чіткої зацікавленої позиції регіонального керівництва;

5) відсутність загальної підтримки регіонального керівництва;

6) відсутність координації між загальним управлінням і управлінням персоналом;

7) розмір первинних зусиль (успішними програмами кадрового планування вважаються такі, які «стартують» довго і поступово набувають розвитку);

8) протиставлення кількісного і якісного підходів (деякі фахівці розглядають планування персоналу як певну числову

Таблиця 1

Розрахункова потреба у лікарях ЗПСМ до 2010 року

Республіка, область, місто	Всього	Місто	Село
АР Крим	924	422	502
Вінницька	897	272	625
Волинська	527	177	350
Дніпропетровська	1378	978	400
Донецька	1748	1435	313
Житомирська	659	256	403
Закарпатська	681	155	526
Запорізька	792	482	310
Івано-Франківська	738	197	541
Київська	856	350	506
Кіровоградська	520	225	295
Луганська	952	720	232
Львівська	1223	518	705
Миколаївська	557	277	280
Одеська	1095	538	557
Полтавська	757	316	441
Рівненська	596	182	414
Сумська	575	277	298
Тернопільська	595	161	434
Харківська	1168	757	411
Херсонська	541	233	308
Хмельницька	701	242	459
Черкаська	675	249	426
Чернівецька	488	124	364
Чернігівська	576	240	336
м. Київ	874	874	0
м. Севастополь	133	119	14
Україна	21226	10776	10450



Плани підготовки кадрів та створення робочих місць зі спеціальності «загальна практика — сімейна медицина»

Республіка, область, місто	План введення штатних посад лікарів ЗПСМ			План підготовки лікарів ЗПСМ			В тому числі шляхом інтернатури			В тому числі шляхом спеціалізації			План введення штатних посад медичних сестер ЗПСМ			План підготовки медичних сестер ЗПСМ		
	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто
АР Крим	83,00	68,00	15,00	94	78	16	2	2	-	92	76	16	166,00	134,00	32,00	166	136	30
Вінницька	84,00	76,00	8,00	84	76	8	4	2	2	80	74	6	168,00	152,00	16,00	168	152	16
Волинська	36,75	36,75	-	28	23	5	2	2	-	26	21	5	67,00	42,00	25,00	67	42	25
Дніпропетровська	56,00	39,00	17,00	28	20	8	8	4	4	20	16	4	112,00	78,00	34,00	112	78	14
Донецька	160,00	120,00	40,00	160	120	40	20	15	5	140	105	35	180,00	140,00	40,00	180	140	40
Житомирська	86,00	58,00	28,00	86	40	46	16	8	8	70	32	38	86,00	58,00	28,00	86	58	28
Закарпатська	34,50	24,50	10,00	60	50	10	10	10	-	50	40	10	43,00	32,00	11,00	43	32	9
Запорізька	35,00	20,00	15,00	35	20	15	16	11	5	19	9	10	39,00	23,00	16,00	39	23	16
Івано-Франківська	32,00	22,00	10,00	37	25	12	7	5	2	30	20	10	70,00	50,00	20,00	70	50	20
Київська	26,00	24,00	2,00	26	24	2	11	9	2	15	15	-	50,00	48,00	2,00	50	48	2
Кіровоградська	31,50	24,00	7,50	30	23	7	1	1	-	29	22	7	48,00	32,00	16,00	48	32	14
Луганська	15,00	8,00	7,00	15	8	7	4	3	1	11	5	6	32,00	29,00	3,00	32	29	3
Львівська	102,00	46,00	56,00	110	48	62	8	5	3	102	43	59	85,00	45,00	40,00	85	45	40
Миколаївська	60,00	26,00	34,00	60	31	29	12	5	7	48	26	22	80,00	35,00	45,00	80	35	45
Одеська	50,00	25,00	25,00	38	35	3	18	15	3	20	20	-	100,00	70,00	30,00	-	-	-
Полтавська	88,25	44,25	44,00	89	37	52	10	3	7	79	34	45	228,00	107,00	121,00	228	107	139
Рівненська	30,00	30,00	-	42	42	-	8	8	-	34	34	-	60,00	60,00	-	60	60	38
Сумська	82,75	27,00	55,75	78	23	55	24	8	16	54	15	39	178,50	68,50	110,00	178	68	50
Тернопільська	40,00	35,00	5,00	56	49	7	14	10	4	42	39	3	30,00	25,00	5,00	30	25	5
Харківська	300,75	125,00	175,75	300	58	242	12	12	-	288	46	242	601,50	250,00	351,50	601	250	405
Херсонська	38,00	11,00	27,00	38	27	11	5	4	1	33	23	10	38,00	11,00	27,00	38	11	27
Хмельницька	56,00	23,00	33,00	63	27	36	11	7	4	52	20	32	107,00	49,00	58,00	107	49	58

Республіка, область, місто	План введення штатних посад лікарів ЗПСМ			План підготовки лікарів ЗПСМ			В тому числі шляхом інтернатури			В тому числі шляхом спеціалізації			План введення штатних посад медичних сестер ЗПСМ			План підготовки медичних сестер ЗПСМ		
	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто
Черкаська	44,00	31,00	13,00	44	31	13	5	4	1	39	27	12	88,00	62,00	26,00	88	62	26
Чернівецька	47,00	39,00	8,00	84	41	43	5	5	-	79	36	43	94,00	66,00	28,00	127	77	50
Чернігівська	48,00	39,00	9,00	48	39	9	12	7	5	36	32	4	63,00	48,00	15,00	62	48	14
м. Київ	6,00	-	6,00	6	-	6	2	-	2	4	-	4	9,00	-	9,00	9	-	9
м. Севастополь	17,00	5,00	12,00	52	5	47	-	-	-	52	5	47	-	-	-	-	-	-
УКРАЇНА	1689,50	1026,50	663,00	1791,00	1000,00	791,00	247	165	82	1544	835	709	2823,00	1714,50	1108,50	2866	1696	1170
2005 рік																		
АР Крим	158,00	88,00	70,00	158	85	73	28	18	10	130	67	63	316,00	170,00	146,00	316	170	146
Вінницька	108,00	101,00	7,00	108	101	7	8	6	2	100	95	5	216,00	202,00	14,00	216	202	14
Волинська	45,00	35,00	10,00	68	49	19	23	14	9	45	35	10	134,00	88,00	46,00	134	88	46
Дніпропетровська	101,00	64,00	37,00	107	75	32	21	16	5	86	59	27	202,00	128,00	74,00	158	116	42
Донецька	83,00	43,00	40,00	83	37	46	23	17	6	60	20	40	160,00	80,00	80,00	160	80	80
Житомирська	88,00	48,00	40,00	88	42	46	18	10	8	70	32	38	88,00	48,00	40,00	88	48	40
Закарпатська	47,00	30,00	17,00	50	45	5	10	10	-	40	35	5	70,50	48,50	22,00	86	68	18
Запорізька	56,00	36,00	20,00	56	36	20	26	17	9	30	19	11	64,00	41,00	23,00	64	41	23
Івано-Франківська	70,00	30,00	40,00	90	40	50	15	10	5	75	30	45	78,00	60,00	18,00	130	60	70
Київська	160,00	113,00	47,00	160	113	47	49	43	6	111	70	41	320,00	226,00	94,00	320	226	94
Кіровоградська	50,00	27,00	23,00	48	40	8	3	3	-	45	37	8	62,00	41,00	21,00	78	56	22
Луганська	132,00	32,00	100,00	132	32	100	21	11	10	111	21	90	199,00	46,00	153,00	119	46	73
Львівська	250,00	140,00	110,00	275	149	126	68	42	26	207	107	100	300,00	170,00	130,00	311	174	137
Миколаївська	90,00	44,00	46,00	90	69	21	30	25	5	60	44	16	100,00	55,00	45,00	100	55	45
Одеська	50,00	30,00	20,00	145	75	70	25	15	10	120	60	60	100,00	60,00	40,00	290	150	140
Полтавська	110,75	51,75	59,00	106	57	49	16	5	11	90	52	38	240,00	130,00	110,00	212	102	110
Рівненська	22,00	22,00	-	42	42	-	8	8	-	34	34	-	44,00	44,00	-	84	44	40
Сумська	111,00	54,00	57,00	112	56	56	22	14	8	90	42	48	160,00	70,00	90,00	110	50	60
Тернопільська	52,00	40,00	12,00	53	42	11	13	12	1	40	30	10	52,00	40,00	12,00	53	42	11



Харківська	233,00	44,25	188,75	214	53	161	49	25	24	165	28	137	466,00	88,50	377,50	600	183	417
Херсонська	60,00	39,00	21,00	60	39	21	5	4	1	55	35	20	60,00	39,00	21,00	60	39	21
Хмельницька	65,00	48,00	17,00	65	51	14	17	15	2	48	36	12	126,00	113,00	13,00	126	113	13
Черкаська	54,00	26,00	28,00	54	26	28	2	2	-	52	24	28	108,00	52,00	56,00	108	52	56
Чернівецька	89,00	58,00	31,00	75	64	11	7	7	-	68	57	11	178,00	118,00	60,00	175	115	60
Чернігівська	66,00	49,00	17,00	66	49	17	16	9	7	50	40	10	132,00	98,00	34,00	132	98	34
м. Київ	-	-	-	50	-	50	50	-	50	-	-	-	50,00	-	50,00	17	-	17
м. Севастополь	16,00	2,00	14,00	17	1	16	2	1	1	15	-	15	26,00	2,00	24,00	26	2	24
УКРАЇНА	2366,75	1295,00	1071,75	2572	1468	1104	575	359	216	1997	1109	888	4051,50	2258,00	1793,50	4273	2420	1853

2006 рік

АР Крим	153,00	85,00	68,00	153	85	68	28	18	10	125	67	58	306,00	170,00	136,00	306	170	136
Вінницька	110,00	103,00	7,00	110	103	7	22	20	2	88	83	5	220,00	206,00	14,00	220	206	14
Волинська	50,00	35,00	15,00	68	46	22	18	11	7	50	35	15	134,00	88,00	46,00	134	88	46
Дніпропетровська	104,00	49,00	55,00	119	64	55	21	16	5	98	48	50	208,00	98,00	110,00	166	98	68
Донецька	83,00	43,00	40,00	83	37	46	23	17	6	60	20	40	160,00	80,00	80,00	160	80	80
Житомирська	78,00	48,00	30,00	78	37	41	8	5	3	70	32	38	78,00	48,00	30,00	78	48	30
Закарпатська	44,75	25,75	19,00	50	39	11	10	10	-	40	29	11	66,00	41,00	25,00	88	56	32
Запорізька	62,00	34,00	28,00	62	34	28	21	10	11	41	24	17	73,00	39,00	34,00	73	39	34
Івано-Франківська	80,00	30,00	50,00	90	40	50	15	10	5	75	30	45	84,00	60,00	24,00	130	60	70
Київська	144,00	71,00	73,00	144	71	73	41	27	14	103	44	59	288,00	142,00	146,00	288	142	146
Кіровоградська	70,00	27,00	43,00	60	27	33	10	7	3	50	20	30	69,00	41,00	28,00	86	58	28
Луганська	138,00	41,00	97,00	138	41	97	35	14	21	103	27	76	209,00	49,00	160,00	209	49	160
Львівська	275,00	170,00	105,00	301	171	130	72	36	36	229	135	94	320,00	210,00	110,00	323	220	103
Миколаївська	90,00	44,00	46,00	90	64	26	30	20	10	60	44	16	100,00	55,00	45,00	100	55	45
Одеська	60,00	35,00	25,00	145	75	70	25	15	10	120	60	60	120,00	70,00	50,00	290	150	140
Полтавська	120,00	55,00	65,00	109	49	60	19	10	9	90	39	51	204,00	101,00	103,00	210	130	80
Рівненська	23,00	23,00	-	43	43	-	8	8	-	35	35	-	46,00	46,00	-	100	46	54
Сумська	54,00	31,00	23,00	54	31	23	19	15	4	35	16	19	110,00	50,00	60,00	110	50	60
Тернопільська	52,00	40,00	12,00	57	46	11	17	16	1	40	30	10	52,00	40,00	12,00	57	46	11
Харківська	112,25	8,50	103,75	198	49	149	58	29	29	140	20	120	224,50	17,00	207,50	353	51	302
Херсонська	60,00	40,00	20,00	60	40	20	5	5	-	55	35	20	60,00	40,00	20,00	60	40	20
Хмельницька	68,00	54,00	14,00	68	54	14	18	14	4	50	40	10	135,00	124,00	11,00	135	124	11
Черкаська	96,00	62,00	34,00	96	62	34	8	5	3	88	57	31	192,00	124,00	68,00	192	124	68
Чернівецька	79,00	44,00	35,00	64	55	9	13	13	-	51	42	9	158,00	89,00	69,00	168	94	74
Чернігівська	70,00	49,00	21,00	70	49	21	20	9	11	50	40	10	140,00	98,00	42,00	140	98	42



Республіка, область, місто	План введення штатних посад лікарів ЗПСМ			План підготовки лікарів ЗПСМ			В тому числі шляхом інтернатури			В тому числі шляхом спеціалізації			План введення штатних посад медичних сестер ЗПСМ			План підготовки медичних сестер ЗПСМ		
	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто
м. Київ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
м. Севастополь	18,00	1,00	17,00	2	2	10	2	2		10		10		26,00	2,00	24,00	2	24
УКРАЇНА	2294,00	1248,25	1045,75	2522	1414	1108	566	362	204	1956	1052	904	3782,50	2128,00	1654,50	4202	2324	1878
2007 рік																		
АР Крим	153,00	88,00	65,00	153	85	68	28	18	10	125	67	58	306,00	170,00	136,00	306	170	136
Вінницька	110,00	102,00	8,00	110	102	8	23	20	3	87	82	5	220,00	204,00	16,00	220	204	16
Волинська	60,00	35,00	25,00	69	42	27	9	6	3	60	36	24	138,00	92,00	46,00	138	92	46
Дніпропетровська	180,00	59,00	121,00	134	70	64	21	16	5	113	54	59	360,00	118,00	242,00	226	108	118
Донецька	83,00	43,00	40,00	83	37	46	23	17	6	60	20	40	160,00	80,00	80,00	160	80	80
Житомирська	43,00	27,00	16,00	43	16	27	8	4	4	35	12	23	43,00	27,00	16,00	43	27	16
Закарпатська	43,00	24,00	19,00	50	38	12	10	9	1	40	29	11	59,50	31,50	28,00	66	36	30
Запорізька	60,00	27,00	33,00	60	27	33	24	13	11	36	14	22	67,00	34,00	33,00	67	34	33
Івано-Франківська	80,00	30,00	50,00	90	50	40	15	10	5	75	40	35	88,00	62,00	26,00	140	60	80
Київська	125,00	87,00	38,00	125	87	38	35	28	7	90	59	31	250,00	174,00	76,00	250	174	76
Кіровоградська	60,00	21,00	39,00	60	21	39	20	15	5	40	6	34	79,00	46,00	33,00	96	61	35
Луганська	140,00	41,00	99,00	140	41	99	35	12	23	105	29	76	217,00	51,00	166,00	217	51	166
Львівська	263,00	160,00	103,00	288	153	125	75	37	38	213	126	87	280,00	190,00	90,00	288	200	88
Миколаївська	95,00	50,00	45,00	95	65	30	25	20	5	70	45	25	105,00	60,00	45,00	105	60	45
Одеська	80,00	50,00	30,00	145	75	70	25	15	10	120	60	60	160,00	100,00	60,00	290	150	140
Полтавська	102,00	48,00	54,00	102	29	73	16	7	9	86	22	64	162,00	82,00	80,00	184	101	83
Рівненська	30,00	30,00	-	45	45	-	8	8	-	37	37	-	60,00	60,00	-	108	60	48
Сумська	57,00	42,00	15,00	57	42	15	37	36	1	20	6	14	110,00	50,00	60,00	110	50	60
Тернопільська	52,00	40,00	12,00	53	42	11	13	13	-	40	29	11	52,00	40,00	12,00	53	42	11
Харківська	155,50	11,50	144,00	173	43	130	80	31	49	93	12	81	311,00	23,00	288,00	395	48	347
Херсонська	75,00	47,00	28,00	75	47	28	10	7	3	65	40	25	75,00	47,00	28,00	75	47	28
Хмельницька	74,00	57,00	17,00	74	57	17	22	17	5	52	40	12	145,00	128,00	17,00	145	128	17
Черкаська	106,00	67,00	39,00	106	67	39	35	30	5	71	37	34	212,00	134,00	78,00	212	134	78
Чернівецька	71,00	42,00	29,00	54	41	13	13	13		41	28	13	142,00	84,00	58,00	140	82	58



Чернігівська	90,00	55,00	35,00	90	55	35	40	25	15	50	30	20	180,00	110,00	70,00	180	110	70
м. Київ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
м. Севастополь	18,00	1,00	17,00	12	1	11	2	1	1	10	-	10	24,00	1,00	23,00	24	2	22
УКРАЇНА	2405,50	1284,50	1121,00	2486	1378	1098	652	428	224	1834	960	874	4005,50	2198,50	1807,00	4238	2311	1927
2008 рік																		
АР Крим	153,00	85,00	68,00	153	85	68	28	18	10	125	67	58	306,00	170,00	136,00	306	170	136
Вінницька	110,00	103,00	7,00	110	103	7	22	20	2	88	83	5	220,00	206,00	14,00	220	206	14
Волинська	60,00	35,00	25,00	66	40	26	6	4	2	60	36	24	132,00	89,00	43,00	132	89	43
Дніпропетровська	184,00	72,00	112,00	146	73	73	21	17	4	125	56	69	368,00	144,00	224,00	250	100	150
Донецька	83,00	43,00	40,00	83	37	46	23	17	6	60	20	40	160,00	80,00	80,00	160	80	80
Житомирська	43,00	15,00	28,00	43	22	21	8	5	3	35	17	18	43,00	15,00	28,00	43	15	28
Закарпатська	35,50	5,00	30,50	50	17	33	10	10	-	40	7	33	52,00	10,00	42,00	58	14	44
Запорізька	74,00	37,00	37,00	74	37	37	26	16	10	48	21	27	89,00	46,00	43,00	89	46	43
Івано-Франківська	80,00	30,00	50,00	95	40	55	20	5	15	75	35	40	90,00	68,00	22,00	140	60	80
Київська	117,00	76,00	41,00	117	76	41	31	23	8	86	53	33	234,00	152,00	82,00	234	152	82
Кіровоградська	50,00	26,00	24,00	60	21	39	20	15	5	40	6	34	74,00	36,00	38,00	72	42	30
Луганська	148,00	39,00	109,00	148	39	109	37	10	27	111	29	82	215,00	46,00	169,00	215	46	169
Львівська	240,00	140,00	100	259	150	109	78	39	39	181	111	70	220,00	150,00	70,00	226	155	71
Миколаївська	95,00	50,00	45,00	95	65	30	25	20	5	70	45	25	105,00	60,00	45,00	105	60	45
Одеська	100,00	50,00	50,00	145	75	70	25	15	10	120	60	60	200,00	100,00	100,00	290	150	140
Полтавська	59,00	24,00	35,00	40	17	23	40	17	23	-	-	-	118,00	27,00	91,00	118	27	91
Рівненська	22,00	22,00	-	44	44	-	8	8	-	36	36	-	44,00	44,00	-	124	44	80
Сумська	41,00	31,00	10,00	41	31	10	33	30	3	8	1	7	110,00	50,00	60,00	110	50	60
Тернопільська	52,00	40,00	12,00	54	45	9	14	14	-	40	31	9	52,00	40,00	12,00	54	45	9
Харківська	140,25	8,75	131,50	166	38	128	79	25	54	87	13	74	280,50	17,50	263,00	313	30	283
Херсонська	75,00	53,00	22,00	75	53	22	15	13	2	60	40	20	75,00	33,00	22,00	75	33	22
Хмельницька	81,00	51,00	30,00	81	51	30	21	14	7	60	37	23	160,00	133,00	27,00	160	133	27
Черкаська	102,00	60,00	42,00	102	60	42	60	45	15	42	15	27	204,00	120,00	84,00	204	120	84
Чернівецька	57,00	21,00	36,00	45	36	9	16	16	-	29	20	9	114,00	51,00	63,00	129	56	73
Чернігівська	90,00	50,00	40,00	90	50	40	40	25	15	50	25	25	180,00	100,00	80,00	180	100	80
м. Київ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
м. Севастополь	18,00	-	18,00	12	-	12	2	-	2	10	-	10	26,00	-	26,00	26	-	26
УКРАЇНА	2309,75	1166,75	1143,00	2394	1305	1089	708	441	267	1686	864	822	3871,50	1987,50	1864,00	4033	2023	1990



Республіка, область, місто	План введення штатних посад лікарів ЗПСМ			План підготовки лікарів ЗПСМ			В тому числі шляхом інтернатури			В тому числі шляхом спеціалізації			План введення штатних посад медичних сестер ЗПСМ			План підготовки медичних сестер ЗПСМ		
	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто
АР Крим	153,00	85,00	68,00	153	85	68	28	18	10	125	67	58	306,00	170,00	136,00	316	170	146
Вінницька	110,00	99,00	11,00	110	99	11	22	19	3	88	80	8	220,00	198,00	22,00	220	198	22
Волинська	61,00	36,00	25,00	67	40	27	6	4	2	61	36	25	134,00	89,00	45,00	134	89	45
Дніпропетровська	358,00	112,00	246,00	235	95	140	21	17	4	214	78	136	716,00	224,00	492,00	428	156	272
Донецька	83,00	43,00	40,00	83	37	46	23	17	6	60	20	40	160,00	80,00	80,00	160	80	80
Житомирська	43,00	6,00	37,00	43	19	24	8	4	4	35	15	20	52,00	15,00	37,00	43	15	28
Закарпатська	40,50	17,00	23,50	45	28	17	10	9	1	35	19	16	53,00	25,00	28,00	59	29	30
Запорізька	60,00	21,00	39,00	60	21	39	26	9	17	34	12	22	67,00	28,00	39,00	67	28	39
Івано-Франківська	90,00	30,00	60,00	95	40	55	20	5	15	75	35	40	100,00	65,00	35,00	140	60	80
Київська	128,00	76,00	52,00	128	76	52	39	22	17	89	54	35	256,00	152,00	104,00	256	152	104
Кіровоградська	65,00	45,00	20,00	60	21	39	20	15	5	40	6	34	70,00	30,00	40,00	70	40	30
Луганська	148,00	38,00	110,00	148	38	110	39	9	30	109	29	80	220,00	45,00	175,00	220	45	175
Львівська	225,00	125,00	100,00	233	125	108	82	40	42	151	85	66	180,00	110,00	70,00	181	112	69
Миколаївська	90,00	45,00	45,00	90	60	30	20	15	5	70	45	25	100,00	60,00	40,00	100	60	40
Одеська	80,00	50,00	30,00	145	75	70	25	15	10	120	60	60	160,00	100,00	60,00	290	150	140
Полтавська	35,50	15,50	20,00	40	17	23	40	17	23	-	-	-	70,00	33,00	37,00	70	33	37
Рівненська	40,00	-	40,00	44	-	44	8	-	8	36	-	36	80,00	-	80,00	124	44	80
Сумська	31,00	25,00	6,00	31	25	6	28	25	3	3	-	3	105,00	50,00	55,00	105	50	55
Тернопільська	52,00	40,00	12,00	54	44	10	14	14	-	40	30	10	52,00	40,00	12,00	54	44	10
Харківська	147,75	2,50	145,25	160	25	135	67	22	45	93	3	90	295,50	5,00	290,50	288	15	273
Херсонська	75,00	52,00	23,00	75	52	23	15	12	3	60	40	20	75,00	52,00	23,00	75	52	23
Хмельницька	75,00	43,00	32,00	75	43	32	16	10	6	59	33	26	150,00	121,00	29,00	150	121	29
Черкаська	87,00	53,00	34,00	87	53	34	60	45	15	27	8	19	174,00	106,00	68,00	174	106	68
Чернівецька	62,00	29,00	33,00	35	32	3	10	10	-	25	22	3	124,00	59,00	65,00	130	60	70
Чернігівська	90,00	45,00	45,00	90	45	45	40	20	20	50	25	25	180,00	90,00	90,00	180	90	90
м. Київ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
м. Севастополь	18,00	-	18,00	13	-	13	3	-	3	10	-	10	24,00	-	24,00	24	-	24
УКРАЇНА	2447,75	1133,00	1314,75	2399	1195	1204	690	393	297	1709	802	907	4123,50	1947,00	2176,50	4058	1999	2059



2010 рік																			
АР Крим	143,00	83,00	60,00	143	86	57	27	22	5	116	64	52	286,00	172,00	114,00	286	172	114	
Вінницька	110,00	100,00	10,00	110	100	10	22	20	2	88	80	8	220,00	200,00	20,00	220	200	20	
Волинська	39,25	35,00	4,25	68	47	21	18	12	6	50	35	15	134,00	92,00	42,00	134	92	42	
Дніпропетровська	392,00	138,00	254,00	293	135	158	21	17	4	272	118	154	784,00	276,00	508,00	586	232	354	
Донецька	83,00	43,00	40,00	83	37	46	23	17	6	60	20	40	160,00	80,00	80,00	160	80	80	
Житомирська	43,00	3,00	40,00	43	23	20	8	4	4	35	19	16	55,00	15,00	40,00	43	15	28	
Закарпатська	30,50	11,50	19,00	38	18	20	10	8	2	28	10	18	41,00	19,00	22,00	41	19	22	
Запорізька	52,00	12,00	40,00	52	12	40	20	8	12	32	4	28	59,00	16,00	43,00	59	16	43	
Івано-Франківська	90,00	30,00	60,00	96	38	58	20	8	12	76	30	46	100,00	80,00	20,00	140	60	80	
Київська	115,00	68,00	47,00	115	68	47	37	21	16	78	47	31	230,00	136,00	94,00	230	136	94	
Кіровоградська	65,00	45,00	20,00	70	22	48	20	15	5	50	7	43	66,00	23,00	43,00	64	33	31	
Луганська	146,00	26,00	120,00	146	26	120	43	11	32	103	15	88	214,00	26,00	188,00	214	26	188	
Львівська	200,00	105,00	95,00	205	108	97	87	42	45	118	66	52	140,00	80,00	60,00	146	84	62	
Миколаївська	97,00	47,00	50,00	97	64	33	20	17	3	77	47	30	107,00	60,00	47,00	107	67	40	
Одеська	80,00	50,00	30,00	145	75	70	25	15	10	120	60	60	160,00	100,00	60,00	290	150	140	
Полтавська	38,00	20,00	18,00	40	17	23	40	17	23	-	-	-	76,00	34,00	42,00	76	34	42	
Рівненська	135,00	-	135,00	42	-	42	8	-	8	34	-	34	270,00	-	270,00	132	-	132	
Сумська	24,00	22,00	2,00	24	22	2	24	22	2	-	-	-	100,00	50,00	50,00	100	50	50	
Тернопільська	52,00	40,00	12,00	53	42	11	13	12	1	40	30	10	52,00	40,00	12,00	53	42	11	
Харківська	260,75	4,00	256,75	114	11	103	48	11	37	66	-	66	521,50	8,00	513,50	277	26	251	
Херсонська	75,00	53,00	22,00	75	53	22	15	13	2	60	40	20	75,00	53,00	22,00	75	53	22	
Хмельницька	96,00	51,00	45,00	96	51	45	19	12	7	77	39	38	194,00	159,00	35,00	194	159	35	
Черкаська	70,00	42,00	28,00	70	42	28	60	40	20	10	2	8	140,00	84,00	56,00	140	84	56	
Чернівецька	59,00	22,00	37,00	31	31	-	16	16	-	15	15	-	118,00	48,00	70,00	121	48	73	
Чернігівська	90,00	35,00	55,00	90	35	55	40	20	20	50	15	35	180,00	70,00	110,00	180	70	110	
м. Київ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
м. Севастополь	18,00	-	18,00	10	-	10	3	-	3	7	-	7	26,00	-	26,00	26	-	26	
УКРАЇНА	2603,50	1085,50	1518,00	2349	1163	1186	687	400	287	1662	763	899	4508,50	1921,00	2587,50	4094	1948	2146	

2004-2010 роки																			
АР Крим	996,00	582,00	414,00	1007	589	418	169	114	55	838	475	363	1992,00	1156,00	836,00	2002	1158	844	
Вінницька	742,00	684,00	58,00	742	684	58	123	107	16	619	577	42	1484,00	1368,00	116,00	1484	1368	116	
Волинська	352,00	247,75	104,25	434	287	147	82	53	29	352	234	118	873,00	580,00	293,00	873	580	293	
Дніпропетровська	1375,00	533,00	842,00	1062	532	530	134	103	31	928	429	499	2750,00	1066,00	1684,00	1829	811	1018	
Донецька	658,00	378,00	280,00	658	342	316	158	117	41	500	225	275	1140,00	620,00	520,00	1140	620	520	

Республіка, область, місто	План введення штатних посад лікарів ЗПСМ			План підготовки лікарів ЗПСМ			В тому числі шляхом інтернатури			В тому числі шляхом спеціалізації			План введення штатних посад медичних сестер ЗПСМ			План підготовки медичних сестер ЗПСМ		
	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто	Всього	Село	Місто
Житомирська	424,00	205,00	219,00	424	199	225	74	40	34	350	159	191	445,00	226,00	219,00	424	226	198
Закарпатська	275,75	137,75	138,00	343	235	108	70	66	4	273	169	104	385,00	207,00	178,00	479	294	185
Запорізька	399,00	187,00	212,00	399	187	212	159	84	75	240	103	137	458,00	227,00	231,00	458	227	231
Івано-Франківська	522,00	202,00	320,00	593	273	320	112	53	59	481	220	261	610,00	445,00	165,00	950	420	530
Київська	815,00	515,00	300,00	815	515	300	243	173	70	572	342	230	1628,00	1030,00	598,00	1628	1030	598
Кіровоградська	391,50	215,00	176,50	388	175	213	94	71	23	294	104	190	468,00	249,00	219,00	517	327	190
Луганська	867,00	225,00	642,00	867	225	642	214	70	144	653	155	498	1306,00	292,00	1014,00	1226	292	934
Львівська	1555,00	886,00	669,00	1671	904	757	470	241	229	1201	673	528	1525,00	955,00	570,00	1565	993	572
Миколаївська	617,00	306,00	311,00	617	418	199	162	122	40	455	296	159	697,00	385,00	312,00	697	392	305
Одеська	500,00	290,00	210,00	908	485	423	168	105	63	740	380	360	1000,00	600,00	400,00	1740	900	840
Полтавська	553,50	258,50	295,00	526	223	303	181	76	105	345	147	198	1098,00	514,00	584,00	1146	564	582
Рівненська	302,00	127,00	175,00	302	216	86	56	40	16	246	176	70	604,00	254,00	350,00	770	298	472
Сумська	400,75	232,00	168,75	397	230	167	187	150	37	210	80	130	873,50	388,50	485,00	755	360	395
Тернопільська	352,00	275,00	77,00	380	310	70	98	91	7	282	219	63	342,00	265,00	77,00	344	281	63
Харківська	1350,25	204,50	1145,75	1325	277	1048	393	155	238	932	122	810	2700,50	409,00	2291,50	2922	644	2278
Херсонська	458,00	295,00	163,00	458	311	147	70	58	12	388	253	135	458,00	275,00	163,00	458	275	163
Хмельницька	515,00	327,00	188,00	522	334	188	124	89	35	398	245	153	1017,00	827,00	190,00	1017	827	190
Черкаська	559,00	341,00	218,00	559	341	218	230	171	59	329	170	159	1118,00	682,00	436,00	1118	682	436
Чернівецька	464,00	255,00	209,00	388	300	88	80	80	0	308	220	88	928,00	515,00	413,00	990	532	458
Чернігівська	544,00	322,00	222,00	544	322	222	208	115	93	336	207	129	1055,00	614,00	441,00	1054	614	440
м. Київ	6,00	0,00	6,00	56	0	56	52	0	52	4	0	4	59,00	0,00	59,00	26	0	26
м. Севастополь	123,00	9,00	114,00	128	9	119	14	4	10	114	5	109	152,00	5,00	147,00	152	6	146
УКРАЇНА	16116,75	8239,50	7877,25	16513	8923	7580	4125	2548	1577	12388	6385	6003	27166,00	14154,50	12991,50	27764	14721	13023



методику, інша група фахівців фокусує свою увагу виключно на індивідуальних потребах персоналу; тільки синтез першого та другого підходів дає оптимальний результат);

9) недостатнє залучення менеджерів усіх рівнів управління;

10) технічні пастки (використання технічних нововведень, які використовуються в інших сферах і не придатні для планування кадрових ресурсів).

У результаті досліджень нами встановлено, що проблеми кадрового планування обумовлені:

1) труднощами процесу, що пояснюється складністю прогнозування трудової поведінки;

2) двоякістю системи економічних цілей, де велику вагу становить компонент соціальної ефективності.

Для виконання *п'ятого* етапу нами передбачено, що у разі відхилення від реалізації плану, необхідно проводити розробку та реалізацію заходів щодо регулювання відхилень через корегування мети або процесу реалізації моделі, або показників збору інформації, або сполучення цих блоків, що можна буде продемонструвати після певного періоду часу.

Крім того, нами встановлено та обгрунтовано, що реалізація планування кадрових ресурсів можлива за трьома сценаріями: базовий, песимістичний, оптимістичний.

Базовий — у моделі негативні відхилення відсутні або зведені до мінімуму, корекція яких позитивно впливає на результат (планові показники збігаються з результатом).

Песимістичний — у моделі превалюють негативні відхилення, корекція яких не приносить достатнього впливу на результат (показники результату менше планових).

Оптимістичний — у моделі позитивні відхилення, негативні відсутні або незначні, які

легко корегуються (результат кращий, ніж заплановані показники).

Таким чином, нами створено відкриту замкнуту систему менеджменту кадрових ресурсів сімейної медицини, яка реалізує підтримку формування і перспективного планування медичного персоналу для закладів ЗПСМ та прийняття адекватних поміркованих управлінських рішень. Саме запропонована й описана система управління і є концептуальним підґрунтям щодо формування кадрового забезпечення закладів ЗПСМ на макрорівні. Врешті-решт, впровадження та виконання цієї системи є одним із головних інструментів управління кадровими ресурсами первинної ланки охорони здоров'я на сучасному етапі її розвитку.

В результаті дослідження обгрунтовано головні ідеї запропонованої концептуальної моделі щодо формування кадрових ресурсів сімейної медицини в первинній ланці охорони здоров'я, які зводяться до таких положень:

— формування структури медичних кадрів повинно розглядатися як складова частина реформ та планування галузі;

— планування медичних кадрів повинно бути прерогативою держави з використанням вертикально інтегрованою та каскадного методів;

— формування структури персоналу повинно включати три взаємопов'язаних компоненти: планування, підготовка і управління кадрами;

— необхідна не тільки достатня кількість медичних працівників, але й збалансований їх розподіл за географічним принципом, по лікувальних закладах, за професією, віком, статтю тощо;

— існує кілька методів визначення необхідної кількості та категорій медичного персоналу: найменш складний — це співвідношення між кількістю

медичних працівників і кількістю населення, але найбільш достовірною та прогресивною формою, яка надає позитивні результати, є використання регіонального моделювання;

— до процесу планування повинні залучатися всі рівні управління, що дозволяє управляти інформаційними потоками та координувати управлінські рішення.

Отже, доцільно підкреслити, що представлені концептуальні підходи щодо формування кадрових ресурсів сімейної медицини торкаються лише деяких параметрів макрорівня системи управління, крім того, варто додати, що не менш актуальною є проблема процесів планування та управління персоналом на мікрорівні, що потребує подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Доклад о состоянии здравоохранения в Европе. — Европейское региональное бюро ВОЗ. — Копенгаген, 2002. — 156 с.

2. Подходы к определению стратегии кадровой политики в здравоохранении: международный опыт / О. П. Щепин, В. Б. Филатов, Я. Д. Погорелов и др. // Проблемы соц. гигиены и история медицины. — 1998. — № 3. — С. 13-19.

3. Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004–2015 рр. «Шляхом європейської інтеграції» — К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. — 416 с.

4. Мельник Ю. В. Кадровий потенціал галузі та шляхи підвищення ефективності його використання // Охорона здоров'я України. — 2001. — № 1. — С. 47-48.

5. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. Програма здоров'я для всіх у Європейському регіоні ВООЗ (Здоров'я 21). — 1998. — 310 с.

6. Досвід країн Європи у фінансуванні галузі охорони здоров'я. Уроки для України / За заг. ред. В. Г. Черненка та В. М. Рудого. — К.: Академпрес, 2002. — 112 с.

