

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**МОТИВАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В  
ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка 2 курсу 12-293М групи  
заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Стародумова І.В.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

Рецензент: к.е.н., доц. Ковальов В.В.

Херсон – 2020

## ЗМІСТ

	с.
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	6
1.1. Сутність кадрового менеджменту.....	6
1.2. Принципи і концепції кадрового менеджменту.....	11
1.3. Сучасні особливості мотивації трудової діяльності персоналу.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....	23
2.1. Особливості системи мотивації персоналу в Україні.....	23
2.2. Сучасні методи управління персоналом підприємства.....	27
2.3. Аналіз господарської діяльності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша».....	34
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА КНП «ХЕРСОНСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМЕНІ Є. Є. КАРАБЕЛЕША»</b> .....	42
3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах ринку.....	42
3.2. Запровадження обґрунтованої системи оцінювання як основи удосконалення процесів мотивації персоналу.....	46
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження обумовлена тим, що глобалізація і перехід до нової економічної парадигми – економіки знань – мали істотний вплив на менеджмент XXI століття. Її основними відмінними особливостями стали гуманізація управління, перехід до плоскої організаційної структури і підхід до організації, як до відкритої системи, що активно взаємодіє з навколишнім світом. При цьому зросла роль людських ресурсів організації, які розглядаються в якості основного носія знань і компетенцій, як джерело конкурентної переваги організації. Як підсумок, якісно розширилися завдання менеджменту – управління не тільки людьми, а й їх знаннями. У зв'язку з цим виникла необхідність у формуванні нового підходу до управління людськими ресурсами, що відповідає вимогам поточної економічної парадигми і створює умови для ефективного функціонування організацій.

Вагомий внесок у розробку теоретично-методичних та прикладних аспектів проблеми розвитку та управління персоналом зробили такі вчені як М. Виноградська, О. Грішнова, В. Крушельницька, С. Макаренко, І. Миколайчук, Н. Олійник, Н. Тюхтенко та інші. Незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються проблеми, що потребують додаткового наукового аналізу особливо щодо обґрунтованості використання визначеної методики оцінювання персоналу як основи для підвищення рівня використання потенціалу працівників на базі відповідної системи мотивації, спрямованої на зростання ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Цим і визначається актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Херсонського державного університету за темою «Формування системи

управління інноваційним розвитком сучасного підприємства» (номер державної реєстрації 0120U101319).

**Метою кваліфікаційної роботи (проєкту)** є дослідження мотиваційних засад кадрового менеджменту підприємства на прикладі закладів охорони здоров'я.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань** як:

- дослідити сутність кадрового менеджменту;
- визначити принципи і концепції кадрового менеджменту;
- проаналізувати сучасні особливості мотивації трудової діяльності персоналу;
- дослідити особливості системи мотивації персоналу в Україні;
- визначити сучасні методи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша»;
- визначити основні напрями підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах ринку;
- розробити обґрунтовану систему оцінювання як основи удосконалення процесів мотивації персоналу.

**Об'єктом** дослідження є господарська діяльність КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з процесом мотивації персоналу на підприємстві.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод логічного узагальнення та абстрагування – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків; метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства при проведенні аналізу балансу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

– визначено стратегічні напрями розвитку та розроблено методичний підхід щодо запровадження обґрунтованої системи оцінювання як основи удосконалення процесів мотивації персоналу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» та дозволять удосконалити процеси управління персоналом на підприємстві.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали дослідження апробовані на IV Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (24 листопада 2020 р., м. Київ). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Сутність кадрового менеджменту

Одним з основних напрямів сучасної кадрової політики фахівці виділяють управління людськими ресурсами, яке включає взаємопов'язані елементи або цикли кадрового менеджменту. До цих циклів відносять кадрове планування, формування кадрової структури і конкурентного колективу. Еволюція формування концепцій управління людськими ресурсами наведена у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Еволюція концепцій управління людськими ресурсами\*

Період часу, роки	Основні увага менеджменту	Відношення менеджерів до працівників	Діяльність з управління персоналом
До 1890	Виробничі технології	Байдужість до потреб	Системи дисциплінарного впливу
з 1890 до 1910	Соціальне забезпечення працівників	Працівникам потрібні безпечні умови праці та можливості професійного зростання	Програми з безпеки, навчання з іноземних мов, надихаючі програми
з 1910 до 1920	Ефективність завдань	Працівникам потрібна висока заробітна плата за умови росту продуктивності праці	Дослідження рухів і витрат часу під час виконання певної роботи
з 1920 до 1930	Індивідуальні відмінності	Врахування індивідуальних відмінностей працівників	Психологічне тестування та консультування для працівників
з 1930 до 1940	Профспілковий рух	Працівники як сила, що протистоїть керівництву	Програми комунікації працівників, антипрофспілкові прийоми

## Продовження табл. 1.1

Період часу, роки	Основні увага менеджменту	Відношення менеджерів до працівників	Діяльність з управління персоналом
з 1940 до 1950	Економічна безпека	Працівникам потрібен економічний захист	Пенсійні плани для працівників, плани охорони здоров'я, привілеї
1950 - 1960	Людські взаємини	Працівники потребують врахування їх побажань	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам, приділення уваги різним аспектам)
1960 - 1970	Співучасть	Працівники потребують участі у прийнятті рішень	Прийоми менеджменту щодо навичок співучасті
1970 - 1980	Складність завдань	Працівникам необхідна робота, що змушує їх вирішувати складні завдання і відповідає їх здібностям	Збагачення посадових обов'язків, інтегровані групи постановки та вирішення завдань тощо
1980 - 1990	Переміщення працівників	Службовцям потрібна робота, що була втрачена внаслідок економічних спадів і змін у технологіях виробництва	Випередження, перепідготовка, зміна структури
1990 – по теперішній час	Зміни у складі робочої сили та її нестача	Працівники потребують більшої гнучкості робочого дня, пільг	Стратегічне планування, права робітників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація тощо

\* Джерело: складено автором на підставі [35]

На думку автора [10] кадрова політика включає мету і завдання, основні напрями і принципи, форми і методи реалізації.

Аналізуючи проблеми кадрової революції, вчений наголошує, що кадрові технології є важливим напрямом змін, які інтегрують значний комплекс технологічного забезпечення кадрових проблем та регуляції кадрових процесів. Це технології кадрової роботи та кадрового менеджменту як системи взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації, насамперед – залучення, підготовки та оцінювання кадрового резерву.

Запровадження ефективної моделі управління персоналом дає можливість узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистого фактора в побудові системи управління персоналом організації.

Рішення щодо персоналу в організації повинні орієнтуватись як на економічні, так і на соціальні цілі. Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, що працюють за старими та новими технологіями, проведено у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, що працюють за старими та новими технологіями\***

Ті, що працюють по-новому	Ті, що працюють по-старому
Планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах в залежності від стратегії розвитку виробництва. Створення резерву персоналу, підбір до кандидатів, визначення груп резерву. Відбір персоналу із групи резерву. Оформлення трудових контрактів.	Ведення особистого столу: прийняття, перевід, звільнення, відпустки. Запис в особисті картки, трудові книжки особові справи. Ознайомлення з наказами під розпис. Видача довідок. Ведення карток на військовозобов'язаних. Складання звітів



## Продовження табл. 1.2

Ті, що працюють по-новому	Ті, що працюють по-старому
<p>Оцінка трудової діяльності кожного робітника. Переведення, підвищення, пониження, звільнення в залежності від результатів праці.</p> <p>Профорієнтація і адаптація – введення нових робітників до колективу, до процесу виробництва.</p> <p>Визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження і закріплення кадрів.</p> <p>Навчання кадрів.</p> <p>Підготовка керівних кадрів</p>	<p>Складання опису справ, формування справ до архівів. Підготовка наказів щодо заохочення та покарання. Оформлення лікарняних листів.</p> <p>Ведення табельного обліку. Ведення особових справ співробітників. Підготовка договорів щодо підвищення кваліфікації. Організація підвищення кваліфікації робітників, навчання учнів. Контроль за студентами, що навчаються у закладах освіти. Участь в роботі кваліфікаційної комісії. Консультування співробітників. Підготовка списків співробітників на премії за вислугу років та за підсумками року. Листування зі сторонніми організаціями, біржею праці, редакціями газет, журналів. Підготовка наказів керівника щодо особового складу</p>

\*Джерело: складено автором на підставі [37]

Основним змістом кадрового менеджменту є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структура цього впливу складається з методів управління працівниками підприємства: адміністративних (організаційно-розпорядчих), економічних, правових, соціально-психологічних та технологічних.

Зміст кадрового менеджменту персоналу розкривається через системний, функціональний, процесійний, особистісний і ситуаційний підходи до управління (рис. 1.1).

Отже, кадровий менеджмент – це частина комплексної діяльності з управління персоналом підприємства в розрізі формування кадрового потенціалу організації. Кадровий потенціал підприємства - це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів

ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей ефективного розвитку організації.



**Рис. 1.1. Підходи до кадрового менеджменту\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [46]

Зміни у кадровому менеджменті організації багато в чому визначаються необхідністю підтримки, формування та підвищення якості людських ресурсів на рівні, який дозволить забезпечити стабільну роботу суб'єктам господарювання всіх форм власності у складних економічних умовах.

Ряд авторів [6, 15, 24] звертають увагу на проблему лідерства в організації, розвиток менеджменту компетенцій, впровадження таких соціальних технологій, як організаційна культура, для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Важливим в роботі з персоналом, автори виділяють менеджмент компетенцій. Компетенції працівників все частіше розглядають як основна складова сучасного управління, що є показником ефективності використання людських

ресурсів. У сучасних дослідженнях останнім часом стали вкрай часто відзначати у кадровому менеджменті розрив між новим функціональним і старим традиційним кваліфікаційним підходом до реалізації професійної діяльності. Відмінності торкаються таких факторів, як зосередженість на реальних результатах, а не на освіті і досвіді роботи; на готовності діяти, а не на знаннях, як діяти; на діях, а не на статусі або завданнях; на поведінці, а не на дотриманні приписів. Введення менеджменту компетенцій, на думку авторів, має перемістити акцент з виконавської функції працівника на розвиток його відповідальності і самостійності, що відповідає вимогам і духу нових управлінських практик.

У той же час мають місце і більш кардинальні підходи щодо питань управління людськими ресурсами. Так, останнім часом у деяких іноземних компаніях все частіше ліквідовують відділи по роботі з персоналом, намагаючись вибудувати лінійну організаційну структуру таким чином, щоб кожен співробітник був на виду. На думку деяких топ-менеджерів крупних промислових підприємств, традиційні відділи кадрів, які займаються всім - від підбору персоналу до його звільнення - гальмують розвиток бізнесу, вигадуючи нові неефективні корпоративні правила і бізнес-процеси.

## **1.2. Принципи і концепції кадрового менеджменту**

Основні принципи, на яких базується кадровий менеджмент, наведено у таблиці 1.3.

Отже, кадровий менеджмент – не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання підприємством поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання його місії у суспільстві.

**Основні принципи, на яких базується кадровий менеджмент\***

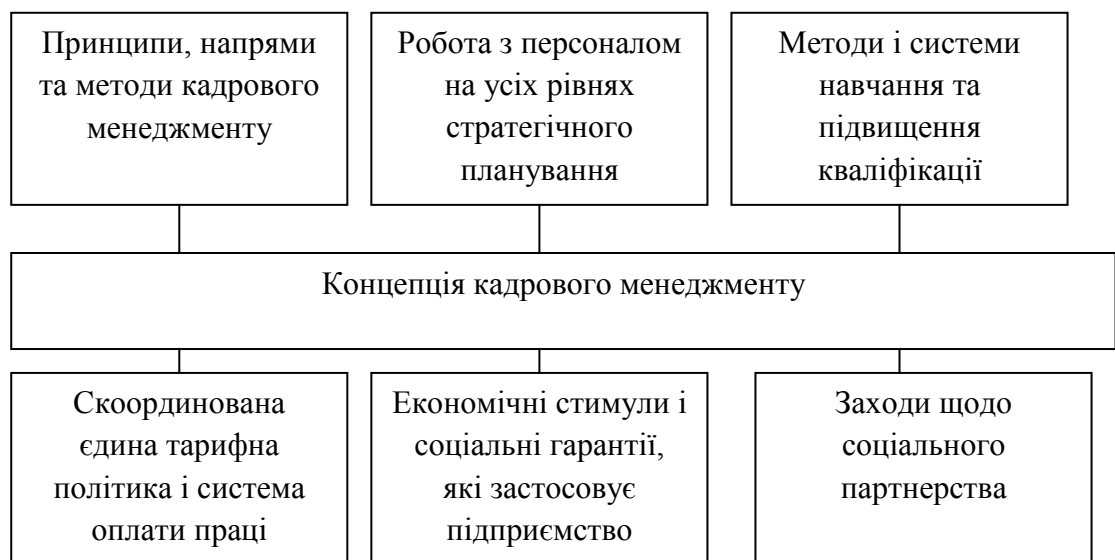
Принцип	Характеристика
Планомірності	Процеси, операції та дії, що відбуваються на підприємстві з відтворення та використання кадрів, праця на кожному робочому місці повинні здійснюватися на планомірній основі, тобто скоординовано та ритмічно, а відсутність планомірності, неузгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення ритму діяльності підприємства, втрату робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості надання послуг тощо
Системності	Зумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні підприємством як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями
Єдино-начальності	Полягає у необхідності чіткого розподілу прав, повноважень і відповідальності між керівниками та структурними підрозділами, адміністративної підпорядкованості кожного працівника, кожної структурної ланки тільки єдиному керівникові
Соціального партнерства	Трудовий колектив підприємства працюватиме свідомо та продуктивно, якщо між соціальними партнерами (персоналом і роботодавцем або його представником) досягнуті взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів
Економічної ефективності	Вимагає ретельного обґрунтування розміру інвестицій у розвиток кадрового складу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу, окупність
Економічної зацікавленості	Полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо підприємства, а отже, кожного працівника й суспільства
Соціальної доцільності	Означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально доцільні та обґрунтовані, оскільки задоволена роботою людина працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу

Принцип	Характеристика
Демократизму	Характеризує оптимальне поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю працівників у формуванні стратегії та політики кадрового менеджменту, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності діяльності підприємства тощо

\*Джерело: складено автором на підставі [9]

Концепція кадрового менеджменту є основою формування кадрової стратегії та політики, визначає її найважливіші напрями та підходи.

Концепцією кадрового менеджменту є сукупність основних принципів, правил, цілей управління персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Усі концепції кадрового менеджменту організації мають певні визначені складові елементи, які відображені на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Складові елементи концепції кадрового менеджменту\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [41]

Мета формування концепції кадрового менеджменту полягає у створенні системи, що ґрунтується переважно не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на оптимальне поєднання інтересів працівника з інтересами організації задля досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності процесу виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг чи проведення наукових досліджень, одержання найкращих економічних результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Для успішного вирішення виробничих завдань кожен суб'єкт господарювання повинен розробити і впровадити особливі методи, процедури, програми, які у своїй єдності становитимуть систему управління людськими ресурсами, діяльність з управління персоналом.

Саме організація ефективної діяльності персоналу і є основним завданням з управління персоналом підприємства і відповідно HR-менеджера. Для досягнення цієї мети необхідно мати ґрунтовне уявлення про наступні особливості персоналу підприємства [56]:

- особливості індивідуальної поведінки;
- особливості групової поведінки;
- особливості поведінки керівників, членів управлінської команди.

Спираючись на досвід успішних корпорацій, можна визначити ключові ролі для професії HR-менеджера (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### **Ключові ролі для професії HR-менеджера**

Ключова роль	Характеристика
Кадровий стратег	Член управлінської команди, відповідальний за розробку і реалізацію кадрової стратегії, а також організаційні механізми її забезпечення; систему управління і керівництво службами, які здійснюють функції кадрового менеджменту
Керівник HR-служби	Організатор роботи кадрових підрозділів

Ключова роль	Характеристика
Кадровий технолог	Розробник і реалізатор творчих підходів у специфічних для HR-менеджера областях діяльності, компетентний у спеціальних і технологічних знаннях, здатний залучати різноманітні внутрішні та зовнішні ресурси і їх ефективно використовувати з урахуванням ділових перспектив організації
Кадровий інноватор	Керівник, лідер-розробник експериментальних, ініціативних або пілотажних проєктів, які потребують значної уваги і ретельного опрацювання, перш ніж вони набудуть широкого поширення у практиці кадрового менеджменту організації
Виконавець	Фахівець, який здійснює оперативну кадрову політику
Кадровий консультант	Професіонал, який використовує панорамне бачення перспектив корпорації, практичні знання в галузі управління людськими ресурсами та навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем, пов'язаних з розвитком організаційно-кадрового потенціалу

\*Джерело: складено автором на підставі [15]

Ділова етика, в широкому сенсі, – це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна відрізнятися діяльність організацій та їх членів у сфері управління та підприємництва.

Етичне регулювання діяльності працівників кадрових служб, як і будь-яка інша професійна етика, виникає тоді, коли представники даної професії зіштовхуються з проблемами, які неможливо вирішити ніякими іншими засобами, крім засобів моралі, а саме: усвідомлення протиріччя між належним і наявним, вільний моральний вибір, імперативні ціннісні форми, тобто ідеали, принципи і норми.

Для раціональної побудови кадрового менеджменту та взаємовідносин в організації HR-менеджер повинен вміти вирішувати етичні дилеми і вибирати найбільш ефективні і у той же час морально бездоганні способи поведінки. При цьому необхідно знати основні

правила поведінки в ситуації морального вибору, а також розбиратися у тонкощах конкретних правил поведінки у типових виробничих ситуаціях [8].

Для ефективної роботи персоналу необхідно забезпечити створення атмосфери конструктивної співпраці, при якій кожен член колективу зацікавлений у найбільш повній реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є найбільш складним завданням з управління персоналом.

Зазначене завдання вирішується на основі розробки систем мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління, що відповідає конкретній ситуації.

Кадрові служби повинні першочергово відповідати за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень щодо переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні своєчасно одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

### **1.3. Сучасні особливості мотивації трудової діяльності персоналу**

Працівник, усвідомлюючи завдання, що ставлять перед ним, і знаючи рівень винагороди за його виконання, зіставляє це зі своїми потребами та можливостями і здійснює певну діяльність. Цей принцип покладено в основу теорій мотивації.

Класичні теорії мотивації наведені у таблиці 1.4.



## Класичні теорії мотивації\*

Теорія / автор	Основна ідея та ключові поняття	Можливості застосування у практиці менеджменту
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Виділено п'ять видів потреб і встановлена їх ієрархія. Поведінка особистості направляється найбільш сильною у даний момент потребою. Задоволена потреба перестає визначати поведінку (не діє як фактор мотивації), поведінка починає більшою мірою визначатися потребами наступного рівня ієрархії	Всі потреби можуть бути задоволені при роботі людини в організації. Знання керівництва основних потреб як окремих співробітників, так і робочих груп дає можливість впливати на мотивацію і задоволеність працею співробітників
Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга	Задоволеність роботою викликається мотиваторами, тобто факторами, пов'язаними зі змістом роботи і потребами особистості у самовираженні. Посилення мотиваторів приводить до підвищення задоволеності від нейтрального стану до позитивного. Гігієнічні фактори визначаються зовнішніми умовами і можуть викликати незадоволеність або, у кращому випадку, її відсутність, але їх посилення все одно не призводить до стану задоволеності	Виражений інструментальний характер теорії дозволяє активно використовувати у практиці вивчення задоволеності працею персоналу організації. Розробка змісту програм стимулювання працівників найчастіше ґрунтується на запропонованих групах факторів, а цілі формулюються у поняттях «підвищити задоволеність», «знизити незадоволеність».
ERG-теорія К. Альдерфера	Виділено три групи потреб і при цьому заперечується ієрархічна будова і необхідність послідовного задоволення потреб. Якщо задоволення вищої потреби блоковано (фрустрація), то зростає прагнення до більш повного і частого задоволення потреби (регресія), що знаходиться нижче	Керівник повинен розуміти, що незадоволення духовних потреб співробітників (у творчій діяльності, визнанні, саморозвитку тощо) призводить до необхідності вкладати кошти в задоволення матеріальних потреб, причому в більшій мірі.

Теорія / автор	Основна ідея та ключові поняття	Можливості застосування у практиці менеджменту
Теорія набутих потреб Д. Мак-клелланда	Організація надає працівникові можливість реалізувати три потреби вищого рівня: у владі, щодо успіху і приналежності. Дані потреби виражені по-різному або існують у певних комбінаціях. В основі ефективної діяльності знаходиться співвідношення даних потреб.	Керівник може сприяти розвитку потреби в успіху у працівників, даючи відповідні завдання з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників. На керівні пости доцільно відбирати людей з вираженою потребою у владі.
Теорія Z У. Оучі	Головна відмінна риса – обґрунтування колективістських принципів мотивації, яка повинна виходити з цінності організації як однієї великої родини. Основним мотиватором виступає членство в організації, яка всебічно піклується про своїх співробітників	Модель була реалізована у практиці японського менеджменту. Турбота організації про своїх співробітників, причому про ті сторони життя, які не пов'язані безпосередньо з професійною діяльністю, приносить відчутні результати, тому що підсилює прихильність працівника
Цільова теорія Е. Локе	Мета діяльності має значний мотиваційний зміст. Процес цілепокладання формує орієнтацію на досягнення результатів. Результативність діяльності визначається характером цілей: конкретні складні, але досяжні цілі ведуть до більш високої результативності, ніж їх відсутність або постановка у загальному вигляді	Керівник повинен ставити досить складні цілі (мета як виклик), конкретизувати їх, переконуючись при цьому, що вони суб'єктивно сприймаються працівниками як досяжні. Такий стиль цілепокладання підсилює концентрацію уваги, підвищує наполегливість і завзятість, спонукає до формування більш раціональної стратегії діяльності працівників.

\* Джерело: складено автором на підставі [7]

Особливої уваги також заслуговують класичні теорії мотивації, такі як теорія підкріплення Б. Скіннера, теорія очікувань В. Врума, теорія трудової мотивації Д. Аткинсона, теорія справедливості С. Адамса, Теорія Х–У Д. Макгрегора, модель мотивації Портера-Лоулера (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Класичні теорії мотивації, що заслуговують додаткової уваги\***

Теорія / автор	Основна ідея та ключові поняття	Можливості застосування у практиці менеджменту
Теорія підкріплення Б. Скіннера	Поведінка буде більш стійкою, якщо: підкріплення відбувається відразу після конкретної дії; є досвід багаторазового підкріплення; сила підкріплення досить велика	Керівник повинен враховувати, що підкріплення бажаної поведінки співробітників заохоченням більш ефективно, ніж спроби змінити поведінку покаранням
Теорія очікувань В. Врума	Розглядається результат діяльності як наслідок трудової поведінки працівника (заробітна плата, просування, звільнення тощо). Валентність – рівень бажаності результату, змінюється від вкрай небажаної до вельми бажаної. Очікування результату – суб'єктивно оцінювана ймовірність отримання результату у разі вибору даної поведінки	Положення теорії можуть бути використані при розробці програм мотивування працівників організації. Система заохочення повинна в першу чергу відповідати очікуванням самих працівників, а не формально встановленим правилам
Теорія трудової мотивації Д. Аткинсона	Поведінка працівника є результатом взаємодії індивідуальних якостей особистості та ситуації, її сприйняття працівником, що веде до успіху або невдачі. Кожна людина має два відповідних мотива – прагнення до успіху або уникнення невдачі.	При розподілі завдань потрібно враховувати керівником схильності співробітників до обов'язкового досягнення успіху або уникнення невдачі. Тим самим можна повніше використовувати потенціал співробітників, доручаючи інноваційні завдання

## Продовження табл. 1.5

Теорія / автор	Основна ідея та ключові поняття	Можливості застосування у практиці менеджменту
Теорія справедливості С. Адамса	<p>Соціальна взаємодія в організації протікає подібно економічному обміну між працівником і роботодавцем. Співробітник прагне до рівноваги вкладу та віддачі, балансу між трудовими витратами і винагородою.</p> <p>Кожен працівник порівнює співвідношення свого вкладу та віддачі від організації зі співвідношенням у колег і на цій основі робить висновок про допущену справедливість (несправедливість)</p>	<p>Керівник повинен знати про можливі варіанти деструктивної поведінки у разі, якщо допущена несправедливість, і прагнути усунути реальну несправедливість</p>
Теорія Х–У Д. Мак-грегора	<p>Два погляди на людину в системі управління персоналом. Теорія Х – авторитарний підхід, що веде до прямого регулювання і жорсткого контролю поведінки співробітника. Теорія У – передбачає широку участь усіх співробітників організації у процесах підготовки і прийняття рішень, наділення працівників більшою відповідальністю та повноваженнями</p>	<p>Аспекти трудової діяльності, серед яких складність завдань, тимчасові і організаційні ресурси, діапазон винагород (покарань), ступінь самостійності тощо.</p> <p>Можуть піддаватися прямому або непрямому регулюванню з боку керівника</p>
Модель мотивації Портера-Лоулера	<p>Мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття людиною справедливості винагороди. Дана модель є спробою синтезу трьох теорій – Врума, Адамса, Скіннера.</p>	<p>Результативність праці працівника пов'язана з доданими зусиллями, його характерними рисами та можливостями, оцінкою своєї ролі. Обсяг витрачених працівником зусиль залежить від оцінки винагороди і впевненості у тому, що вона буде отримана</p>

\* Джерело: складено автором на підставі [10]

Мотивація персоналу – це процес свідомого вибору працівником типу поведінки, зумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів. Характер спрямованості діяльності працівника на задоволення визначених потреб формує його тип мотивації. Залежно від мети дослідження можна виділити декілька типів мотивації працівників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Типи мотивації працівників

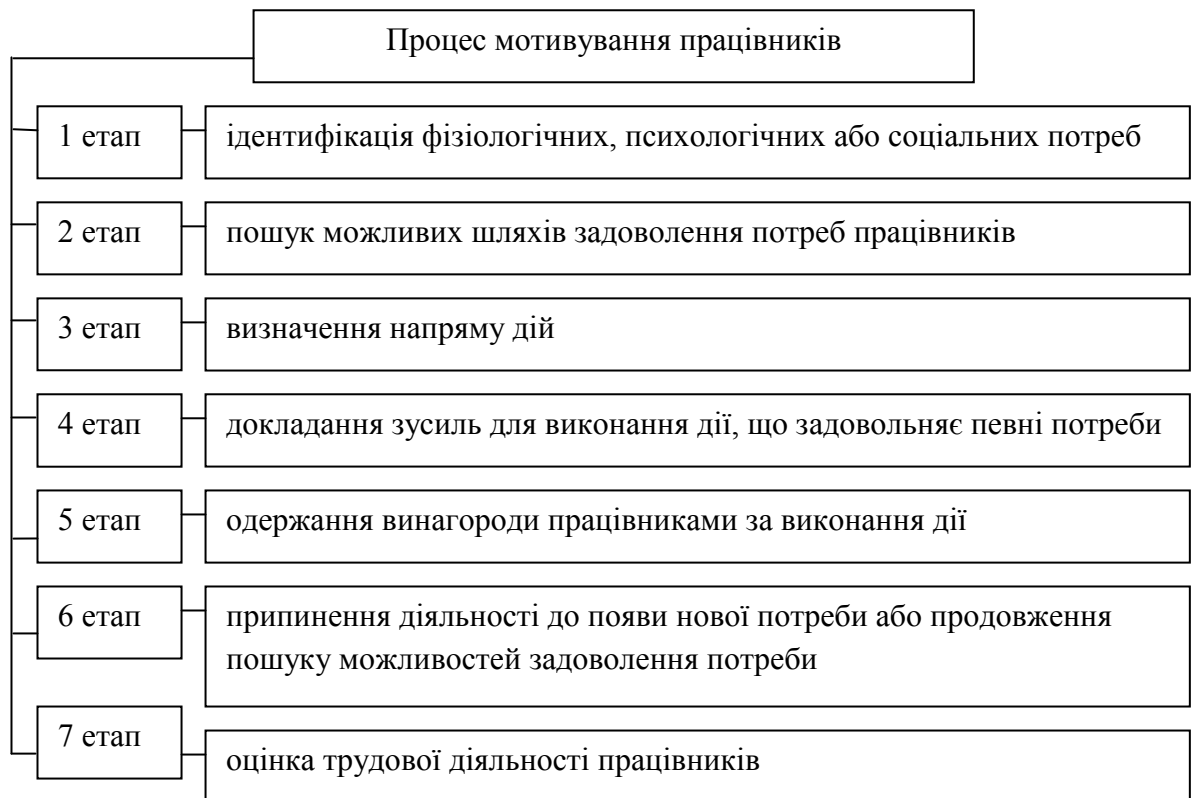
Типи мотивації	Відмінні ознаки мотивації працівників	Заходи стимулювання
I	переважає орієнтація на змістовність і суспільну значущість праці	можливість самореалізації, професійного і кар'єрного зростання, творчого розвитку
II	переважає орієнтація на оплату праці та інші нетрудові цінності	високий рівень заробітної плати, премій, надбавок, інших матеріальних стимулів
III	значущість різних цінностей збалансована	оптимальне поєднання матеріальних і моральних стимулів

\*Джерело: складено автором на підставі [15]

Мотивація більшості працівників в Україні (понад 80%) належить до другого типу: вона ґрунтується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Мотивування поділяють на матеріальне, трудове та статусне, за аналогією до потреб, для задоволення яких його застосовують (рис. 1.3).

Мотивування діяльності працівників не може бути дієвим без задоволення матеріальних потреб, використання матеріального інтересу працівників.



**Рис. 1.3. Види мотивування працівників\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [7]

Підвищується значення трудових і статусних мотивів (перші зумовлені роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі – прагненням працівника обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності підприємства, яка вважається престижною, суспільно значущою, а також прагненням до лідерства у колективі та якомога вищого неофіційного статусу), що не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів і стимулів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Особливості системи мотивації персоналу в Україні

В умовах скорочення попиту та обсягів чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання на сьогодні майже не передбачена виплата будь-яких бонусів і премій співробітникам обслуговуючих підрозділів. Економістам, бухгалтерам, фінансовим спеціалістам, ІТ-фахівцям, а також HR-менеджерам, як правило, виплачується тільки фіксований оклад. Керівництво підприємств, зазвичай, вважає, що діяльність співробітників названих підрозділів на фінансовий результат ніяким чином не впливає, додаткових грошових потоків до компанії не приносить, і тому їх преміювання є не доцільним та економічно невиправданим. Звичайно, сказати, що їх не преміюють взагалі, не можна. Є так звана премія за підсумками року, коли практично всі співробітники отримують якийсь бонус. Така премія носить назву «тринадцята зарплата». Але ж премії і бонуси сплачуються за певні досягнення, додаткову роботу і за отриманий результат. Премія такого роду може тільки вплинути на рішення працівника не залишати робоче місце або працювати більш ефективно у кінці року. Однак на результативність співробітника протягом всього року така виплата навряд чи зможе вплинути [42].

Періодичність преміювання співробітників може бути річна, піврічна, квартальна і щомісячна. Вона залежить від займаної посади, цілей і завдань компанії. Так, наприклад, річне преміювання буде ефективним і своєчасним лише для топ-менеджерів, які пов'язані контрактами і підсумковими результатами компанії. Річне і піврічне

преміювання застосовується, якщо керівництво підприємства не змогло домовитися з персоналом щодо зниження співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати на користь змінної.

Для уникнення недоліків довгострокового преміювання (рік і півроку), компанія зобов'язана створити механізми щомісячної звітності щодо виконання індивідуальних показників. Деякі компанії вважають річний коефіцієнт результативності як середньоарифметичне значення за весь рік. Це робиться для того, щоб співробітники розуміли, що вплив на оцінку і премію надають результати кожного місяця. Чим людина ближче до мети, тим більша її внутрішня мотивація і рівень активності. Тому не слід додатково стимулювати її до діяльності, так як може виникнути ефект перемотивації з подальшим зниженням ефективності. Чим далі суб'єкт від мети, тим ефективніше буде додаткове стимулювання. Піврічне і щоквартальне преміювання рекомендується застосовувати для мотивації керівників відділів, менеджерів середньої ланки і співробітників обслуговуючих підрозділів. Величина змінної частини грошової винагороди повинна становити не менше 30% від окладу. За даними досліджень, що проводилися в Україні, розмір премії (змінної частини компенсаційного пакета) на базі КРІ повинен становити не менше 25–30% від постійної частини компенсаційного пакета, інакше премія за результатами виконання КРІ втрачає свою стимулюючу силу. Щомісячна виплата премії рекомендується співробітникам підрозділів продажу, служби маркетингу і логістики, а також співробітникам, чия робота безпосередньо пов'язана з результатами роботи компанії. Будь-яка інша періодичність виплат для таких співробітників буде неприваблива. У відсотковому відношенні їх винагорода має складатися на 30% з окладу і на 70% зі змінної частини – премії [46].

Підрозділи компанії визначаються і класифікуються за такими ознаками:



- щодо орієнтації на результат, а не процес;
- щодо віднесення до бізнес-процесів, основним чи які забезпечують виробничу діяльність. Застосування цієї класифікації дозволяє визначати співвідношення змінної і постійної частин оплати праці.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що чим більше буде виражена орієнтація на процес в основних підрозділах, тим більше повинна бути частка змінної частини у сукупному доході співробітника. Для оцінки підрозділів забезпечення крім прив'язки до не настільки явно виражених результатів діяльності можна використовувати й інші засоби вимірювання результативності (оцінювання виробничої поведінки, виконання робіт, компетенцій тощо).

Критеріями ефективності системи мотивації є [56]:

- чітко поставлені, досяжні цілі і завдання для кожного співробітника компанії;
- зрозумілий механізм оцінки діяльності і результатів співробітників, прив'язаний до певної періодичності залежно від посади;
- простота і прозорість у розрахунках системи мотивації.

Всім цим вимогам відповідає система винагород на основі Ключових Показників Ефективності (КРІ). Винагорода за наявні навички, оцінка кожного співробітника виходячи з порівняння його досягнень з досягненнями інших, можливо, більш здібних працівників, може знижувати самооцінку, самоповагу і впевненість у своїх силах. Доцільніше порівнювати результати роботи співробітника з результатами його роботи за попередній період і винагороджувати за його реальні зусилля, що дозволили забезпечити успіх.

Понад сорок років система КРІ доводить свою ефективність у західних компаніях і більше п'ятнадцяти років у вітчизняному бізнесі. Основні результати від впровадження зазначеної системи наступні:

- збільшення виручки більш ніж на 10% за рахунок концентрації на клієнтах;

- зниження відтоку клієнтів і, як результат, збільшення прибутку. Так, результати проведених досліджень свідчать, що зниження на 5% відтоку дає до 15% додаткового прибутку;

- зниження витрат як мінімум на 10–20%;

- багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації і ефективності бізнес-процесів;

- скорочення термінів бізнес-процесів, що безпосередньо забезпечує зниження постійних і змінних витрат;

- якість як найголовніша мета, яка веде до перемоги над конкурентами;

- збільшення прибутку у результаті зміни вищевказаних факторів і визначення правильних стратегічних пріоритетів;

- поліпшення конкурентних переваг [24].

З доступних керівникам інструментів, що дозволяють здійснювати зміни в організації і вести її у новому напрямку, КРІ повинні використовуватися найефективніше. Будучи потужним інструментом для впровадження змін, КРІ можуть стимулювати безпрецедентні удосконалення або, навпаки, забезпечити хаотичний процес функціонування організації. Якщо КРІ не достатньо обґрунтовано трансформують стратегію і мету компанії у конкретні щоденні дії, організація буде постійно зіштовхуватися з різними ускладненнями ведення господарської діяльності. Співробітники будуть прагнути досягти різних цілей, заважаючи один одному, і всі будуть розчаровані, так як витрачені зусилля не дозволять досягти бажаних результатів.

## 2.2. Сучасні методи управління персоналом підприємства

Ефективність системи управління персоналом суб'єктів господарювання всіх форм власності необхідно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства у цілому. На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення завдань з управління персоналом потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань.

Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### Сучасні методи розвитку персоналу підприємства\*

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
2.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб

## Продовження табл. 2.1.

№	Метод	Можливість використання (опис)
3.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

\*Джерело: побудовано автором на підставі [33]

Використання вищевказаних методів дозволить не лише забезпечити зростання якості виготовленої продукції, виконаних робіт та наданих послуг, а й сприятиме зростанню продуктивності праці та ефективності господарської діяльності підприємств усіх форм власності.

За результатами опрацювання наукових публікацій ключові персонал-технології систематизовано за групами [10, 20, 24, 41] та охарактеризовано у табл. 2.2.

**Характеристика ключових персонал-технологій\***

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал (залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	

\*Джерело: побудовано автором на підставі [10, 20, 24, 41]

Додаткові персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Характеристика додаткових персонал-технологій\*

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створення умов праці, соціальний розвиток
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків	Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
Автоматизоване робоче місце працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. Автоматизоване робоче місце забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

\*Джерело: побудовано автором на підставі [10, 20, 24, 41]

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (табл. 2.4).

Сучасні інноваційні методи управління персоналом направлені на вирішення основних завдань щодо забезпечення зростання рівня продуктивності праці, налагодження взаємозв'язку усередині колективу та створення сприятливого психологічного клімату, гармонійного духовного й фізичного розвитку особистості як основи для подальшого генерування креативних ідей.



**Порівняння систем управління персоналом на підприємствах**

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	№ п/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

\*Джерело: побудовано автором на підставі [24]

В сучасних умовах ведення бізнесу для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дозволить забезпечити вирішення правових аспектів взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищити ефективність розвитку і реалізації трудового потенціалу підприємства.

### **2.3. Аналіз господарської діяльності КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша»**

Комунальне некомерційне підприємство «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» являє собою багатопрофільний лікувально-профілактичний заклад, до складу якого входять [19]:

- дві поліклініки для обслуговування дорослого населення (забезпечують щоденно 2500 відвідувань і 370 викликів); одна поліклініка сімейної медицини (забезпечує 280 відвідувань і 70 викликів на день);

- дві поліклініки для обслуговування дитячого населення (забезпечують щоденно 900 відвідувань і 120 викликів);

- стоматологічна поліклініка (забезпечує понад 200 відвідувань на день);

- стаціонарні відділення на 350 ліжок (12 відділень), із них – 6 відділень працюють у цілодобовому режимі. Щорічно у стаціонарі лікується понад 12 тис. пацієнтів, проводиться більше 4 тис. операцій, 70% із яких – вищої категорії складності. З 2002 року в лікарні працює програма оцінки та управління якістю лікування на стаціонарі за клінічними індикаторами;

– чотири фельдшерських здоровпункти у навчальних закладах міста, ФАП в с. Степанівка, лікарняний здоровпункт на базі Херсонського державного університету;

– дитяча молочна кухня потужністю 4 тис. порцій на день [19].

Медичне обслуговування населення Суворовського району забезпечується 1262 медичними працівниками, із них 280 лікарів, 514 медичних сестер і фельдшерів [19].

У лікарні працює 5 заслужених лікарів України, 8 кандидатів медичних наук, 2 відмінника охорони здоров'я, 85 процентів лікарів і 70 відсотків медичних сестер мають вищу і першу кваліфікаційні категорії.

Лікарня – навчально-виробнича база післядипломної освіти медичних університетів України й Херсонського медичного коледжу.

З 01 жовтня 2008 року на базі Комунальне некомерційне підприємство «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» функціонує навчально-тренувальний центр для підготовки медичних працівників всіх рівнів та осіб без медичної освіти з питань надання медичної допомоги при невідкладних обставинах з відпрацюванням практичних навичок.

Серед основних традицій лікарні – забезпечення постійного навчання та вдосконалення професійної майстерності – щорічно лікарі та медичні сестри беруть участь у роботі з'їздів, конференцій, семінарів в Україні і за її межами. З 2003 року на базі лікарні щорічно проводяться регіональні науково-практичні конференції за участю відомих вчених України [19].

Для більш детального аналізу у таблиці 2.5 проведемо аналіз звіту про фінансовий стан КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» за підсумками 2019 року.

**Аналіз звіту про фінансовий стан підприємства  
за підсумками 2019 року\***

Показник	На початок звітнього року	На кінець звітнього року	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
<b>Активи</b>				
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	-	4	4	x
Незавершені капітальні інвестиції	-	295	295	x
Основні засоби	37918	38135	217	0,57
Усього за розділом 1	37918	38434	516	1,36
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	6255	6200	-55	-0,88
Дебіторська заборгованість за розрахунками	112	121	9	8,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	435	164	-271	-62,30
Гроші та їх еквіваленти	1213	16055	14842	y 13,2 p.б.
Витрати майбутніх періодів	4	4	x	x
Усього за розділом 2	8019	22544	14525	y 2,8 p.б.
Баланс	45937	60978	15041	32,74
<b>Пасиви</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	70327	70327	x	x
Додатковий капітал	3667	4182	515	14,04
Нерозподілений прибуток (збиток)	-36075	-36075	x	x
Усього за розділом I	37919	38434	515	1,36
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Цільове фінансування	6734	21255	14521	y 3,2 p.б.

Продовження табл. 2.5

Показник	На початок звітнього року	На кінець звітнього року	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Усього за розділом II	6734	21255	14521	у 3,2 р.б.
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги,	14	3	-11	-78,57
розрахунками з бюджетом	30	10	-20	-66,67
розрахунками з оплати праці	142	114	-28	-19,72
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	229	337	108	47,16
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	867	811	-56	-6,46
Інші поточні зобов'язання	2	14	12	у 7 р.б.
Усього за розділом III	1284	1289	5	0,39
Баланс	45937	60978	15041	32,74

\* Джерело: розраховано автором на підставі [19]

Проведений аналіз у таблиці 2.5 свідчить про те, що загальна вартість майна підприємства у 2019 році зросла на 15 млн грн. або на 32,74%. Зазначене зумовлено зростанням обсягів цільового фінансування на 14,5 млн грн. або у 3,2 рази.

Для проведення аналізу ліквідності балансу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» у таблиці 2.6 відобразимо активи по кожній групі.

Таблиця 2.6

**Активи досліджуємого підприємства у 2019 році\***

Активи	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Гроші та їх еквіваленти	1213	16055
Разом по першій групі	1213	16055
Дебіторська заборгованість	547	285
Разом по другій групі	547	285
Виробничі запаси	6255	6200
Витрати майбутніх періодів	4	4
Разом по третій групі	6259	6204
Нематеріальні активи	-	4
Незавершені капітальні інвестиції	-	295
Основні засоби	37918	38135
Разом по четвертій групі	37918	38434
Усього	45937	60978

\*Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.7 відобразимо зобов'язання підприємства.

Таблиця 2.7

**Зобов'язання досліджуємого підприємства у 2019 році\***

Зобов'язання	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили	186	127
Короткострокові кредити банку	1098	1162
Довгострокові зобов'язання	6734	21255
Власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні	37919	38434
Усього	45937	60978

\*Джерело: розраховано автором

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів по активам з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву, що групуються по ступеню терміновості їхнього погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4, \quad (2.1)$$

де  $A1$  - абсолютно ліквідні активи (готівка і короткострокові фінансові вкладення);

$A2$  - швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

$A3$  – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (виробничі запаси, незавершене виробництво);

$A4$  – важкореалізовані активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

$П1$  – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили);

$П2$  – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку);

$П3$  – довгострокові кредити банку і позики;

$П4$  – власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні підприємства.

Використовуючи інформацію, яка наведена у таблицях 2.6 та 2.7, проаналізуємо ліквідність балансу за підсумками 2019 року на початок звітного періоду:

– по першій групі:

$$1213 > 186$$

– по другій групі:

$$547 < 1098$$

– по третій групі:

$$6259 < 6734$$

– по четвертій групі:

$$37918 < 37919$$

Проведений аналіз свідчить, що баланс КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» вважається ліквідним по першій та четвертій групах.

Згідно таблиць 2.6 та 2.7 проаналізуємо ліквідність балансу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» на кінець звітнього періоду:

– по першій групі:

$$16055 > 127$$

– по другій групі:

$$285 < 1162$$

– по третій групі:

$$6204 < 21255$$



– по четвертій групі:

$$38434 = 38434$$

Як бачимо фінансовий стан підприємства протягом звітного періоду не покращився і баланс підприємства ліквідний також по першій та четвертій групах.

Отже, результати проведеного аналізу медичної галузі та КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» зокрема свідчать про першочергову необхідність розроблення дієвої мотиваційної стратегії як основи для зростання якості наданих послуг та загального рівня конкурентоспроможності підприємства у цілому.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА КНП «ХЕРСОНСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМЕНІ Є. Є. КАРАБЕЛЕСА»

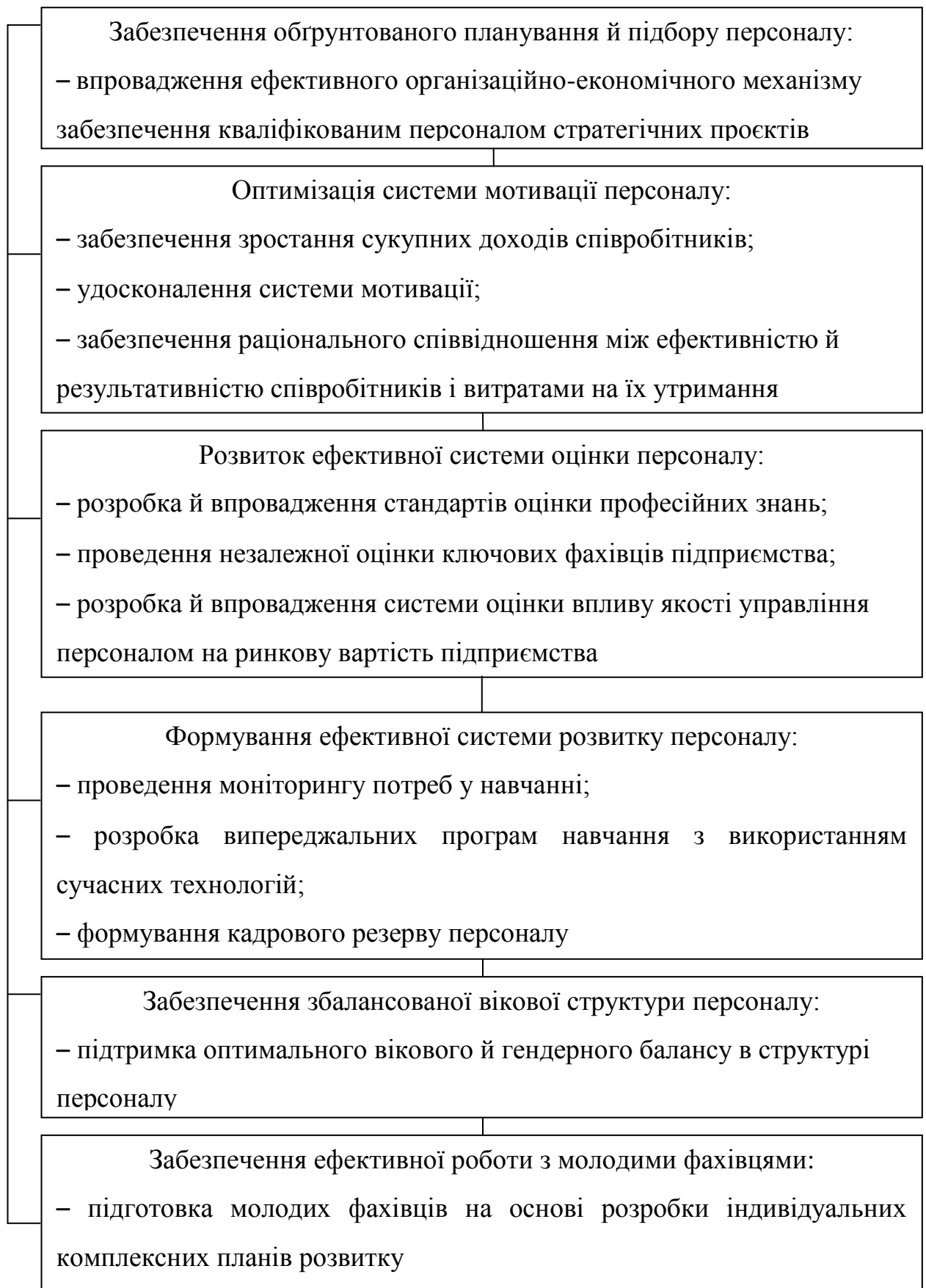
### **3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах ринку**

Головні напрямки підвищення ефективності управління персоналом пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивацією трудової діяльності працівників, удосконаленням оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом на КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» можна відобразити на рис. 3.1.

Також керівництву КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» необхідно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі у розв'язанні перспективних кадрових завдань, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідне й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.



**Рис 3.1. Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом\***

\*Джерело: побудовано автором

На основі проведеного дослідження стану, динаміки та факторів продуктивності праці розроблено типову модель поетапної програми підвищення продуктивності праці для закладів охорони здоров'я (рис. 3.2).

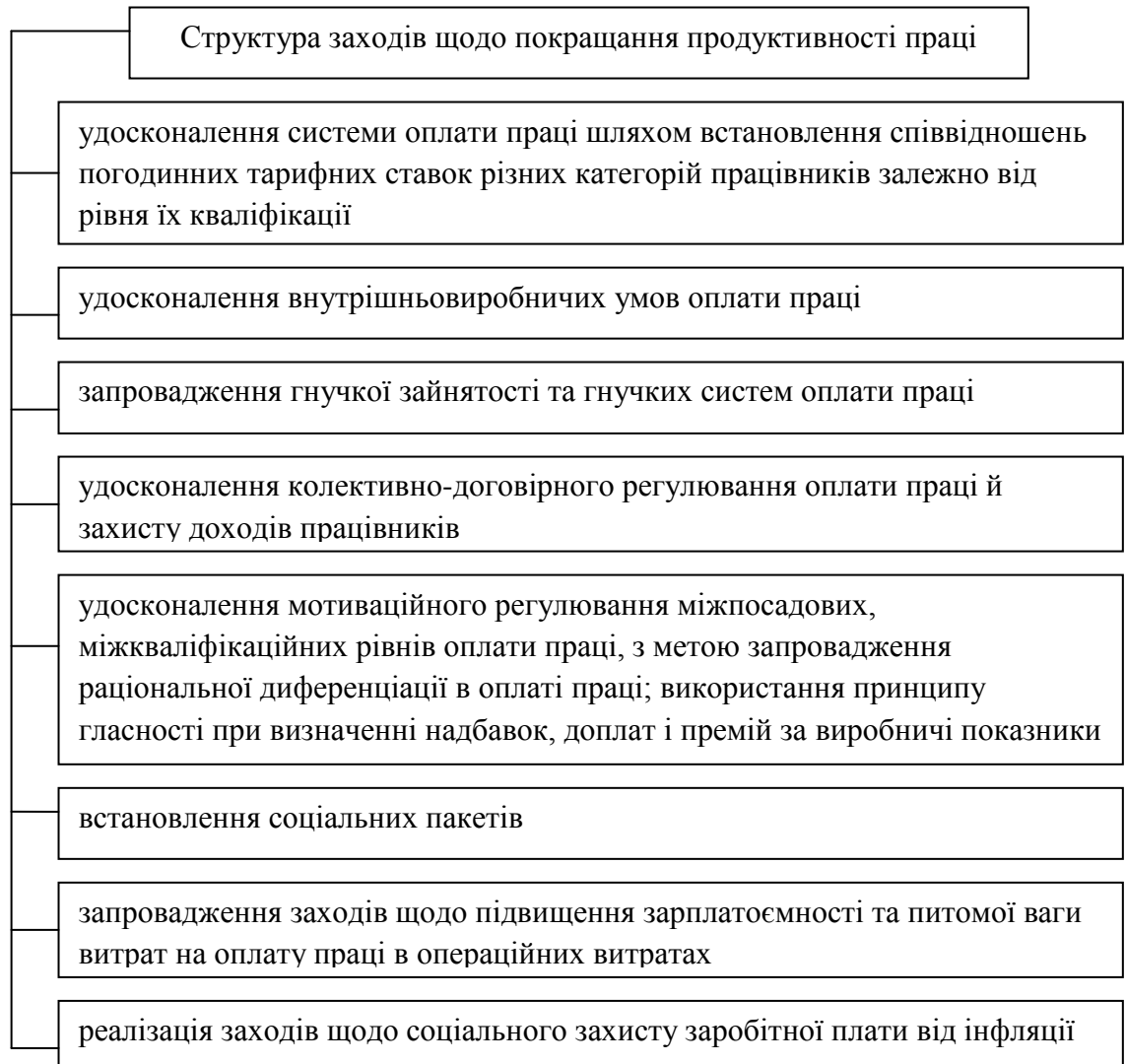


**Рис. 3.2. Модель програми управління підвищенням продуктивності праці\***

\*Джерело: побудовано автором

Упровадження такої програми для досягнення мети зростання продуктивності праці у закладах охорони здоров'я передбачає виконання таких основних завдань як зростання якості наданих послуг, виконаних робіт; зниження обсягів технологічних витрат праці; вдосконалення системи управління персоналом; підвищення рівня трудової мотивації працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства тощо.

Враховуючи важливість матеріального стимулювання, структура заходів щодо покращання значення кожного фактора наведена на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Структура заходів щодо покращання продуктивності праці\***

\* Джерело: побудовано автором

Важливою частиною роботи з виконання програми підвищення продуктивності є безпосередній оперативний та підсумковий контроль керівника підприємства за виконанням визначених заходів. Такий контроль повинен здійснюватись на кожному з етапів реалізації програми, що дозволить суттєво прискорити процес підвищення продуктивності праці.

### **3.2. Запровадження обґрунтованої системи оцінювання як основи удосконалення процесів мотивації персоналу**

Сьогоднішні реалії розвитку економіки вимагають від топ-керівництва запровадження механізму встановлення гідної заробітної плати при незначному зростанні фонду оплати праці за рахунок оптимізації чисельності працівників з одночасною максимізацією продуктивності праці. При впровадженні зазначених заходів, керівництво суб'єктів господарювання повинно першочергово акцентувати увагу на якості виконання робіт та послуг у повсякденній діяльності. Одночасно запроваджений комплекс заходів повинен не лише зберегти наявні якісні кваліфікаційні характеристики персоналу, а й створити дієву модель його кар'єрного розвитку. Першочергового значення потребує розроблення методичного підходу до обґрунтованого рейтингового оцінювання діяльності персоналу, яке дозволить належним чином урахувати всі якісні та кількісні здобутки працівників та важливість кожної групи чинників у сучасних умовах ринку.

Ключові показники, за якими можливе проведення оцінювання можна умовно розділити на дві групи: якісні (комунікабельність, лідерські якості, наполегливість, своєчасність виконання прийнятих рішень, складність функціональних обов'язків, активність та ініціатива у роботі тощо) та кількісні (досвід роботи за профілем; рівень освіти; тощо).



При визначенні питомої ваги впливу кожної групи показників на результативний фактор (рівень конкурентоспроможності працівника) пропонуємо скористатися наступною системою розрахунків: перше місце в рейтингу - 7 балів, друге - 6 балів, третє - 5 балів, четверте - 4 бали, п'яте - 3 бали, шосте - 2 бали, сьоме (останнє) - 1 бал. Загальна кількість – 28 балів. У разі невизначеності місця в рейтингу розрахунок бального показника пропонується здійснювати з використанням формули для розрахунку середньоарифметичного значення [45].

В таблиці 3.2 проведемо розрахунок вагових коефіцієнтів груп показників.

Таблиця 3.2

**Розрахунок вагових коефіцієнтів груп показників\***

Група показників	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт
Освіта	$7+2,5+4+5,5+4 = 23$	$23*100/140 = 16,43$
Досвід роботи	$3,5+5+6,5+5,5+7 = 27,5$	$27,5*100/140 = 19,64$
Своєчасність та якість виконання прийнятих рішень	$3,5+6+5+4+5 = 23,5$	$23,5*100/140 = 16,79$
Складність функціональних обов'язків	$6+4+3+7+2,5 = 22,5$	$22,5*100/140 = 16,07$
Стиль лідерства	$5+2,5+2+3+2,5 = 15$	$15*100/140 = 10,71$
Активність та ініціатива у роботі	$1,5+7+6,5+2+6 = 23$	$23*100/140 = 16,43$
Створення аварійної ситуації	$1,5+1+1+1+1 = 5,5$	$5,5*100/140 = 3,93$
$\Sigma$	x	

\*Джерело: складено та розраховано автором



Результати проведеного дослідження дозволили визначити важливість кожної групи показників, що використовуватимуться при проведенні рейтингового оцінювання діяльності працівників. Зазначене дозволить топ-менеджменту КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» сконцентрувати більше зусиль та ресурсів на їх покращення, що, в свою чергу, дозволить покращити рівень якості виконаних робіт та наданих послуг.

На наступному етапі, як приклад, враховуючи результати розрахунків вагових коефіцієнтів показників (табл. 3.2) та бального оцінювання якісних складових працівників умовного відділу за десяти бальною шкалою (табл. 3.3) проводиться розрахунок узагальненої кваліфікаційної оцінки для кожного працівника (табл. 3.4).

*Таблиця 3.3*

**Оцінювання якісних складових працівників відділу\***

Працівники відділу	О	Д	Св	Сф	Сл	Ак	Са
Працівник № 1	6	8	10	6	10	9	10
Працівник № 2	7	9	8	9	7	4	8
Працівник № 3	9	8	4	6	6	10	7
Працівник № 4	6	5	9	5	5	8	9
Працівник № 5	7	8	10	8	6	6	10

\*Джерело: складено та розраховано автором

З метою недопущення порушень чинного законодавства щодо захисту персональних даних, в роботі розглядається діяльність працівників умовного відділу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша».

**Узагальнена кваліфікаційна оцінка для кожного працівника\***

П.І.Б.	Узагальнена оцінка
Працівник № 1	$6*0,1643+8*0,1964+10*0,1679+6*0,1607 + 10*0,1071+9*0,1643+10*0,0393 = 8,1429$
Працівник № 2	$7*0,1643+9*0,1964+8*0,1679+9*0,1607 + 7*0,1071+4*0,1643+8*0,0393 = 7,4285$
Працівник № 3	$9*0,1643+8*0,1964+4*0,1679+6*0,1607 + 6*0,1071+10*0,1643+7*0,0393 = 7,2464$
Працівник № 4	$6*0,1643+5*0,1964+9*0,1679+5*0,1607 + 5*0,1071+8*0,1643+9*0,0393 = 6,486$
Працівник № 5	$7*0,1643+8*0,1964+10*0,1679+8*0,1607 + 6*0,1071+6*0,1643+10*0,0393 = 7,7073$

\*Джерело: складено та розраховано автором

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що відповідно до узагальненої оцінки рівня кваліфікації досліджуваного відділу найкращу оцінку має працівник № 1 (8,1429 балів). Водночас, при визначенні працівника, який має найвищий рівень компетентності потрібно так само враховувати й рівень заробітної плати, яку він отримує за виконання покладених на нього функціональних обов'язків.

Приклад врахування нарахованої заробітної плати та узагальненого коефіцієнту компетентності відповідного працівника відображено у табл. 3.5.

Як бачимо із проведених у табл. 3.5 розрахунків найнижчу оцінку вартості одного умовного балу, і як наслідок, найліпше для керівництва співвідношення рівня кваліфікації та рівня нарахованої заробітної плати, має працівник № 2.

**Оцінка вартості одного умовного балу працівників відділу\***

П.І.Б.	Узагальнена оцінка	Нарахована заробітна плата, грн	Оцінка вартості одного умовного балу
Працівник № 1	8,1429	8000,0	982,45
Працівник № 2	7,4285	7000,0	942,32
Працівник № 3	7,2464	7500,0	1035,0
Працівник № 4	6,486	6500,0	1002,16
Працівник № 5	7,7073	8900,0	1154,75

\*Джерело: складено та розраховано автором

Використання запропонованого методичного підходу не лише дозволить виявити працівників, які за своїми кваліфікаційними характеристиками не відповідають займаним посадам та встановленому розміру заробітної плати, а й створить певну базу стимулів для покращення їх кваліфікаційних характеристик.

## ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність удосконалення процесів мотивації персоналу як основи для зростання конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що основним змістом кадрового менеджменту є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структура цього впливу складається з методів управління працівниками підприємства: адміністративних (організаційно-розпорядчих), економічних, правових, соціально-психологічних та технологічних. Зміст кадрового менеджменту персоналу розкривається через системний, функціональний, процесійний, особистісний і ситуаційний підходи до управління.

2. Обґрунтовано, що кадровий менеджмент – не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання підприємством поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання його місії у суспільстві. Концепція кадрового менеджменту є основою формування кадрової стратегії та політики, визначає її найважливіші напрями та підходи. Мета формування концепції кадрового менеджменту полягає у створенні системи, що ґрунтується переважно не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на оптимальне поєднання інтересів працівника з інтересами організації задля досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності процесу виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг чи проведення наукових досліджень, одержання найкращих економічних результатів діяльності суб'єкта господарювання.

3. Виявлено, що працівник, усвідомлюючи завдання, які ставлять перед ним, і знаючи рівень винагороди за їх виконання, зіставляє це зі

своїми потребами та можливостями і здійснює певну діяльність. Цей принцип покладено в основу теорій мотивації. Встановлено, що мотивація персоналу – це процес свідомого вибору працівником типу поведінки, зумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів. Характер спрямованості діяльності працівника на задоволення визначених потреб формує його тип мотивації.

4. Виявлено, що впровадження ключових показників ефективності у систему оцінювання персоналу на вітчизняних підприємствах дозволить забезпечити збільшення виручки більш ніж на 10% за рахунок концентрації на клієнтах; зниження відтоку клієнтів і, як результат, збільшення прибутку; зниження витрат як мінімум на 10–20%; багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації і ефективності бізнес-процесів; скорочення тривалості бізнес-процесів, що безпосередньо забезпечує зниження постійних і змінних витрат; зростання якості наданих послуг як найголовнішої мети, яка веде до перемоги над конкурентами; збільшення прибутку у результаті зміни вищевказаних факторів і визначення правильних стратегічних пріоритетів; поліпшення конкурентних переваг.

5. Встановлено, що ефективність системи управління персоналом суб'єктів господарювання всіх форм власності необхідно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства у цілому. На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення завдань з управління персоналом потребує інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Сучасні інноваційні методи управління персоналом направлені на вирішення основних завдань щодо забезпечення зростання рівня продуктивності праці, налагодження взаємозв'язку усередині колективу та створення

сприятливого психологічного клімату, гармонійного духовного й фізичного розвитку особистості як основи для подальшого генерування креативних ідей.

6. Проведений аналіз балансу КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша» свідчить про те, що загальна вартість майна підприємства у 2019 році зросла на 15 млн грн. або на 32,74%. Зазначене зумовлене зростанням обсягів цільового фінансування на 14,5 млн грн. або у 3,2 рази. Також виявлено, що фінансовий стан підприємства протягом 2019 року не покращився і баланс підприємства ліквідний лише по першій та четвертій групах.

7. Виявлено, що головні напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві пов'язані з необхідністю розроблення дієвої мотиваційної стратегії як основи для зростання якості наданих послуг та загального рівня конкурентоспроможності підприємства у цілому. На основі проведеного дослідження стану, динаміки та факторів продуктивності праці розроблено типову модель поетапної програми підвищення продуктивності праці для закладів охорони здоров'я. Упровадження зазначеної програми як основи для зростання продуктивності праці передбачає виконання таких основних завдань як зростання якості наданих послуг, виконаних робіт; зниження обсягів технологічних витрат праці; удосконалення системи управління персоналом; підвищення рівня трудової мотивації працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства тощо.

8. Обґрунтовано, що для втримання наявних позицій та забезпечення перманентного підвищення конкурентоспроможності топ-керівництву закладів охорони здоров'я необхідно першочергово здійснити розроблення та запровадження механізму встановлення гідної заробітної плати при незначному зростанні фонду оплати праці з одночасною максимізацією продуктивності праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева И. Л. Модель оптимизации внедрения результатов научной деятельности в практику здравоохранения. Вестник Волгоград. гос. мед. ун-та. 2009. №4. С. 23–29.
2. Ахламов А. Г., Кусик Н. Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса, 2011. 134 с.
3. Безсмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Луганськ, 2008. 18 с.
4. Беккер Б. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Б. Беккер ; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. М. : Вильямс, 2007. 298 с.
5. Білорус Т. В. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 335-345.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 3. С. 4-14. Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_3_3).
9. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие. К. : Кондор, 2008. 172 с.
10. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 96 с.

11. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во „Знання”, КОО, 2011. 254 с.

12. Данько В. В. Сучасний стан закладів охорони здоров'я як передумова розвитку системи охорони здоров'я в Україні. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 26. 2018. С. 123–129

13. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Науковий журнал «Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління». Том 30 (69). № 2. 2019. С. 102–110.

14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2020)

15. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html)

16. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. №4. С. 48–56.

17. Загальна психологія / За заг. ред. акад. С.Д. Максименка. Підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. - Вінниця: Нова Книга, 2004. 704 с.

18. Кадровий аудит [Електронний ресурс]. Центр управління персоналом. 2016. Режим доступу до ресурсу: <http://centerpersonal.info/audit.html>.

19. КНП «Херсонська міська клінічна лікарня імені Є. Є. Карабелеша». Офіційний сайт міста Херсон. URL: <http://www.seaclinic.ks.ua/b-segod> (дата звернення: 08.11.2020)

20. Коваль З. О. Менеджмент персоналу. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 452 с.



21. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. 1971. Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08/print1490644263393948>.
22. Корисні програми для самоорганізації і планування [Електронний ресурс]. Тут - цікаво. 2016. Режим доступу до ресурсу: <http://tutcikavo.com/tekhnologiji/199-samoorganizatsiya-ta-planuvannya-korisni-programidlya-samoorganizatsiji-i-planuvannya>.
23. Костриця Н.М. Методика навчання спілкування в управлінській діяльності : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 272 с. 26.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Кондор, 2016. 292 с.
25. Літвіненко О. В. Кадровий аудит на підприємстві. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. № 3. С. 218- 219.
26. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика. Київ: Професіонал, 2006. 416 с.
27. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : наук.-практ. вид. К. : ТОВ "Бюро управлінського консультування", 2005. 126 с.
28. Макаренко С. М. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко, Т. А. Абельдяєва, Т. С. Казакова, Н. М. Олійник // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпро: ПДАБА, 2017. – № 127. – С. 150-161
29. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Данько В. В. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Випуск 48. Частина 2. 2019. С. 77–81

30. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Херсон, 2017. 224 с.

31. Макаренко С.М., Капліна Є.О., Олійник Н.М. Удосконалення податкової політики як основи гармонізації взаємовідносин між державою та суб'єктами господарювання. Економічні інновації. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2017. Випуск 64. С. 203–208.

32. Марков І.В. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. Научные труды SWorld. 2014. Т. 18. № 2. С. 3-7.

33. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с

34. Менеджмент персоналу : навч. посіб. [вид. 2-ге, без змін] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.

35. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1998. – 542 с

36. Методологія: Управління персоналом [Електронний ресурс]. Менеджмент. Дайджест. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/hrm/>.

37. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 126 с.

38. Михайліченко М. В. Техніка управлінської діяльності: навч. Умань: ПП Жовтий О.О., 2013. 217 с.

39. Морека В. Новітні методи стимулювання трудової дисципліни [Електронний ресурс]. Наукові конференції. 2013. Режим доступу до ресурсу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/723>.

40. Морушко О. О. Кадровий менеджмент. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.

41. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2008. – 435 с
42. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. 350 с.
43. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник. М. : Альфа-Пресс, 2006. 560 с.
44. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. Москва: Финстатинформ, 1997. 878 с.
45. Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу. Економічні інновації. 2014. № 57. С. 275–282.
46. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К. : Ліра-К, 2010. 338 с.
47. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). Київ: Ліра-К, 2009. 475 с.
48. Практика кадровика [Електронний ресурс]. Всеукраїнська асоціація кадровиків. 2017. Режим доступу до ресурсу: <http://www.kadrovik.ua/category/kategor-statei/praktika-kadrovika>.
49. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон; пер. з англ. І. Софієнко. К. : Наш Формат, 2016. 320 с.
50. Рибачок С. А., Макаренко С. М. Формування оптимального податкового навантаження як основи виплати гідної заробітної плати працівникам підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». № 14/2. 2017. С. 99–102.
51. Скоц В. В. Класифікація стилів і методів керівництва організацією. Научные труды SWorld. 2014. Т. 17. № 3. С. 16-21.

52. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 1. С. 31–41.
53. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. №1. С. 38-43.
54. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Данько В. В. Налагодження ефективної взаємодії між підприємствами та державними установами в умовах пандемії COVID–19. Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка». Том 25. Випуск 3 (82). 2020. С. 61–66.
55. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки. Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка. № 4 (181), 2016. С. 36–42.
56. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
57. Шостак А. В. Мотиваційний менеджмент: роль внутрішньо-університетських рейтингів. Науковий вісник НУБіП України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія. 2016. Вип. 253. С. 327-333.
58. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare / S. Makarenko et al. Journal of Economics and Management Sciences. 2020. Vol. 3. № 1. P. 1–12
59. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions / N. Tyukhtenko et al. Marketing and Management of Innovations. 2019. № 3. P. 354–365
60. Makarenko S., Danko V. Research of the specific development of the health care system in Ukraine. Green, Blue & Digital Economy Journal. 2020. Vol. 1. № 1. P. 24–30