

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

Виконала: студент 2 курсу, групи ЕТз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Адмініст-
ративний менеджмент»

_____ Якуп ХАДИРОВ

Керівник наукової роботи: кандидат еконо-
мічних наук, доцент

_____ Володимир ПУРТОВ

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»

_____ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
 (підпис) (ініціали, прізвище)

« 15 » грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Хадирова Якупа Гафуровича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління персоналом закладу охорони здоров'я»

керівник роботи Заднепровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу 11.10.2022 року №2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи « 30 » листопада 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи системи управління персоналом у закладі охорони здоров'я; дослідити організаційної поведінки працівників; проаналізувати політику стимулювання персоналу та запропонувати шляхи її вдосконалення; розробити рекомендації щодо формування системи управління персоналом у медичній установі; виявити проблеми керування персоналом КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»; впровадити рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис) Якуп ХАДИРОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) Володимир ПУРТОВ
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис) Лариса ТЄШЕВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОР- ГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Система управління персоналом: основні поняття	8
1.2. Управління організаційною поведінкою персоналу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА- КЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	22
2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження	22
2.2. Аналіз складу, структури та руху персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИС- ТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРО- В'Я	53
3.1. Удосконалення системи оплати праці в медичному закладі як елемент управління персоналом	53
3.2. Проблеми управління персоналом КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавсь- кої міської ради»	58
3.3. Пропозиції з розробки плану кар'єрного зростання працівників	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Управління персоналом є однієї з найважливіх сфер життєдіяльності організації, сприятливою підвищення її ефективності. Управлінська практика організацій, діючих в Україні, свідчить про стратегічні зміни в управлінні персоналом протягом останнього десятиліття. Ці зміни стосуються, перш за все, підвищення ролі людського складника діяльності організації. Посилюється роль соціальних процесів в організаціях. Змінюється також ставлення товариства до організації, вони все більше розглядаються як джерело розвитку творчих здібностей. У роботі сучасних організацій важливе місце займають соціальні стратегії. А це вимагає перегляду всієї кадрової політики організації.

Співробітники організації – це важливий ресурс будь-якої компанії, на їхній діяльності базується загальний успіх підприємства, саме результати роботи персоналу є ключовими.

Від того, наскільки ефективно побудована система управління персоналом, особливо система мотивації персоналу, підбору кадрів залежить висока ефективність трудової діяльності, а це безпосередньо впливає на показники прибутковості та рентабельності підприємства.

Більшість вітчизняних та заграничних фахівців виділяють людські ресурси як чинник, що визначає ефективність та конкурентоспроможність сучасної організації, але на сьогоднішній день, спостерігається запізнення в теоретичному осмисленні специфіки менеджменту у сфері управління персоналом. Вдосконалення виробничих, управлінських, інформаційних технологій змінили як характер праці, так і підходи до управління персоналом. Відбулася переоцінка індивідуальних та загальнолюдських цінностей, в результаті найбільш важливими питаннями управлінні організацією стають соціальні аспекти управління персоналом, у тому числі гуманізація праці та підвищення якості трудового життя. З

цієї точки зору тема кваліфікаційної роботи магістра є особливо актуальною для вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Проблематикою вивчення системи управління персоналом в організації займалися безліч вітчизняних та заграничних авторів, найбільш відомими з них є: Алексєєв А. Д., Алавердов А. Р. Біляцький Н. П., Бикадоров Ст. А., Велесько С. Є., Дятлов Ст. А., Десслер Гарі, Єгоршин А. П., Захаров Д. К., Зайцев Г. Г., Іванцевич Дж. М., Іванівська Л. Ст., Кібанов А. Я., Кабушкін Н. М., Кноррінг А. І., Кочеткова А. І., Кравченка А. І., Лобанов А. А., Маслов Є. В., Пітер Ройш, Пихало Ст. Т., Свистунів Ст. М., Шеметов П. В. та інші. Перелічені роботи присвячені різним напрямам роботи з персоналом, але не враховано особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є Комунальне підприємство «Полтавська центральна районна лікарня Полтавської міської ради» (далі КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»).

Предметом дослідження є система управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку та вирішення наступних основних завдань:

- розглянути теоретичні основи системи управління персоналом у закладі охорони здоров'я;
- дослідити організаційної поведінки працівників;
- проаналізувати політику стимулювання персоналу та запропонувати шляхи її вдосконалення;
- розробити рекомендації щодо формування системи управління персоналом у медичній установі;

- виявити проблеми керування персоналом КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»;
- впровадити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, статті, дисертаційні дослідження з досліджуваної проблематики, а також дані статистичної звітності об'єкта дослідження, нормативно-правове регулювання.

Практична значимість дослідження: запропоновані рекомендації можуть бути застосовані на практиці аналізованого підприємства. В процесі написання роботи застосовувалися різні методи, зокрема: методи факторного аналізу, діалектичний, комплексний, формально-логічний, соціологічний та інші.

Апробація результатів роботи відображена у статті СХІІ Міжнародної наукової конференції «Актуальні наукові дослідження у сучасному світі».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Система управління персоналом: основні поняття

Персонал для будь-якої організації, організації завжди вважається найважливішим ресурсом. Тому формування політики управління цим ресурсом є однією з найважливіших завдань для керівництва, зацікавленого у збереженні та примноженні його.

Розглянемо, що входить у поняття «кадрова політика», на думку фахівців сфери управління. Але, по-перше, слід зазначити, що кадрова політика організації може бути розглянута як у широкому, так і у вузькому значенні.

Якщо йдеться про цілу систему норм, порядку та правил роботи з кадрами підприємства, що сукупно впливають на використання персоналу у напрямку стратегічного розвитку організації, то йдеться про кадрову політику в широкому сенсі.

З цього погляду, робота з персоналом інтегрується у діяльність усієї організації, і названі вище правила засвоюються всіма членами організації, незалежно від статусу та сфери діяльності. Якщо ж йдеться про виконання конкретних правил, дотримання конкретних вимог, – ми маємо справу з кадровою політикою у вузькому значенні.

Зазначимо, що в жодному законодавчому акті немає визначення «кадрова політика організації». Проте проведемо порівняльну характеристику поняття «кадрова політика» та підходів до її визначення. Така тактика необхідна з погляду всебічного розгляду досліджуваної дефініції.

Засновник наукового менеджменту, Фредерік Тейлор під кадровою політикою розумів розвиток кожного окремого робітника до максимальної до-

ступної йому продуктивності та максимального добробуту, а також підбір, навчання та розміщення робітників на ті робочі місця та завдання, де вони можуть дати найбільшу користь тощо [10].

Родоначальник адміністративної школи менеджменту Анрі Файоль вважав кадрову політику найважливішим елементом управлінської функції розпорядження, орієнтованої «постійність складу персоналу».

З питання визначення значення потенціалу організації в літературі, присвяченій даній тематиці, відзначається наявність значної кількості думок, проте всі їх найчастіше групують за приналежністю до одного з трьох ключових підходів: ресурсний, структурний та цільовий (рис. 1.1).

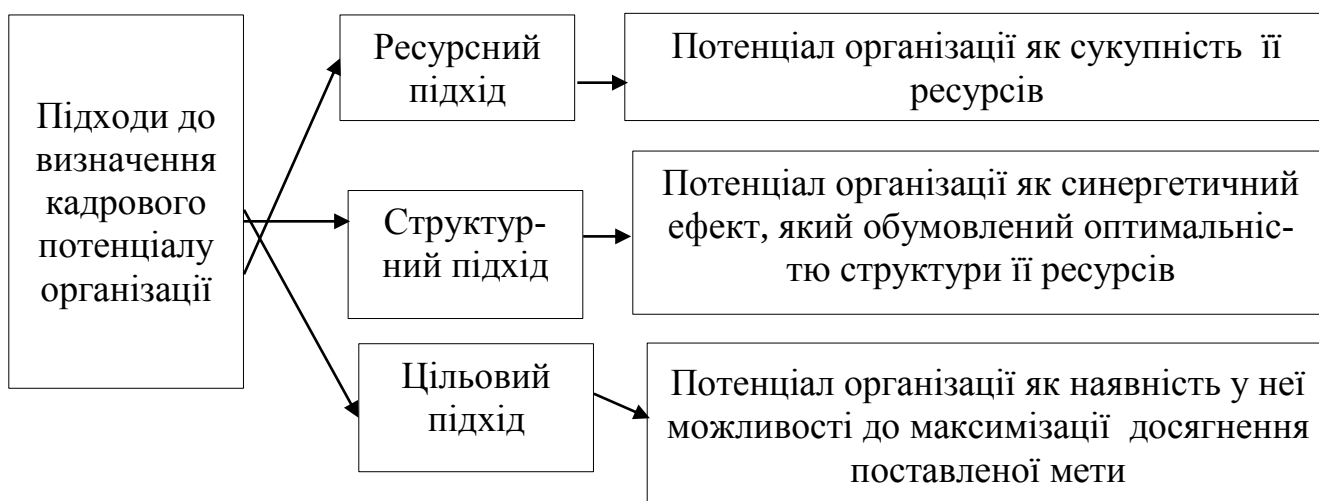


Рисунок 1.1. – Підходи до трактування сутності потенціалу організації.
Джерело: складено автором на основі джерел [17]

Перший із зазначених підходів, - ресурсний, - найбільшу увагу отримав у дослідженнях А.І. Анчишина, який трактує потенціал організації як сукупність ресурсів, що перетворюються протягом виробничого процесу на фактори виробництва, певним чином взаємопов'язані та взаємозалежні.

Подібної точки зору дотримуються також Л.І. Абалкін, І.І. Лукінов О.Д.

Черніків. Фігурнов Е.Б., у свою чергу, вважає, що потенціал організації характеризує специфічні особливості її виробничих ресурсів, їх параметрів, що в комплексі формують максимальну виробничу потужність.

Структурний підхід передбачає трактування потенціалу організації як синергетичного ефекту, зумовленого оптимальністю структури її ресурсів та можливостей.

Наприклад, В.А. Котловим та В.М. Авдєєнко під досліджуванним терміном розуміється складна система ресурсів суб'єкта господарювання, що характеризується наявністю тісного взаємозв'язку між ними.

С.А. Іщук формулює більш детальне визначення трудового потенціалу організації, визначаючи його як систему, що складається з безлічі елементів, динамічну щодо часу і простору, при цьому всі її складові взаємопов'язані і укладають у собі призначення для виконання конкретної функції протягом виробничого процесу господарської діяльності.

Прихильники цільового підходу при формулюванні сутності поняття «потенціал організації» першочергово беруть до уваги ступінь відповідності ресурсних можливостей організації встановленим нею цілям. Яскравим прикладом такого погляду є, зокрема, дослідження О.С. Федоніна.

У своїх працях автор трактує потенціал організації як максимально можливу відповідність ресурсів суб'єкта господарювання цілям його функціонування, при цьому особливу увагу приділяючи параметрам, що характеризує персонал, що реалізує основні процеси в організації.

У свою чергу, Т.Б. Бердникова стверджує, що потенціал організації виявляється у можливості забезпечення максимізації обсягу виробництва (послуг) за допомогою наявних засобів праці у конкретний період.

Узагальнюючи подані підходи, потенціал організації слід інтерпретувати як комплекс її ресурсів, резервів та можливостей їх використання для вирішення тактичних та оперативних завдань у процесі досягнення стратегічних цілей фу-

нкціонування.

Отже, під кадровим потенціалом організації можна припускати граничне значення показника чисельності задіяних у реалізації ключових процесів організації співробітників за умови максимізації ефекту від інтеграції їх особистісних та професійних особливостей та створених умов праці .

Роль базової одиниці кадрового потенціалу організації виконує кадровий потенціал фахівця, досить значну увагу до вивчення, якого присвячено А.Я. Кібановим. На думку дослідника, дана категорія є сукупністю психофізіологічних і духовних якостей індивіда, в залежності від яких визначаються здібності та можливий ступінь його участі в процесі досягнення спільних цілей організації в заданих умовах.

А Я. Кібанов як основні елементи трудового потенціалу працівника виділяє такі елементи (рис. 1.2).

Так, кадровий потенціал організації, з погляду А.Я. Кібанова, є комплексною категорією, що формується з особистісних і професійних можливостей співробітників, у зв'язку з чим має таку структуру (табл.1.1).

Подана структура кадрового потенціалу персоналу свідчить про його значення як одного з ключових факторів сталого функціонування будь-якої сучасної організації, незалежно від масштабу діяльності, що здійснюється нею, а також галузевої приналежності.

Таким чином, кадровий потенціал персоналу є комплексною характеристикою колективу працівників, що відображає ступінь кадрового забезпечення основних процесів організації, професійний і кваліфікаційний рівень фахівців, що реалізують їх, а також характеризується суттєвими можливостями розвитку і має значення стратегічно значущого фактора, необхідного для сталого функціонування господарюючого суб'єкта в довгостроковому періоді. Кадрова політика організації – це, на думку Ф.Н. Філіною, це система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, визначальних основні напрями, форми, методи роботи з

персоналом.

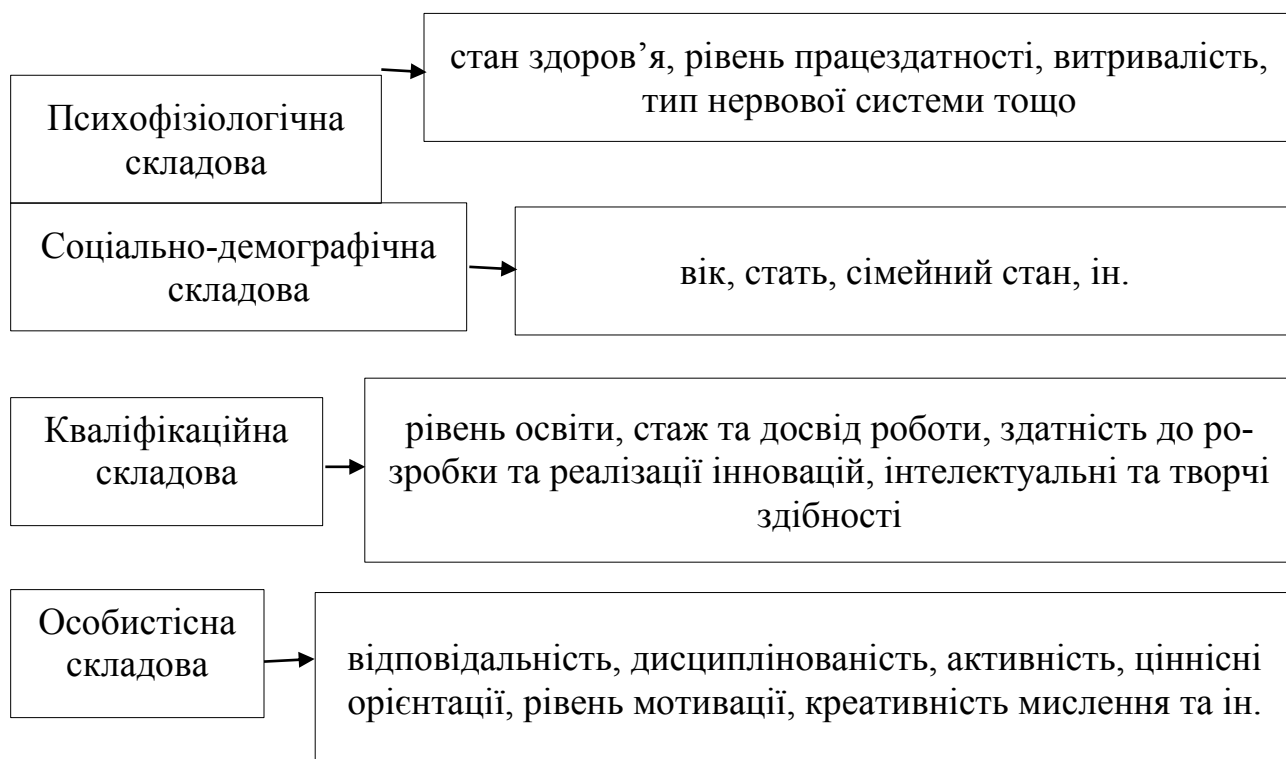


Рисунок 1.2. – Основні елементи кадрового потенціалу працівника за А.Я. Кібановим. Джерело: складено автором на основі джерел [35]

Отже, з визначень кадрової політики організації, зробимо висновок у тому, що її елементами може бути:

- цілі кадрової роботи;
- функції служби керування персоналом;
- правила оплати та стимулювання праці;
- система навчання та розвитку персоналу;
- система перевірки працівника на відповідність кваліфікаційним вимогам чи вимогам професійного стандарту;
- система соціальних гарантій.

Не слід забувати, що на кадрову політику компанії при її формуванні, а

також зміні впливають фактори, які традиційно поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішні чинники – це, які сама організація встановлює собі.

Таблиця 1.1. – Структура трудового потенціалу організації за А.Я. Кібановим

Складова	Зміст	
Кадрова	Компетентнісний потенціал	Наявність професійних знань, умінь, навичок.
	Освітній потенціал	Здібності та мотивація до пізнання, підвищення рівня освіти, збільшення обсягу знань.
Професійна	Потенціал гнучкості та мобільності у професійній діяльності	Здібності оперативної адаптації при якісних змінах умов та змісту праці під впливом різних факторів.
Кваліфікаційна	Потенціал підвищення кваліфікаційних характеристик	Можливості поглиблення знань, набуття нових умінь, розвитку навичок.
Організаційна	Потенціал забезпечення рівня дисципліни та культури праці	Ступінь узгодженості виконання трудових функцій, рівня лояльності персоналу.

Джерело: складено автором на основі джерел [35]

По-перше, це цілі, яких прагне організація. Кадрова політика безпосередньо залежить від цих цілей, оскільки досягатимуть їх люди, кадри підприємств та організацій.

Технології, використовувані організацією під час виробництва продукції, під час надання послуг, також вимагають оволодіння новими навичками, способами роботи, вмінням використовувати сучасні інструменти.

Потенціал персоналу завжди необхідно розвивати, навчаючи, просуваючи працівників, пропонуючи кар'єрне зростання чи ротаційні переміщення. Організаційна структура, будучи внутрішнім фактором, також може змінюватись завдяки появі нових ключових посад, оновлених робочих місць з новим функціо-

налом, скасуванням або появою нових видів діяльності.

Кадри – ось основний з погляду, внутрішній чинник, що у сучасних умовах інформатизації, дедалі більшого застосування всіляких гаджетів, дозволяє персоналу у прискореному вигляді отримувати інформацію різного властивості. У тому числі, для розвитку професійних навичок та особистісного розвитку.

Зовнішнє середовище організації, як відомо, поділяється на чинники прямого та непрямого впливу. Як вони впливають на кадрову політику? Якщо організація має активне конкурентне середовище, то працівників можна стимулювати за оволодіння ними конкурентоспроможними методами роботи, за залучення чи обслуговування більшої кількості споживачів. Щоб уникнути порушення законодавства, необхідно забезпечити доступ до інформації про нові законодавчі акти.

Прогнози розвитку економічного та політичного стану регіону, країни, галузі також впливають на кадрову політику організації.

Таким чином, стратегічний напрям роботи з кадрами, визначає і тактику управління під впливом різноманітних факторів. Керівництво організацій, кадрові служби у зв'язку з цим можуть формувати або перебудовувати роботу з персоналом за будь-яким із елементів, описаних вище.

Організаційна кадрова політика має перш за все базуватися на засадах індивідуального підходу до кожного конкретного працівника, особливо це важливо у сфері освіти, незалежно від виду навчального закладу. Насамперед необхідно розглянути, чим є для організації в сучасному світі кадрова політика?

Вона є засобом отримання одного з найважливіших видів стратегічних організаційних ресурсів – здібностей та умінь працівників. Вона також представляє генеральний напрямок кадрової роботи, пов'язаним із розвитком кадрового потенціалу.

Кадрова політика – це система правил і норм, письмово чи усно проголошених у створенні та дозволяють потенціал персоналу приводити у відповід-

ність до стратегією організації.

Як стратегія управління людськими ресурсами, є основою формування стратегії управління персоналом. І, нарешті, кадрова політика – це організаційний документ, що містить короткий, але, водночас, чіткий та ясний опис ставлення адміністрації до співробітників.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу визначень та підходів до поняття «кадрова політика», у кваліфікаційній роботі буде використано авторське визначення кадрової політики.

Кадрова політика – це процес, спрямований на стратегію роботи з персоналом організації, формулювання основного вектора підбору, розвитку та стимулювання персоналу, вдосконалення методів, форм та видів роботи з персоналом, орієнтованих на стан ринку праці. У цьому вся визначенні, з погляду, зосереджені основні елементи даного поняття, мають значення з погляду стану зовнішнього організаційного середовища.

Так, у вітчизняній практиці виникають програми, створені задля поліпшення стимулювання, підтримки співробітників, завдяки яким, вона найкраще задовольняють власні потреби та сприяють досягненню цілей медичного закладу. Причини можуть бути такі, як:

- поява інших вимог щодо ефективності медичних закладів, що повертають їх увагу до ринку, що примушують освоювати ринкові механізми;
- все більшою мірою проявляється підприємницька енергійність медичних працівників, що тягне за собою необхідність змін у уявленнях про адміністративно-управлінську роботу.

Існує думка, що у зв'язку з тим, що усталена раніше розроблена медична система тривалий час залишалася незмінною, існуючі кадрові проблеми залишалися на колишньому рівні, проте згодом вони стали не лише масштабнішими, а й різноманітнішими.

1.2. Управління організаційною поведінкою персоналу

Як правило, організація зацікавлена в тому, щоб працівники вели себе на роботі відповідним чином. Співробітники сумлінно виконували покладені ними обов'язки, були б лояльні до організації, виявляли б активність та творчих підхід.

Як показує досвід, на практиці такі відносини співробітників до роботи не завжди вдається досягти. Існує думка серед фахівців, що організація повинна заздалегідь підбирати співробітників необхідної кваліфікації та ставленням до роботи. Такий підхід не завжди виправданий на практиці. Не завжди вдається знайти відповідних певним вимогам працівників, невідомо як будуть вони поводитися на робочому місці, оскільки очікує від нього організація і, як відомо поведінка членів організації змінюється зі часом і може вступати в протиріччя з організаційними очікуваннями. Існує інший підхід, в основі якого покладено здатність людини до навчання. На людину впливає організація, змушуючи його міняти свою поведінку в потрібному їй напрямі. Людина вступає у взаємодію з організацією зобов'язуючись виконувати роботу згідно з вимогами, організація зобов'язується оплачувати цю роботу. Людина на роботі виступає не як механізм, а як особистість зі своїми емоціями, уподобаннями, моральними цінностями, мотивами поведінки. Ці чинники повинні враховуватися організацією.

Для того щоб керувати поведінкою в організації, правильно мотивувати співробітників необхідно розуміти чому люди ведуть себе подібним чином і що впливає на їх поведінку на роботі. Поведінка людини індивідуальна, як і сама людина. Але при цьому поведінка людини має деяку передбачуваність та стабільність.

Поведінка людини в організації складається на основі його особистісних характеристик, впливу групи, взаємовідносин із керівництвом специфікою діяльності та самої організації, а також умовами, які склалися у певній країні.

Особистість – це стабільна форма організації всіх характеристик індивіда, стійка система ознак, визначальних його унікальність.

Керівник повинен розуміти з чого складаються особистісні характеристики для того щоб вміти керувати персоналом і різними ситуаціями, які складаються на роботі.

Серед фахівців не існує єдиної думки про поняття особи. Кожна з теорій робить акцент на якихось окремих характеристиках.

Американські фахівці з управління людськими ресурсами виділяють п'ять характеристик особистості, пов'язані з виробничою діяльністю. Це:

- екстраверсія (комунікабельність, відкритість, впевненість в собі);
- схильність до співробітництва;
- сумлінність, у межах організації відповідальність, націленість на успіх;
- емоційна стабільність;
- сприйнятливність до придбання нового досвіду (здатність до творчості);

Особистість, за думкою фахівців характеризується:

- спільними якостями (розум, інтелект, працездатність, товариськість і т.ін.);
- здібностями, які можуть бути загальними (притаманні всім людям) і спеціальними (до якої-небудь діяльності);
- за складом характеру;
- за темпераментом;
- за психічним станом.

Особистісні риси впливають на якість виконуваної роботи, стиль поведінки з оточуючими. В основі поведінки людини на роботі лежать мотиви, сприйняття навколишнього світу. В основі поведінки людини лежать мотиви. Мотивація це найбільш складне явище для розуміння керівників. Але саме мотивами можна пояснити поведінку людини. Один і той ж вчинок може мати різні мотиви. Існує достатня кількість теорій мотивацій, які намагаються пояснити поведінку

нку людини на роботі. Нижче наведено огляд змістовних теорій мотивації, які основою мотиваційної поведінки ставлять потреби людини (табл.1.2).

Таблиця 1.2. – Змістовні теорії мотивації

Теорія потреб Альдерфера ERG	Ієрархія потреб Маслоу	Двофакторна теорія Герцєрга
Потреби в зростає	Самовираження	Мотиватори
Потреби у зв'язках	Потреба в повазі	Гігієнічні чинники
Потреби в існуванні	Соціальні потреби	
	Потреби в безпеці, ізоологічні потреби	

Джерело: складено автором на основі джерел [5]

На відміну від змістовних теорій процесуальні теорії досліджують когнітивні передумови, які потім реалізуються в мотивації або діях, і, що більш суттєво, їх взаємозв'язок один з одним.

Формування мотивації відбувається у процесі соціалізації людини. Соціалізація починається з раннього дитинства і продовжується в період навчання, роботи і т.ін.. В основі мотивації лежить стимулювання працівника. Стимулювання може бути економічним та не економічним. Стимулювання це один із способів управління поведінкою працівника в організації. Стимулювання це система заохочень та покарань. Стимулювання припускає наявність в організації коштів, здібних задовольнити потреби працівника та використовувати їх як винагороду за успішно виконану роботу. Основні види стимулювання, які використовуються в організації (рис. 1.3).

Сприйняття це процес організації та інтерпретації дійсності, але не реальне відображення дійсності. У кожної людини своє сприйняття навколишнього світу. І це сприйняття впливає на його поведінку. Процес сприйняття формує розуміння ситуації та розуміння поведінки людини. На вибірковість сприйняття

впливають зовнішні та внутрішні чинники уваги. Зовнішні чинники це вплив навколишнього середовища – інтенсивність, розміри, контрастність, повторюваність, рух, новизна та впізнаваність. До внутрішніх чинників відноситься процес навчання та сформовані стереотипи. Іншими слова люди бачать і чують те, що хочуть бачити та чути.

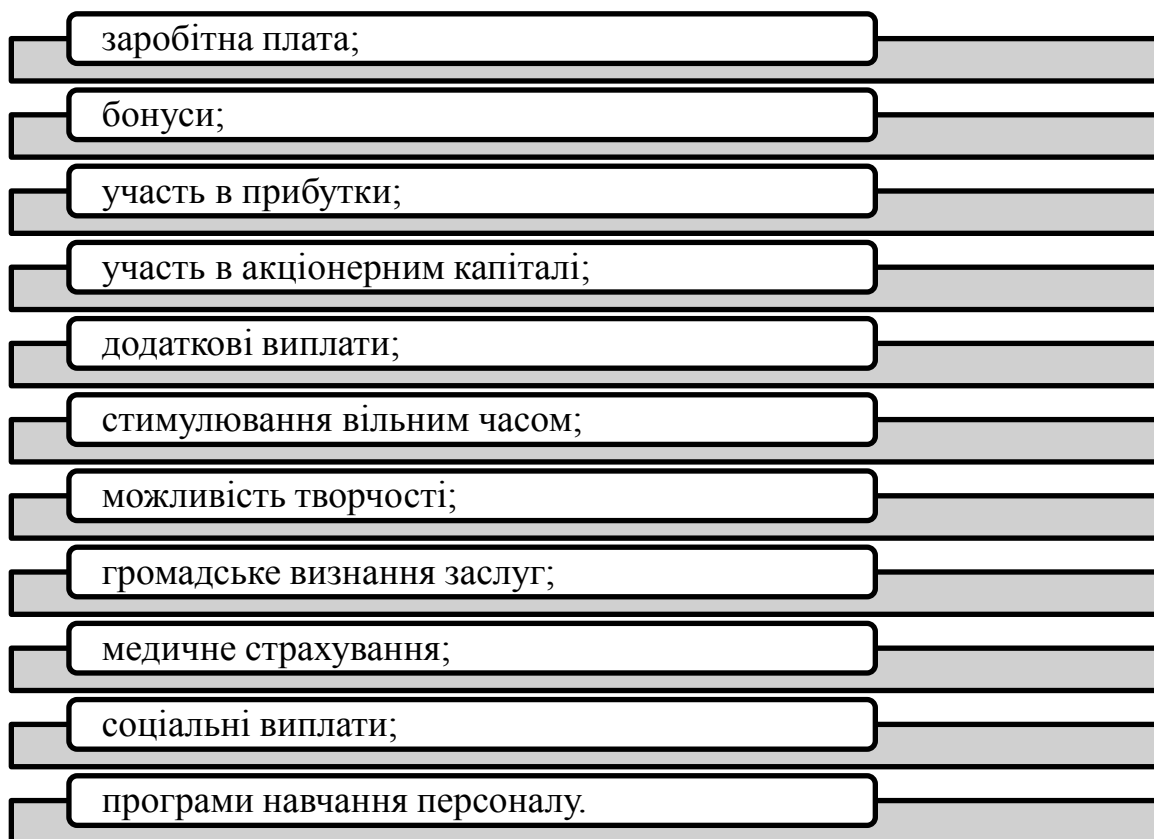


Рисунок 1.3. – Види стимулювання, які використовуються в організації.
Джерело: складено автором на основі джерел [12]

На поведінку працівників в організації впливають й зовнішні чинники. Це коло спілкування, рольова поведінка та статус.

Поведінку людини в організації можна охарактеризувати в залежності від того як вона сприймає існуючі там норми та цінності. Працівник може сприйма-

ти та підтримувати норми та цінності, існуючі в організації або навпаки, не сприймати і не підтримувати їх. Ступінь пристосовності працівника до колективу називається конформізм. Виділяють чотири типи поведінки в організації (рис. 1.4).

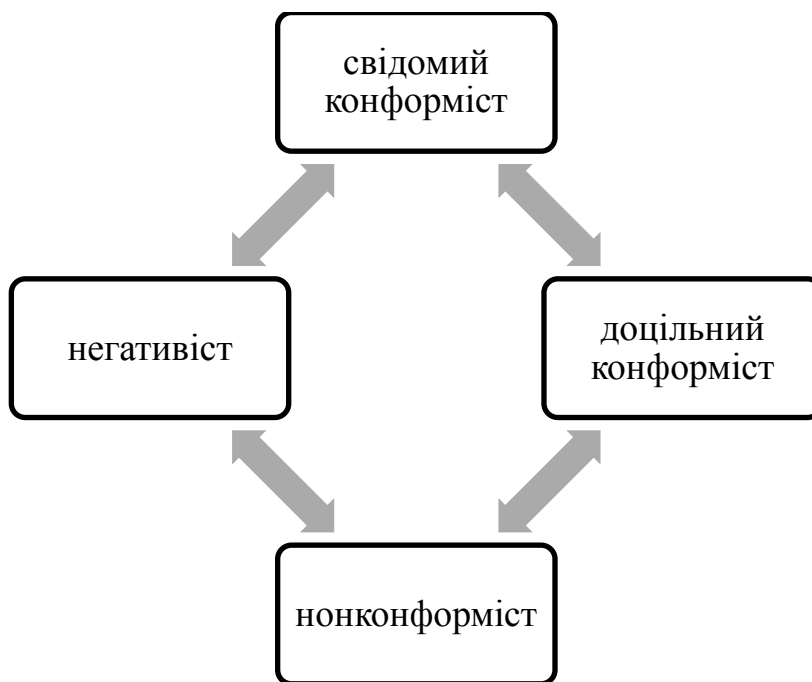


Рисунок 1.4. – Типи поведінки в організації. Джерело: складено автором на основі джерел [2]

Свідомий конформіст це людина, яка свідомо і охоче підтримує цінності та норми організації.

Доцільний конформіст – ця людина не приймає існуючі в організації норми та цінності, але зовні намагається їх підтримувати. Він до них пристосовується. Як показують дослідження, в основному люди на роботі ведуть себе як доцільні конформісти.

Нонконформіст – внутрішньо згоден із існуючими в організації нормами і цінностями, але зовні виявляє не згоду. Таких людей називають – «оригінала-

ми».

Негативіст це людина, якій не прийнятні ні цінності, ні норми організації і виявляє він це зовні, весь час вступаючи в протиріччя з адміністрацією. Як правило, організація прагне позбутися таких працівників.

Як ми знаємо сучасна праця колективна, люди не працюють поодиноці в сучасному суспільстві. На роботі люди задовольняють свою природну потребу у спілкуванні та вступають у різні групи. Для того щоб група вважалася колективом, вона повинна відповідати певним характеристикам: наявність загальної цілі, психологічне визнання членів груп один одного, ототожнення себе з групою, загальні норми та цінності.

Група, як правило, змінює поведінку одного індивідуума, дуже рідко коли одна людина може поміняти поведінку групи, навіть в результаті конфлікту. Групи, як правило, здійснюють позитивний вплив на індивідуальну ефективність працівника, так і на ефективність організації загалом. Однією з важливих характеристик групи є її згуртованість. Цікавим є класичне дослідження Шехтера про вплив групової згуртованості на продуктивність праці. Незалежними змінними в дослідженні були згуртованість та індукція, а залежною змінною була продуктивність. Результати цього дослідження достатньо цікаві.

Групи з високою згуртованістю характеризуються дуже потужними рушіями силами, як позитивними, так і негативними, які можуть бути використані в управлінні людськими ресурсами. Слабко згуртовані групи, навпаки, не такі сильні. Однак ще важливіше для управління людськими ресурсами змінна індукція. Результат багато в чому залежить від того, який вплив виявляється на групу з високою або низькою згуртованістю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження

На території Комунальне некомерційне підприємство (далі КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»), яка з моменту утворення організація багаторазово змінювала назву. У зв'язку з динамічним розвитком ринкових відносин, зазнає змін і структура установ медичного профілю. Зміни в організації повинні привести до ефективної діяльності в управлінні лікувально-профілактичним процесом, персоналом організації.

Заклад має печатку організації, рахунки в установах банку, несе відповідальність за всіма видами лікувальної, господарської діяльності, має права та зобов'язання.

Метою діяльності є забезпечення доступності та якості на основі передових наукових технологій кваліфікованої спеціалізованої багатoproфільної медичної допомоги населенню. Для досягнення поставленої мети КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» здійснює такі види діяльності:

1. Консультативно-діагностичну та лікувально-профілактичну спеціалізовану медичну допомогу в амбулаторних умовах із застосуванням телемедичних консультацій.
2. Лікувально-діагностичну та відновлювальну спеціалізовану медичну допомогу в умовах цілодобового та денного стаціонару, включаючи високотехнологічну медичну допомогу.

Агрегований аналітичний баланс за 2022 рік подано у табл. 2.1

За даними, поданими у табл. 2.1, слідує:

— масштаб діяльності організації з валюти балансу становить 64847

тис.грн.;

- ділова активність недостатня, відзначається зниження виручки у 2022 році;
- діяльність організації рентабельна. Протягом 2021-2022 рр. організація отримує прибуток, відзначається зростання чистий прибуток;
- зовнішні ознаки фінансової стійкості: негативним моментом є переважання у структурі позикових джерел фінансування (58,97 %), величини власного оборотного капіталу (різницю між капіталом і резервами та необоротними активами) недостатньо покриття оборотних активів. Зовнішні ознаки платоспроможності: оборотні активи аналізованої організації (59,2 %) вищі за короткострокові зобов'язання. Це свідчить про можливість погашення заборгованості перед кредиторами.

Таблиця 2.1. – Агрегований аналітичний баланс КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2022 рік

Актив	Сума, тис.грн	%	Пасив	Сума, тис.грн	%
Необоротні активи	26457	40,80	Власний капітал	26604	41,03
Оборотні активи	38390	59,20	Позиковий капітал	38243	58,97
Баланс	64847	100,0	Баланс	64847	100,0

Джерело: складено автором

Отже, у створенні будується агресивна політика управління оборотним капіталом з допомогою короткострокових позикових коштів. Організація фінансує оборотний капітал за рахунок короткострокових кредитів, питома вага яких у загальних пасивах балансу є переважною. Підвищується сила ефекту фінансового важеля. Зростають постійні витрати за рахунок збільшення відсотків за кредитами, що призводить до зростання сили впливу фінансового та операційного важеля.

Загальна оцінка динаміки та структури активів представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Показники структури та динаміки активів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
Показники	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
Усього активи	59 967	100,00	64 847	100,00	4 880	0,00
в тому числі:						
необоротні активи	29 507	49,21	26 457	40,80	-3050	-8,41
з них:						
фінансові	-	-	-	-	-	-
оборотні	30 460	50,79	38 390	59,20	7 930	8,41
з них:						
матеріальні	3 206	5,35	349	0,54	-2 857	-4,81
фінансові	27 254	45,45	38 041	58,66	10 787	13,21

Джерело: складено автором

Згідно з даними табл. 2.2 – загальна величина майна збільшується протягом аналізованого періоду на 4880 тис.грн. Зростання сукупної величини валюти балансу є сприятливим моментом, що свідчить про зростання економічного потенціалу організації. Структура майна організації у 2022 році представлена у більшій частці оборотними активами – 59,2 %, на частку необоротних припадає 40,8 %. Структура майна мобільна. Зростання активів викликано збільшення фінансових оборотних активів на 10787 тис.грн., запаси знижуються на 2857 тис.грн., необоротні активи знижуються на 3050 тис.грн. Необоротні активи представлені основними коштами – 49,21 % у 2021 році та 40,8 % у 2022 році. Оборотні активи представлені у більшій частині фінансовими активами – 58,66 % у 2022 році, продемонструвавши зростання частки на 13,21 в.п.. Інвестиційна спрямованість в організації відсутня. Довгострокових фінансових вливань у структурі активів немає. Показники структури та динаміки основних засобів представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Показники структури та динаміки основних засобів КП
«Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
Основні засоби всього:	43481	100	44645	100	1164	0,00
в тому числі:						0,00
земельні ділянки						0,00
будівлі та споруди	13020	29,94	13020	29,16	0	-0,78
машини та обладнання	19864	45,68	22920	51,34	3056	5,65
транспорт	8844	20,34	7022	15,73	-1 822	-4,61
інвентар	1312	3,02	1288	2,88	-24	-0,13
інші	441	1,01	395	0,88	-46	-0,13
Довідково:						0,00
активна частина	28708	66,02	29942	67,07	1234	1,04

Джерело: складено автором

На підставі даних табл. 2.3 у структурі активів основні засоби у 2021 році становлять 49,21 %, а у 2022 році – 40,80 %. Ситуація, коли необоротні активи представлені переважно основними засобами, характеризує орієнтацію створення матеріальних умов розширення основної діяльності організації. Найбільшу частку у структурі основних фондів протягом аналізованого періоду становлять машини та устаткування (понад 51 %), і навіть будівлі (понад 26 %). Це зумовлено основним видом діяльності організації – діяльністю лікарняних організацій. Початкова вартість основних фондів зросла на 1164 тис.грн., зокрема. вартість активної частини основних засобів на 1234 грн., які питому вагу у складі основних фондів цієї організації збільшився на 1,04 %, склавши 2022 року – 67,07 %. Активна частина забезпечує основну діяльність, зумовлює виробничі можливості підприємства із здійснення робіт. Підвищення частки активної частини основних фондів лише на 1 % за відповідних умов сприяє зрос-

тання фондівддачі на 0,3-0,35 %.

Розрахунки показників фізичного зносу та руху основних засобів представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників фізичного зносу та руху основних засобів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	Од. вим.	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
			Усього	у т. ч. активна частина	Усього	в т.ч. активна частина	Усього	у т. ч. активна частина
1.	Основні засоби всього	тис грн.	43 481	28 708	44 645	29 942	1 164	1 234
2.	Нарахований знос всього	тис грн.	13 974	7 366	18 188	7 902	4 214	536
3.	Коефіцієнт зносу	%	32,14	25,66	40,74	26,39	8,60	0,73
4.	Коефіцієнт придатності	%	41,18	74,34	66,09	73,61	24,91	-0,73
5.	Коефіцієнт оновлення	%	36,39	8,79	5,65	8,42	-30,74	-0,36
6.	Коефіцієнт вибуття	%	7,21	4,73	3,04	4,20	-4,17	-0,53

Джерело: складено автором

З проведеного аналізу у табл. 2.4 видно, що коефіцієнт зносу має динаміку зростання за аналізований період, а значеннях коефіцієнта придатності можна спостерігати тенденцію до зниження.

Цю динаміку можна охарактеризувати як негативну. Оптимальним вважається, якщо ступінь зношеності основних фондів не перевищує 25 %, допустимим можна вважати значення цього показника до 50 %. Коефіцієнт зносу у 2022 році становить 40,74 %, у т.ч. активної частини – 26,39 %. Коефіцієнт оновлення спостерігається зниження, сам по собі рівень оновлення об'єктів основних засобів у 2022 році значно низький становить 5,65 %. Слід зазначити,

що коефіцієнт поновлення у 2022 році перевищує коефіцієнт вибуття, що оцінюється позитивно, оскільки свідчить про відтворення основних фондів.

Показники ефективності використання основних виробничих фондів представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. – Показники ефективності використання основних виробничих фондів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»

№	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1.	Фондовіддача	2,66	1,18	-1,48
2.	Фондомісткість	0,38	0,85	0,47
3.	Фондорентабельність	23,94	30,89	6,95

Джерело: складено автором

За результатами табл. 2.5 слід, що фондовіддача у 2022 році знизилася на 1,48 грн. Це свідчить про менш ефективне використання ОВФ проти початком аналізованого періоду. Фондомісткість має зворотну тенденцію, тобто у 2022 р. вона збільшується на 0,47 грн., це означає, що у 2021 р. на 1 грн. виторгу припадало 38 коп. основних засобів, у 2022 р. – 85 коп. Зростання фондорентабельності у 2022 році щодо 2021 року свідчить про зниження витрат підприємства. Зростання рентабельності основних засобів зумовлено тим, що вартість основних засобів знижується, а чистий прибуток збільшується. Зниження фондовіддачі є негативним моментом, зростання фондорентабельності заслуговує на позитивну оцінку.

Показники структури та динаміки оборотних активів представлені у табл. 2.6.

З табл. 2.6 випливає, що оборотні активи протягом аналізованого періоду зросли на 7930 тис.грн., склавши в 2022 році – 38390 тис.грн.. У структурі активів з їхньої частку припадає найбільшу питому вагу – 59,2 %. Кругообіг оборотних засобів виявляється у виробничих запасах, незавершеному виробництві, го-

тової продукції та грошових коштах. Тут варто зазначити, що організація займається діяльністю лікарняних закладів, тож у структурі запасів присутні лише сировина та матеріали, а також інші запаси 2022 року

Таблиця 2.6. – Показники структури та динаміки оборотних активів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
1	Оборотні активи - всього	30 460	100,00	38 390	100,00	7 930	0,00
	в тому числі:						
1.1.	Запаси	3 206	10,53	349	0,91	-2 857	9,62
	сировина, матеріали	2 844	9,34	255	0,66	-2 589	8,67
	РБП	122	0,40	0	0,00	-122	0,40
	інші запаси та витрати	240	0,79	94	0,24	-146	0,54
1.2.	ПДВ	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1.3.	Дебіторська заборгованість	25 879	84,96	36 335	94,65	10 456	9,69
1.4.	Фінансові вкладення	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1.5.	Грошові кошти	1 368	4,49	1706	4,44	338	0,05
1.6.	Інші оборотні активи	7	0,02	0	0,00	-7	0,02

Джерело: складено автором

. Загалом, частку запасів припадає всього 0,91 %. Значні структурні зрушення спостерігаються за статтею дебіторська заборгованість. Так було в структурі оборотних активів її частка зросла на 9,69 % чи 10456 тис.грн.. Збільшення спостерігається також за статтею кошти на 338 тис.грн., у структурі оборотних активів її питому вагу знизився на 0,05 %. Таким чином, відзначається зниження частки активів, що повільно реалізуються, і зростання частки швидкоореалізованих активів.

Розрахунок загальних показників оборотності оборотних активів представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Розрахунок загальних показників оборотності оборотних активів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021 р	2022 р	Відхилення
1.	Виторг від продажу, тис.грн.	63 052	32 937	-30 115
2.	Середні залишки оборотних засобів, тис. грн.	22 949	34 425	11 476
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,75	0,96	-1,79
4.	Тривалість одного обороту, днів	131,03	376,26	245,23

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.7 можна дійти невтішного висновку, що у аналізованій організації управління оборотними активами відбувається неефективно і нераціонально. Про це свідчать негативні тенденції в динаміці показників: коефіцієнт оборотності знижується на 1,79 об, а період обороту збільшується на 245,23 дн. Ця ситуація складається із-за значного зниження виручки при зростанні середньорічної вартості оборотних активів. Угрупування дебіторську заборгованість по категоріям дебіторів представлено у табл. 2.8.

З табл. 2.8 випливає, що в структурі оборотних активів на кінець звітного року найбільша питома вага припадає на дебіторську заборгованість, на кінець звітного періоду її частка збільшується та становить 94,65 %, що негативною тенденцією, оскільки збільшується частка коштів, абстрактних з обороту.

Угрупування дебіторського за термінами погашення та освіти представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.8. – Угрупування дебіторської заборгованості за категоріями дебіторів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
1	Дебіторська заборгованість	25 879	100,00	36 335	100,00	10 456	х
	в тому числі:						
1.1.	покупці та замовники	19 054	73,63	27 544	75,81	8490	2,18
1.2.	аванси видані	3 544	13,69	2 870	7,90	-674	- 5,80
1.3.	розрахунки з персоналом	2012	7,77	3 844	10,58	1 832	2,80
1.4.	засновники						
1.5.	інші дебітори	1 269	4,90	2077	5,72	808	0,81

Джерело: складено автором

Таблиця 2.9. – Угрупування дебіторської за термінами погашення та освіти КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
1	Дебіторська заборгованість	25 879	100	36 335	100	10 456	х
	в тому числі:	-	-	-	-	-	-
1.1.	довгострокова	-	-	-	-	-	-
1.2.	короткострокова	25 879	100	36 335	100	10 456	х
1.3.	з них – прострочена	-	-	-	-	-	-
	у тому числі сумнівна	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 2.9 спостерігається зростання дебіторську заборгованість на 10456 тис.грн., що негативним чинником, стан розрахунків із покупцями погіршилося. Найбільша питома вага припадає на частку покупців та замовників – 75,81 % у 2022 році. Слід зазначити, що в активах аналізованої ор-

ганізації прострочена дебіторська заборгованість та довгострокова заборгованість відсутні, що позитивно характеризує її діяльність. З огляду на, що дебіторська заборгованість непрострочена і має платоспроможних дебіторів, заборгованість свідчить про майбутнє надходження коштів.

Показники руху коштів представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10- Показники руху коштів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»

Показники	Загальна сума, тис. грн.	Поточна		Інвестиційна		Фінансова	
		сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
Залишок коштів (ДС) початку року	1 368	х	х	х	х	х	х
Надійшло ДС	10 996	6071	644,55	90	5,28	4 835	283,4
Направлено ДС	28 214	28 214	1653,81	0			
Залишок ДС на кінець року	1706	х	х	х	х	х	х

Джерело: складено автором

З табл. 2.10 випливає, що залишок коштів у 2022 році становить 1706 тис.грн.. Кошти акумульовані на розрахунковому рахунку організації. Організація відчуває нестачу найбільш ліквідних активів.

По поточної діяльності переважає відтік коштів у сумі 28214 тис.грн., це говорить про тому, що отриманих коштів недостатньо у тому, щоб забезпечити поточні платежі підприємства. Сальдо грошових потоків за фінансовими операціями позитивне – свідчення того, що організація фінансує свою діяльність, що розширюється, за рахунок зовнішніх джерел. Внаслідок здійснення діяльності організація підвищили обсяг грошової маси в частині їхнього відтоку. Негативний момент – перевищення відтоку коштів над їхньою притокою у 2022 році. Виручка від реалізації у 2022 році склала 32937 тис. грн., Надходження по поточній діяльності 6071 тис. грн. Рух грошових потоків не є синхронним.

Показники структури та динаміки пасивів представлені у табл. 2.11.

За даними табл. 2.11 пасивна частина балансу та характеризується переважна питома вага позикових джерел (58,97 %), що свідчить про фінансову залежність організації, знижує фінансову стійкість. Позитивним моментом є зростання частки власні кошти протягом аналізованого періоду, у сукупної вартості майна вони становлять 41,03 %. Власний капітал включає дві статті: статутний капітал та нерозподілений прибуток. У цьому слід зазначити незмінність величини Статутного капіталу весь аналізований період.

Таблиця 2.11. – Показники структури та динаміки пасивів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
1	Усього джерел:	59 967	100,00	64847	100,00	4 880	х
	у тому числі:						
1.1.	власних	18 114	30,21	26 604	41,03	8490	11
1.2.	позикових	41 853	69,79	38 243	58,97	-3 610	-11
	з них						
	довгострокових	-	-	-	-	-	-
	короткострокових	41 853	69,79	38 243	58,97	-3 610	-11

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що нерозподілений прибуток у 2022 році збільшився на 8490 тис. грн., що є позитивною динамікою. Наявність нерозподіленого прибутку у структурі власного капіталу оцінюється позитивно, оскільки може розглядатися як джерело поповнення оборотних засобів підприємства та зниження рівня короткострокової кредиторської заборгованості. Вважається, частка власного капіталу має бути щонайменше 50 %. Як видно з наведених даних, співвід-

ношення власного та позикового капіталу протягом 2021-2022 років. не відповідає рекомендованому значенню, що свідчить про низьку фінансову стійкість.

Структура позикового капіталу представлена лише короткостроковими зобов'язаннями – 58,97 %. Загалом слід зазначити, що структура пасивів не-раціональна, оскільки стійкі джерела (власний капітал та довгострокові зобов'язання) не перевищують короткострокові зобов'язання.

Дані щодо угруповання зобов'язань за категоріями представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12- Угруповання зобов'язань за категоріями КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
1	Зобов'язання всього	41853	100,0	38243	100,0	-3610	0,00
	в тому числі:						
1.1	кредити та позики	16643	39,77	13555	35,44	-3088	- 4,32
1.2	відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
1.3	кредиторська заборгованість всього	25210	60,23	24688	64,56	-522	4,32
	у тому числі:						
	постачальники та підрядники	12822	30,64	12013	31,41	-809	0,78
	перед персоналом підприємства	4586	10,96	5229	13,67	643	2,72
	перед державними позабюджетними фондами	4470	10,68	2898	7,58	-1572	- 3,10
	до бюджету з податків та зборів	2744	6,56	3315	8,67	571	2,11
	інші кредитори	588	1,40	1233	3,22	645	1,82
1.4	Інші зобов'язання	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.12 значних структурних зрушень за аналізований період

не спостерігається, незначно збільшується частка заборгованості перед персоналом на 2,72 п. та частка заборгованості перед бюджетом на 2,11 п., частка заборгованості перед позабюджетними фондами знижується на 3,10 п. Негативним моментом є у структурі «палаючої» заборгованості: перед персоналом підприємства 5229 тис.грн., перед позабюджетними фондами – 2898 тис.грн., перед бюджетом – 3315 тис.грн..

Дані щодо угруповання зобов'язань за строками погашення та освіти представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13. – Угруповання зобов'язань за термінами погашення та освіти КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
1	Позикові кошти всього:	41 853	100	38 243	100	-3 610	0
	у тому числі:		-		-	0	0
1.1.	Довгострокові зобов'язання	0	-	0	-	0	0
1.2.	Короткострокові зобов'язання	41 853	100	38 243	100	-3 610	0
1.3.	кредити та позики	16 643	39,77	13 555	35,44	-3 088	4,32
1.4.	кредиторська заборгованість	25 210	60,23	24 688	64,56	-522	4,32
1.5.	відкладені податкові зобов'язання		-		-	0	0
1.6.	Інші зобов'язання		-		-	0	0
1.7	Сума прострочених зобов'язань		-		-	0	0

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.13 у структурі зобов'язань найбільша питома вага припадає на кредиторську заборгованість 64,56 % у 2022 році, частку позикових коштів, відповідно, 35,44 %. Довгострокові зобов'язання у структурі відсутні.

Показники забезпеченості матеріальних активів джерелами фінансування представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14. – Показники забезпеченості матеріальних активів джерелами фінансування КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки, у тис.грн.

№	Показники	2021р.	2022р.
1.	Власний капітал	18114	26604
2.	Необоротні активи	29507	26457
3.	Власні оборотні кошти (СОС)	-11393	147
4.	Довгострокові пасиви	-	-
5.	Власні та довгострокові джерела	-11393	147
6.	Короткострокові позикові кошти	16643	13555
7.	Загальна величина основних джерел	5250	13702
8.	Загальна величина запасів та витрат	3206	349
9.	Надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів	-14599	-202
10.	Надлишок (+) або недолік (-) власних та довгострокових джерел	-14599	-202
11.	Надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел	2044	13 335

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.14 протягом аналізованого періоду склався нестійкий тип фінансової стійкості:

$$\Phi C < 0; \Phi Д < 0; \Phi О > 0, \quad (2.1)$$

Трикомпонентний показник дорівнює:

$$S = (0; 0; 1), \quad (2.2)$$

Нестійкий тип: Можливе порушення платоспроможності; власні оборотні кошти та довгострокові джерела фінансування не покривають величину запасів

та витрат, виникає необхідність залучення короткострокових кредитів та позикових коштів. Слід зазначити позитивну динаміку показників: у 2022 році нагору рухається на позитивній величині власного оборотного капіталу. Нестача (-) власних та довгострокових джерел знижується з 14599 тис.грн. до 202 тис. грн. Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості представлений у табл. 2.15.

Таблиця 2.15. – Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

№	Показники	2021	2022	Відхилення	Нормативне значення
1.	Коефіцієнт автономії	0,30	0,41	0,11	>0,5
2.	Коефіцієнт забезпеченості запасів	-3,55	0,42	3,97	>0,6
3.	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	-0,37	0,00	0,38	>0,1
4.	Коефіцієнт маневреності	-0,63	0,01	0,63	>0,3

Джерело: складено автором

На підставі даних табл. 2.15 усі показники фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням.

Проаналізувавши систему коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість, можна зробити загальний висновок про нестабільний фінансовий стан підприємства. Як видно, усі показники не відповідають нормативним значенням. Позитивним моментом є динаміка їхнього зростання. Частка оборотних активів, фінансована з допомогою власні кошти, збільшилася до 38 %. Динаміка коефіцієнта покриття запасів власними джерелами фінансування говорить про оптимізацію коштів, вкладених у оборотний капітал, поліпшення структури джерел фінансування. Зростання коефіцієнта автономії свідчить про зростання незалежності підприємства від позикових джерел.

Одним із етапів покращення фінансового стану підприємства за допомогою зміцнення його фінансової стійкості є рефінансування дебіторської забор-

гованості (у структурі активів дебіторська заборгованість у 2022 році становить 94,65 %) – це форма реструктуризації активів, що полягає у перетворенні дебіторської заборгованості на інші ліквідні форми оборотних активів. кошти та короткострокові фінансові вкладення. Чинником, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства, є високий рівень дебіторської заборгованості та короткострокових зобов'язань.

Угрупування статей балансу з метою оцінки його ліквідності представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16. – Угрупування статей балансу з метою оцінки його ліквідності, тис.грн КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

Актив	2021р.	2022р.	Пасив	2021р.	2022р.
Найбільш ліквідні активи	1368	1706	Найбільш термінові пасиви	25210	24688
Швидко реалізовані активи	25886	36335	Короткострокові пасиви	16643	13555
Повільно реалізовані активи	3206	349	Довгострокові пасиви,	-	-
Важко реалізовані активи	29507	26457	Постійні пасиви	18114	26604
РАЗОМ	59967	64847	РАЗОМ	59967	64847

Джерело: складено автором

На підставі даних табл. 2.16 визнати підприємство платоспроможним не можна: частка коштів в активах вкрай низька, частка дебіторської заборгованості дуже висока, дебіторська заборгованість у 2022 році в 1,5 раза перевищує кредиторську заборгованість. Баланс можна визнати ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$A1 > П1; A2 > A2; A3 > П3; A4 < П4, \quad (2.3)$$

Таким чином, у 2022 році не дотримується лише однієї умови: найбільш ліквідних активів не вистачає для покриття найбільш термінових зобов'язань. Зіставлення підсумків 1 групи з активу та пасиву, тобто. А1 та П1 (терміни до 3-х місяців), відображає співвідношення поточних платежів та надходжень.

З даних табл. видно, протягом усього аналізованого періоду є платіжний недолік, тобто. організація неспроможна покрити свої термінові зобов'язання. Порівняння підсумків А2 і П2 показує тенденцію зміни поточної ліквідності у майбутньому. Поточна ліквідність свідчить про платоспроможність організації на найближчий до моменту, що розглядається, проміжок часу. Зіставлення підсумків активу і пасиву для 3 і 4 груп (А3 і П3, А4 і П4) відбиває співвідношення платежів і надходжень у щодо віддаленому майбутньому.

Ситуація з перспективною ліквідністю оптимістична: за показниками табл. 2.16 видно, що організація може покрити свої довгострокові пасиви і позикові кошти, продавши активи, що повільно реалізуються і важко реалізуються. Четверта нерівність має «балансуючий» характер; водночас воно має глибокий економічний зміст: його виконання у 2022 році свідчить про дотримання мінімальної умови фінансової стійкості – наявність у аналізованій організації власних оборотних коштів.

Показники коефіцієнтів ліквідності представлені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17. – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

Найменування коефіцієнта	2021 р.	2022 р.	Нормативне значення	
			Вітчизняні нормативи	Закордонні нормативи
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	>0,1	>0,2
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,65	0,99	>0,7-0,8	>1,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,73	1,00	>1,2-1,5	>2,0

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.17 показник абсолютної ліквідності протягом 2021-2022 років. не відповідає рекомендованим значенням (понад 0,1), що свідчить про те, що в організації існують проблеми з негайною оплатою зобов'язань за рахунок коштів та еквівалентів. Коефіцієнт критичної ліквідності показує, наскільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним, при цьому виходять з припущення, що товарно-матеріальні запаси взагалі не мають жодної ліквідаційної вартості. У 2022 році цей показник вищий за нормативні значення і становить 0,99 при нормі 0,7-0,8. Умов поточної ліквідності не дотримуються, показник збільшується у 2022 році, величина його становить 1,00 за нормативу 2,0-2,5. Отже, організація зазнає труднощів при покритті поточних зобов'язань. Ліквідність за аналізований період значно покращилася, спостерігається зростання показників у динаміці. Підбиваючи підсумки, проведеного аналізу можна дійти такого висновку: показники, що характеризують платоспроможність, перебувають у низькому рівні. Організація має проблеми з платоспроможністю, здійснює поточну діяльність за рахунок позикових коштів. Необхідно збільшити частку найбільш ліквідних активів (грошових коштів), знизити дебіторську заборгованість і кредиторську заборгованість. Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості представлений у табл. 2.18.

Таблиця 2.18- Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2022 рік

№	Показники	Одиниця виміру	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість
1.	Сума попереднього періоду	тис. грн.	25879	25210
2.	Сума звітного періоду	тис. грн.	36335	24688
3.	Темп зростання	%	140,40	97,93

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.18 видно, що темпи зростання дебіторську заборгованість значно перевищують темпи зростання кредиторську заборгованість. Дані таблиці свідчать про перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською у 2022 році. Дебіторська заборгованість обертається повільніше ($32937/36335=0,91$ об.) кредиторської ($32937/24688=1,33$ об.), отже, в організації немає можливості погашати поточну заборгованість перед кредиторами з допомогою надходжень від дебіторів. Значна перевага дебіторської заборгованості створює загрозу фінансової стійкості організації та робить необхідним залучення додаткових джерел фінансування, отже, основну увагу бухгалтерської та фінансової служби організації має сконцентрувати на визначенні виправданого розміру дебіторської заборгованості. Аналіз фінансових результатів подано у табл. 2.19.

Таблиця 2.19. – Аналіз фінансових результатів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2021-2022 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
	сума, тис.грн.	сума, тис.грн.	сума, тис.грн.	%
Виторг від продажу	63052	32937	-30115	52,24
Собівартість продажів	-	-	-	-
Валовий прибуток (збиток)	63052	32937	-30115	52,24
Комерційні витрати	-	-	-	-
Управлінські витрати	52549	23591	-28958	44,89
Прибуток (збиток) від продажу	10503	9346	-1157	88,98
Доходи від участі в інших організаціях	-	-	-	-
відсотки до отримання	-	-	-	-
Відсотки до сплати	3617	740	-2877	20,46
інші доходи	446	272	-174	60,99
Інші витрати	1657	235	-1422	14,18
Прибуток/збиток до оподаткування	5675	8643	2968	152,30
Поточний податок на прибуток				
чистий прибуток (збиток)	5675	8643	2968	152,30

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.19 динаміка виручки негативна, протягом 2022 року виторг знизився на 30 115 тис.грн. чи 47,76 %. Основною статтею витрат є управлінські витрати, варто зазначити, що темп їхнього зниження перевищує темпи зниження виручки (у звітному році вони знизилися на 55,11 %), що свідчить про позитивний вплив даного фактора на прибуток від продажів (її зниження становило всього 11,02 %). Протягом усього аналізованого періоду основна діяльність організації є прибутковою (прибуток від продажів у 2022 році склав 9346 тис. грн.). У структурі фінансових результатів переважають інші витрати інших доходів. Сальдо інших доходів і витрат негативне, що призвело у свою чергу до того, що прибуток до оподаткування нижчий від прибутку від продажів. Чистий прибуток за підсумками 2021 року склав 8643 тис. грн., що на 2 968 тис. грн. вище, ніж торік. Незважаючи на зниження виручки, діяльність організації здійснюється ефективно, кінцевий фінансовий результат демонструє зростання.

2.2. Аналіз складу, структури та руху персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»

Колектив КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» - співробітники, які займаються наданням послуг медичного профілю на підставі законодавства, постанов Міністерства охорони здоров'я, трудового договору, статуту організації, функціональних зобов'язань та інших нормативних, локальних актів. Склад персоналу організації неоднорідний за професійною підготовкою, віковою категорією, за стажем. Формування персоналу є напрямом стратегічного значення, що гарантує стабільну та ефективну медичну діяльність. Динаміку чисельності персоналу протягом трьох попередніх років проаналізуємо за даними табл. 2.20.

Дані табл. 2.20, дозволяють зробити наступний висновок, за аналізований період 2020-2022рр. кількість співробітників зменшилася на 25 осіб. Середній

медичний персонал 239 особи у 2020 р., 226 осіб у 2022 р., має найбільшу питому вагу в структурі організації, дана одиниця максимально затребувана. Лікарі 27 осіб у 2020 р., 24 особи у 2022 р., у зв'язку з виходом на пенсію. Молодший медичний склад 81 особа у 2020 р., 72 особи у 2022 р., у зв'язку зі скороченням штатних одиниць. Інші категорії персоналу без змін. Найбільш наочно цю інформацію відстежимо на рис. 2.1.

Таблиця 2.2. – Динаміка чисельності персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2020-2022рр.

Категорія співробітника	2020р. осіб	2020р. %	2021р. осіб	2021р. %	2022р. осіб	2022р. %	Темп росту 2020/2022рр, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Керівник організації	1	0,27	1	0,28	1	0,29	100
Заступник керівника організації	4	1,08	4	1,11	4	1,16	100
Керівники структурних підрозділів	6	1,62	6	1,67	6	1,74	100
Лікарі	27	7,3	25	6,96	24	6,95	96
Середній медичний персонал	239	64,59	235	65,46	226	65,51	94,56
Молодший медичний персонал	81	21,89	76	21,17	72	20,87	88,88
Інші фахівці	12	3,25	12	3,35	12	3,48	100
Усього	370	100	359	100	345	100	93,24

Джерело: складено автором

У закладі переважає жіночий персонал 302 особи із 345 (87,5 %), чоловіків 43 особи (12,5 %). На січень 2023 року, в організації працюють:

1. Лікарі спеціалісти – 24 особи. Середній вік 48 років.

2. Середній медичний персонал – 226 осіб. Середній вік 42 роки.

3. Молодший медичний персонал – 72 особи, середній вік 36 років.

Забезпеченість лікарями-фахівцями становить – 9,2 (2022 р. – 9,4), забезпеченість середніми медичними співробітниками – 86,9 (2022 р. – 88,3) на 10000 населення. Співвідношення лікарів та середнього медичного персоналу 1:9.

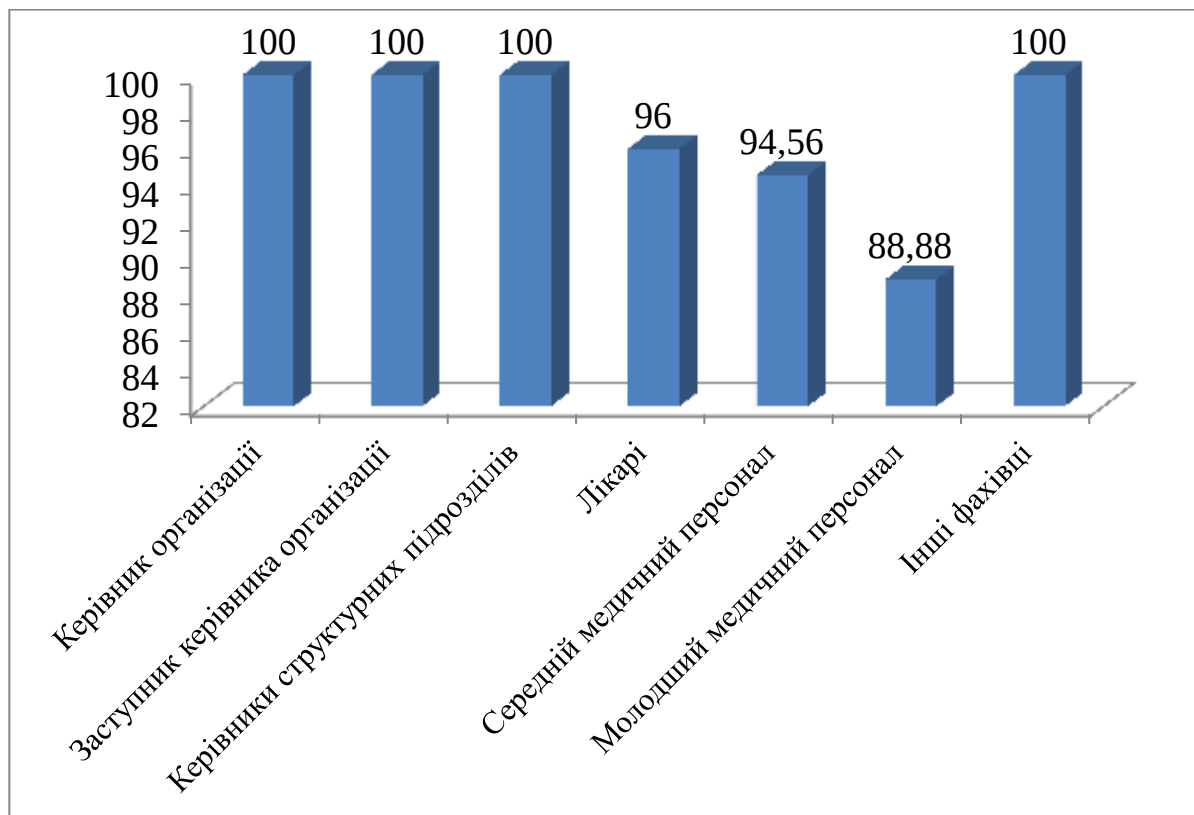


Рисунок 2.1. – Динаміка чисельності персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» у 2020-2022рр., у %. Джерело: складено автором

Простежимо динаміку чисельності співробітників організації, проведемо аналіз вікової категорії персоналу (табл. 2.21).

Аналізуючи цю таблицю, ми бачимо, найбільшу питому вагу має група персоналу віком від 31-49 років, необхідний приплив свіжих сил – молодих фахівців, оскільки чисельність співробітників віком 18-30 років зменшилася на 7

осіб (2020 р. – 144 особи, 2022 р. – 137 осіб). Простежується закономірність збільшення чисельності старшої вікової категорії, так вікова категорія 50 та більше, у 2020 р. – 46 осіб, 2022 р. – 54 особи, що на 8 осіб більше, співробітники даної вікової категорії залишаються на робочих місцях у міру своїх потреб.

Таблиця 2.21. – Аналіз структури персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за віком за 2020-2022рр.

Вік	2020р.	%	2021	%	2022	%	Темп зростання 2020р. до 2022 р., %
18-30	144	48,7	141	39,28	137	39,71	95,14
31-49	180	38,9	176	49,02	154	44,64	85,56
50 та більше	46	12,4	42	11,7	54	15,65	117,39
Усього	370	100	359	100	345	100	93,24

Джерело: складено автором

Нині основна проблема складної кадрової ситуації, немає припливу нових кадрів, у зв'язку з працевлаштуванням фахівців у престижні організації, оскільки низький коефіцієнт перспектив у майбутнє, основна категорія персонал передпенсійного і пенсійного віку (рис. 2.2).

Проаналізувавши кадровий склад згідно з освітою можна зробити такий висновок, що в діяльності організації основну роботу розподілено на співробітників із середньою спеціальною медичною освітою (65,51 %), наявність фахівців з вищою медичною освітою (6,96 %) є відносно стійкою. Тенденція до зниження освітнього рівня персоналу простежується за даними табл. 2.21, так йде зниження рівня середньої освіти у 2020 р. – 104 особи, 2022 р. – 95 осіб. Це говорить про не зацікавленість у медичній діяльності поза основною діяльністю.

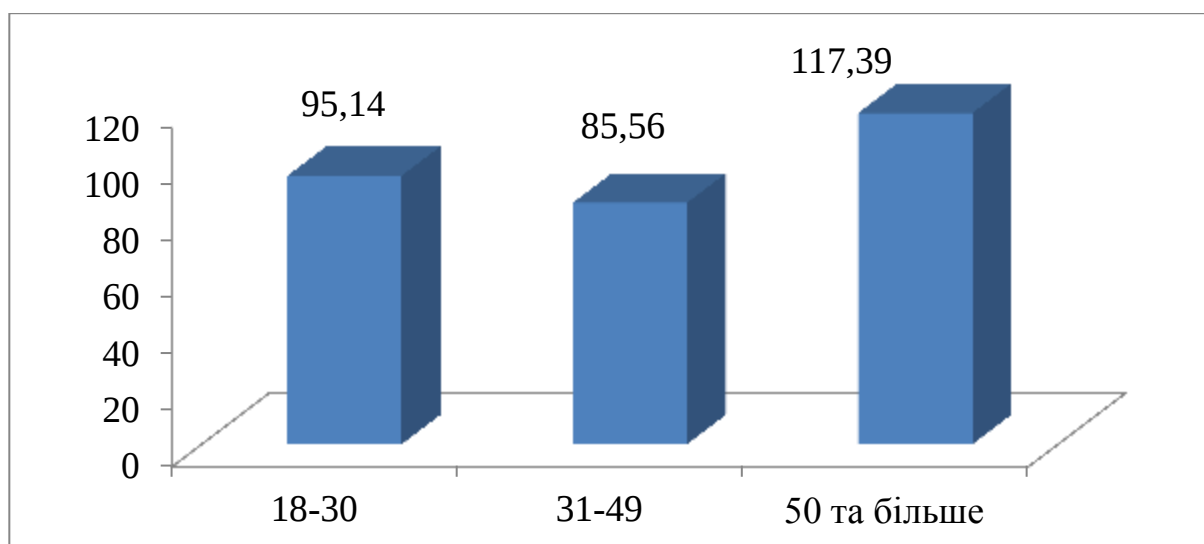


Рисунок 2.2. – Динаміка структури персоналу за віком КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2020-2022рр., у %. Джерело: складено автором

Для підтвердження компетентності медичного персоналу розглянемо рівень освіти працівників за три попередні роки 2020-2022рр. (табл. 2.22).

Таблиця 2.22. – Динаміка структури персоналу за рівнем освіти співробітників КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020р.	%	2021р.	%	2022р.	%
Вища	27	7,3	25	6,96	24	6,96
Середнє спеціальне	239	64,6	235	65,46	226	65,51
Середнє	104	28,1	99	27,58	95	27,53
Усього	370	100	359	100	345	100

Джерело: складено автором

Освітній рівень необхідно підвищувати, стимулюючи приплив молодих кадрових фахівців. Структура персоналу за рівнем КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» розглянемо на рис. 2.3.

Наступним важливим критерієм є стаж співробітників організації. Розгля-

немо структуру персоналу за стажем роботи у створенні (табл. 2.23).

За тривалий час співробітник стає фахівцем своєї ланки, день у день, виконуючи функціональні обов'язки, напрацьовує досвід. Аналізуючи склад персоналу відповідно до стажу, виділяємо групу зі стажем до 20 років (33,9 % - 34 % за 2022 рік). Персонал зі стажем роботи понад 20 років знаходиться приблизно на одному рівні (33 %). Приплив молодих співробітників до 3 років мінімальний (9,3%) перебуває на межі, знижено зацікавленість у професії. За таких обставин установі загрожує кадровий дефіцит у найближчому майбутньому.

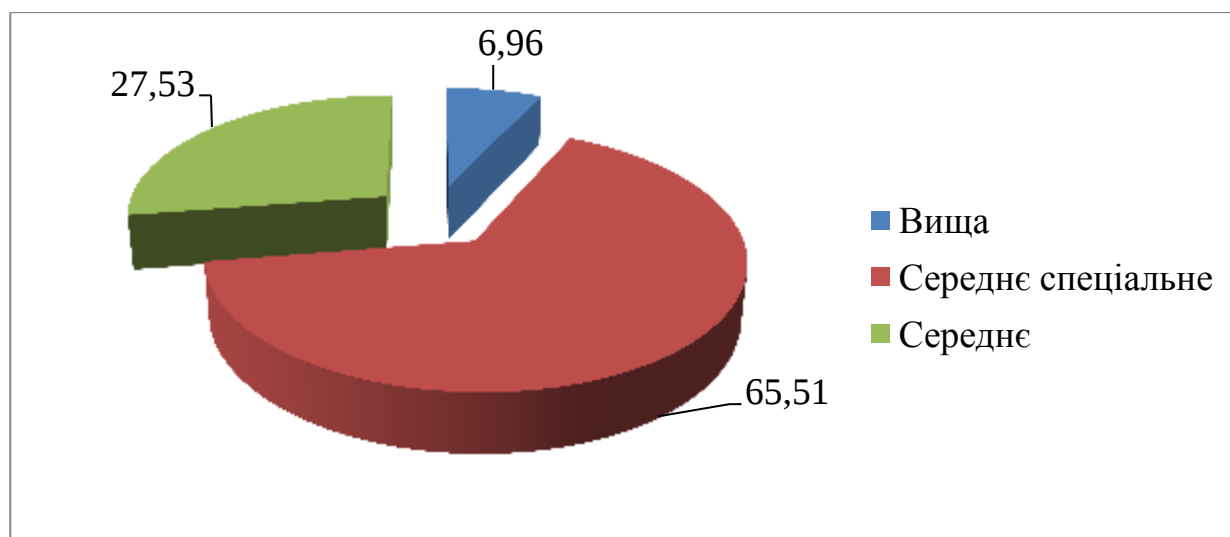


Рисунок 2.3. – Структура персоналу за рівнем освіти КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2020-2022 рр., у %. Джерело: складено автором

Формування персоналу тривалий процес, за умови грамотного управління керівного складу, діяльність персоналу організації буде ефективна. Структура персоналу за стажем роботи в організації персоналу 2020р. та 2022р. рис. 2.4.

Таблиця 2.23. – Структуру персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за стажем роботи в організації за 2020-2022 рр.

Стаж роботи	2020р. ос.	2020р. %	2021р. ос.	2021р. %	2022р. ос.	2022р. %
до 3 років	38	10,3	35	9,8	32	9,3
до 10 років	101	27,3	105	29,2	112	32,5
до 20 років	138	37,3	130	36,2	117	33,9
та більше 20 років	93	25,1	89	24,8	84	24,3
всього	370	100	359	100	345	100

Джерело: складено автором

Рух кадрів організації – це динаміка стану персоналу організації. Для вивчення цього процесу необхідно вміти визначати кількісні показники руху кадрів організації, аналізувати, приймати рішення зниження негативної тенденції в управлінні персоналом організації.

Розглянемо деякі абсолютні та відносні показники руху кадрів, зміна чисельності співробітників організації за певний часовий проміжок – коефіцієнт обороту кадрів з прийому та вибуття, коефіцієнти плинності, заміщення, сталість кадрів. Середньооблікова чисельність співробітників за період 2022 р. становила 351 особу. Проведемо розрахунок показників руху персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» відповідно до даних табл. 2.24.

Таблиця 2.24. – Дані для аналізу руху кадрів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» за 2022 рр.

Наявність на 01.01. 2022 р.	Поступило за 2022 р.	Вибуло усього за 2022 р.	Вибуло				Наявність на 01.12. 2022	Працюючих весь період
			за власним бажанням	невідповідність займаної посади	декрет на відпустку	на пенсію		
359	7	21	8	4	4	5	345	338

Джерело: складено автором

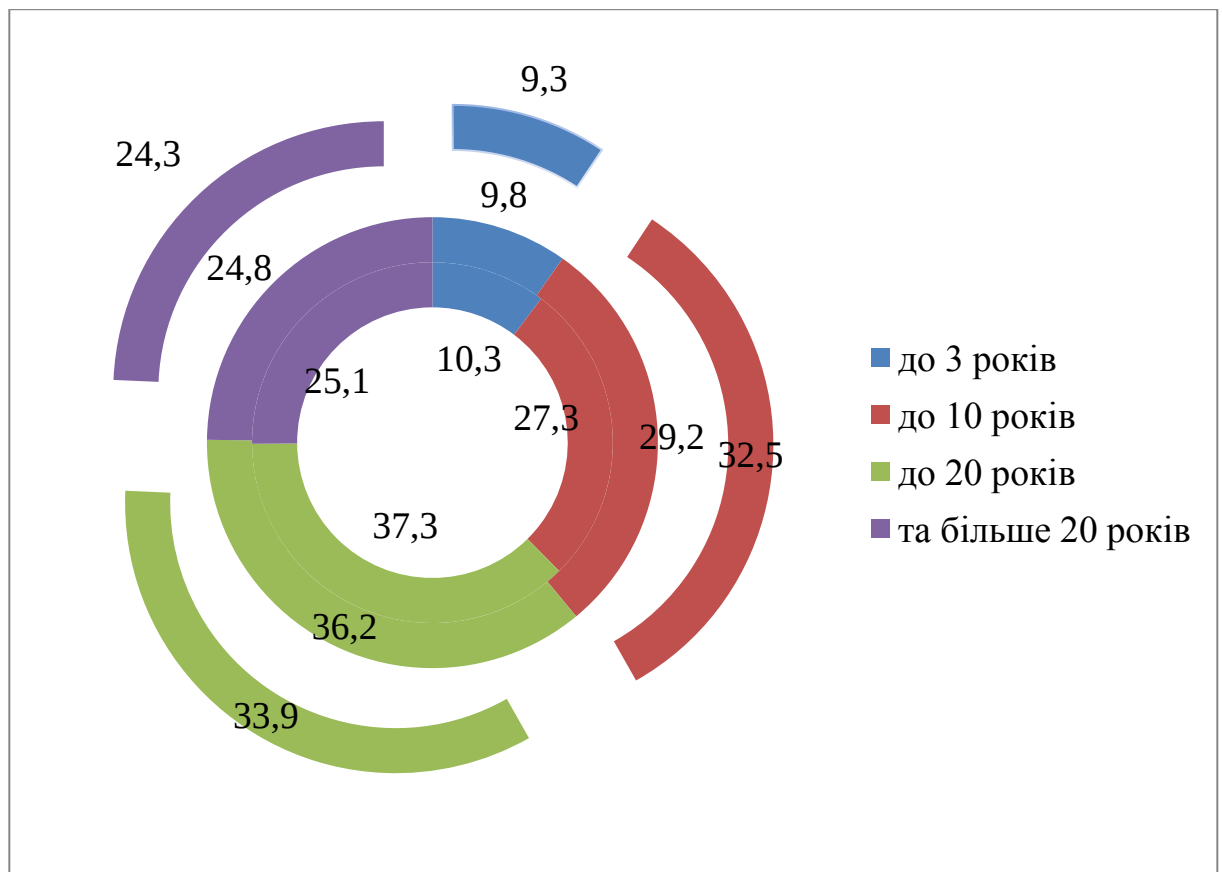


Рисунок 2.4. – Структура персоналу зі стажем роботи в організації за 2020-2022 рр. Джерело: складено автором

1. Розрахунок коефіцієнта обороту кадрів за 2022 р. зі звільнення, прийомом (табл. 2.24):

$$Кп = Чпр / Чс * 100, \quad (2.4)$$

де Кп – коефіцієнт обороту прийому;

Чпр – число прийнятих співробітників;

Чс – середньооблікове число співробітників.

$$Кп = 7/345 * 100 = 2,028$$

Зростання коефіцієнта проти певним періодом визначає розвиток органі-

зації. Зниження показника – про стійкість колективу.

$$K_3 = \text{Ч}_3 / \text{Ч}_c * 100, \quad (2.5)$$

де K_u – коефіцієнт обороту зі звільнення;

Ч_y – число звільнених;

Ч_c – середньооблікова кількість співробітників.

$$K_u = 21/351 * 100 = 5,98$$

За даними табл. 2.6, найбільша чисельність звільнених співробітників за власним бажанням. Існують проблеми з плинністю кадрів.

2. Розрахунок коефіцієнт плинності – K_p (табл. 2.24):

$$K_p = \text{Ч}_{вп} / \text{Ч}_c, \quad (2.6)$$

де $\text{Ч}_{вп}$ – число співробітників, що вибули за період з причин, плинності кадрів;

Ч_c – середньооблікова кількість співробітників.

$$K_p = \text{Ч}_{вп} / \text{Ч}_c = 12/351 = 0,034,$$

де K_p від 3 % - 5 % вважається робочим моментом.

3. Розрахунок коефіцієнт заміщення – K_z (табл. 2.24):

$$K_z = (\text{Ч}_п - \text{Ч}_в) / \text{Ч}_c, \quad (2.7)$$

де K_z – коефіцієнт заміщення;

$\text{Ч}_п$ – кількість прийнятих у період співробітників;

$\text{Ч}_в$ – кількість співробітників, що вибули за період;

Чс – середньооблікова кількість співробітників.

$K_3 = (Чп - Чв) / Чс = 7-21/351 = 0,039 = - 0,04$, при негативному коефіцієнті заміщення кількість звільнених перевищує кількість прийнятих співробітників.

4. Коефіцієнт сталості кадрів – Кстал (табл. 2.24):

$$K_{\text{стал}} = Ч_{\text{вп}} / Ч_{\text{кп}}, \quad (2.8)$$

де Чвп – кількість співробітників, які пропрацювали весь період;

Чкп – кількість співробітників на кінець періоду.

$K_{\text{пос}} = Ч_{\text{вп}} / Ч_{\text{кп}} = 338/345 = 0,97$ стабільний кадровий стан, коли склад основного робочого потенціалу критичний.

За аналізом результатів розрахунку за показниками руху кадрів визначено:

- число співробітників, що звільнилися, більше числа прийнятих;
- склад основного робочого потенціалу не критичний, але показник має прагнути до 1;
- зі збільшенням коефіцієнта плинності кадрів необхідне прийняття рішень із питань незадоволеності персоналу організації.

Показники атестації співробітників КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»: лікарі – 24 особи, з них 16-66,7 % із вищою категорією, 5-20,8 % з першою категорією, 3-12,5 % – з другою.

На рис. 2.5 розглянемо наявність категорії лікарів – спеціалістів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради».

Постійність складу фахівців із вищою освітою, пояснюється віковою категорією, всі лікарі з великим стажем та досвідом роботи, зацікавлені у медичній діяльності, укладання додаткових договорів на фінансовій основі.

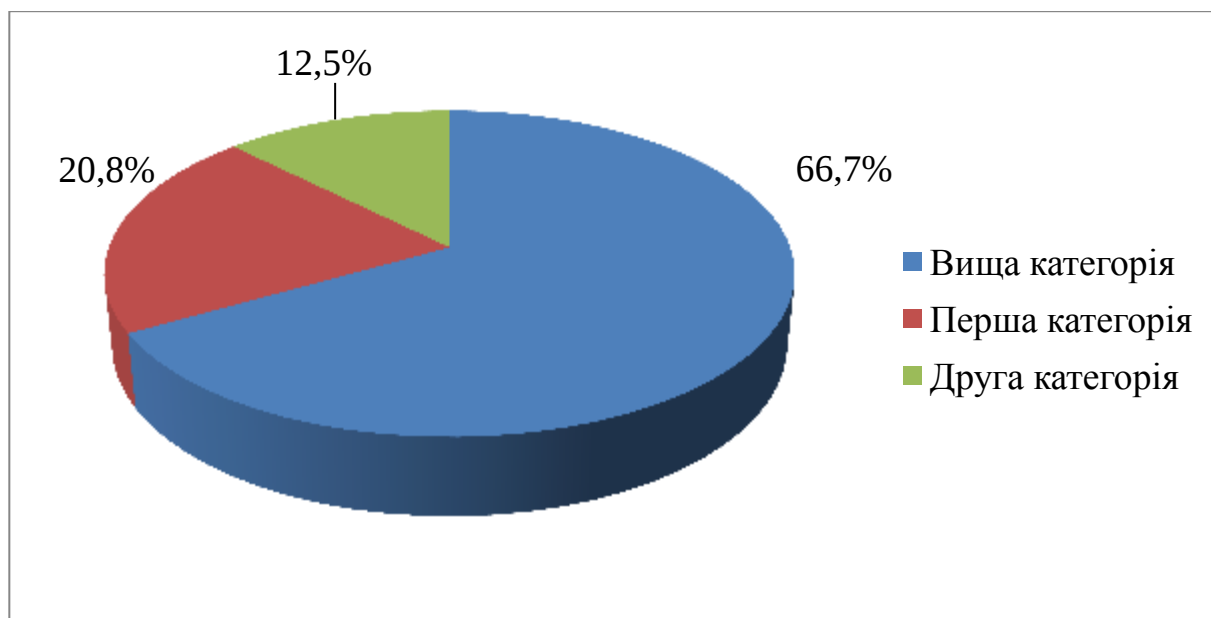


Рисунок 2.5. – Категорії лікарів КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради», у %. *Джерело: складено автором*

Середній медичний персонал – 226 осіб, з них 95-42 % найвища категорія, 84-37,2 % перша категорія, 32-14,2 % друга категорія, 15-6,6 % не мають категорії через стаж. На рис. 2.6 проаналізуємо наявність категорії у середнього медичного персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради».

Наявність у середній ланці молодих кадрів, без певного стажу, відповідно позначиться на рисунку – немає категорії (6 %).

Показником атестації персоналу також може бути: тестування співробітника, щорічно всередині закладу проводять іспит всього складу медичного персоналу, проведення конкурсу «найкращий у своїй професії», участь в обласних конкурсах.

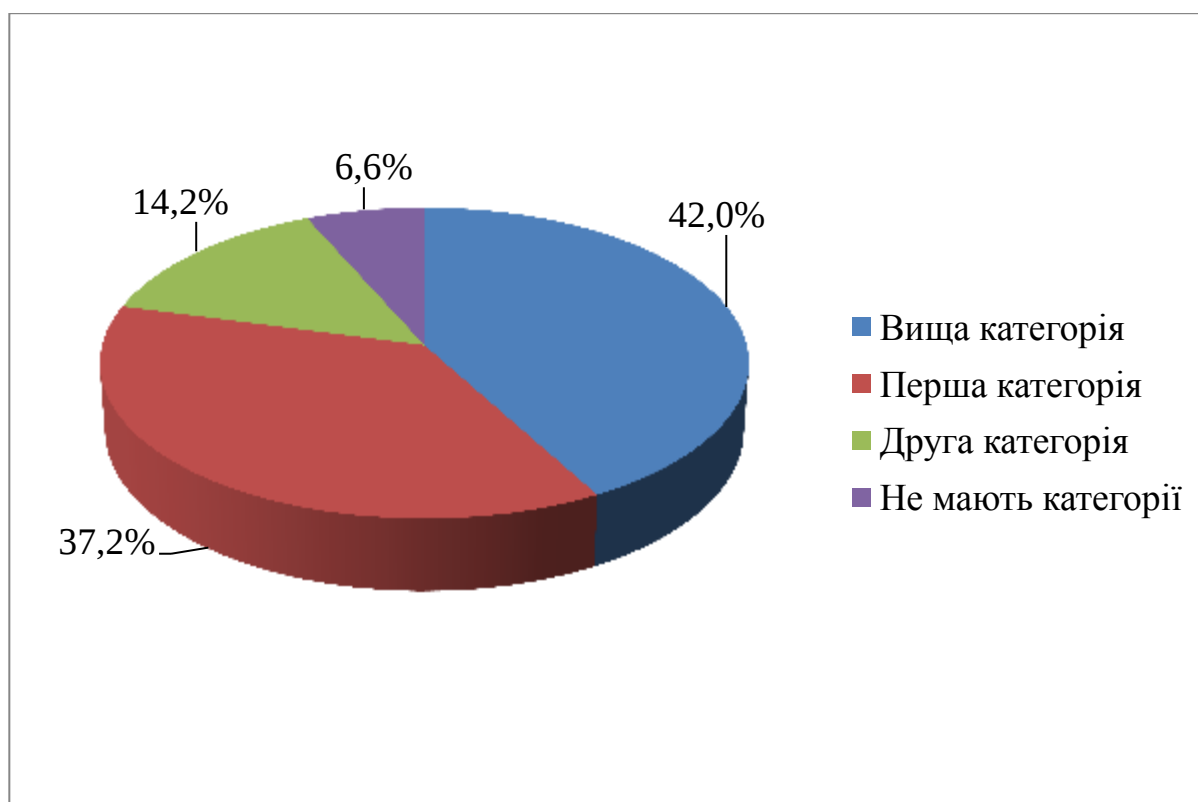


Рисунок 2.6. – Категорії середнього медичного персоналу КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради». Джерело: складено автором

Маючи набір знань в управлінні персоналом, приділяючи увагу особистісним та професійним характеристикам кандидата, аналізуючи, коригуючи та мотивуючи діяльність персоналу, відповідно до поставленої мети, можна досягти ефективних результатів при раціональному використанні можливостей на благо розвитку організації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення системи оплати праці в мелічному закладі як елемент управління персоналом

Стимулюючі виплати (премії регулярні та одноразові, різні надбавки до посадового окладу) набули досить широкого поширення в організаціях бюджетного сектору економіки. Причому в ході реформування економіки їхня частка у заробітній платі працівників суттєво зросла і нині нерідкі випадки, коли ці виплати становлять переважну частину заробітної плати. Оцінити це явище як позитивне навряд чи буде справедливим. У бюджетному секторі економіки, зокрема й у закладах охорони здоров'я, стимулюючі виплати тривалий час виконували допоміжну роль, доповнюючи оплату за окладами. Роль стимулюючих виплат була визнана суттєвою з переходом бюджетного сектору економіки на нові системи оплати праці, введені замість оплати на основі Єдиної тарифної сітки. На практиці це було реалізовано шляхом встановлення граничної мінімальної частки коштів, нижче за яку вона не повинно бути (не менше 30 %). Це означало, що обсяг преміальних коштів зросте до 40-50 % стосовно оплати за окладами. З урахуванням обов'язкового спрямування цілі стимулювання коштів, отриманих від діяльності з надання платних послуг, ця частка підвищувалася до 60-70 %, які іноді були більше стосовно оплати за окладом. Значно розширився арсенал коштів заохочення працівників, хоча він і обмежувався певним переліком стимулюючих виплат, застосування яких допускалося у бюджетній установі. Робота з організації стимулювання працівників майже повністю передавалася до рівня керівника бюджетної установи [5].

Роль премії у створенні оплати праці працівників бюджетних установ, зокрема й в охороні здоров'я, значно зросла. Хоча однозначно оцінити позитивно це явище, особливо спочатку реформування оплати праці, навряд чи можливо. Причин цього декілька:

По-перше, результати роботи закладів охорони здоров'я та їхніх працівників не завжди залежать від їхніх трудових зусиль. Наприклад, успішність лікування залежить не лише від зусиль лікаря, а й від самого пацієнта: його вік, генетичні особливості організму, дисциплінованість у дотриманні режиму лікування, ставлення пацієнта до власного здоров'я тощо.

По-друге, не накопичено практики вибору показників оцінки результатів праці, організації їх вимірювання та обліку.

У подоланні наявних недоліків в організації стимулювання працівників важливу роль відіграє практика застосування цільових показників роботи бюджетних установ охорони здоров'я, введена під час переходу на нові системи оплати праці працівників державних установ, які приймаються за основу під час преміювання керівників цих установ. Виконану роботу щодо затвердження цільових показників ефективності слід розглядати як початок роботи з ув'язування фінансування бюджетних установ з результатами їх діяльності та запровадженням у практику оплати праці працівників бюджетних установ преміювання працівників за основні результати їх діяльності.

При організації преміювання та визначення показників та умов преміювання працівників важливо, щоб усі показники (критерії) діяльності установи були розподілені за структурними підрозділів. Необхідно розділити функції безпосереднього лікування та контрольні функції щодо спостереження за лікуванням хворих.

Тому вдосконалення економічних методів стимулювання персоналу має ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці та рівнем доходів підприємства, а також ефективністю праці самого працівника. Система оплати

праці працівників установи встановлена з урахуванням: єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій робітників; єдиного кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів та службовців; державні гарантії з оплати праці; переліків виплат компенсаційного та стимулюючого характеру; підвищуючих коефіцієнтів; зразкового положення про оплату праці працівників державних установ охорони.

У цій установі встановлено систему премій, що виплачуються персоналу за підсумками місяця та року. Вони залежить від виконання плану державного завдання, фінансового результату установи з урахуванням досягнення цільових показників. Рішення про преміювання приймаються адміністративно-господарською радою. До преміальних виплат відносяться: виплати за підсумками роботи за обліковий період; до професійних свят; до ювілейних та святкових дат; інші заохочувальні виплати разового характеру (присвоєння наукового ступеня, участь у конкурсах професійної майстерності тощо).

Зменшення та невиплата премії передбачаються у таких випадках: виявлених фінансових порушеннях контролюючими органами (на підставі актів); порушення санітарно-протиепідеміологічного режиму; наявність дисциплінарних стягнень у звітному періоді; невиконання планового державного завдання; виявлення фактів стягування коштів із пацієнтів за надану медичну допомогу, що надається у межах програми державних гарантій безплатно.

У сучасному періоді реформування охорони здоров'я розробляється та впроваджується система мотивацій, що відповідає критеріям ринкової економіки, ґрунтується на потребі персоналу.

Мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, що впливають на поведінку людини, що спрямовують її в необхідний організації бік, регулюючих його інтенсивність, кордону, які спонукають виявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення мети [15].

Серйозний мотивуючий фактор, можливість мати повагу колег і пацієнтів, почуватися значним і потрібним співробітником – професія медичного працівника має на увазі доброзичливість, компетенцію, основний девіз професії «не зашкодь». Тому я вважаю, насамперед, вибір професії необхідний за покликанням – це першочергово!

Показники мотивації самі коефіцієнти: обороту, плинності, сталості персоналу, аналізуючи їх ми, можемо проводити процес управління персоналом в позитивному руслі. Візуальне почуття задоволеності співробітником своєї діяльності. Аналіз показників анкетування на тему: «Що спонукає співробітників продовжувати або завершити медичну діяльність» було проведено анкетування 56 осіб, які є працівниками КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради».

Причини, що спонукають працівників:

— продовжувати роботу у організації?

— залишати організацію?

Для відповіді на ці питання у підрозділі було проведено опитування. З 56 співробітників на запитання:

1. Причини, які спонукають працівників продовжувати роботу у організації?

— 31 – бояться втратити роботу (медичний заклад один у районному центрі);

— 15 – подобається робота, покликання;

— 6 – робота, як додаткове джерело доходів (пенсіонери);

— 4 – робота для досвіду (співробітники зі стажем до року).

2. Причини, які спонукають працівників звільнитися з організації?

Телефонне опитування проводилося з людьми, які пішли за три місяці поточного року з КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» (7 осіб).

— 3 – пішли на пенсію;

— 2 – найбільш високооплачувана робота;

— 2 – переїзд.

Результат опитування з причин, що спонукають працівників продовжувати медичну діяльність, проаналізуємо на рис. 3.1.

За результатами анкетування причини продовжувати роботу: подобається робота (55 %), покликання (27 %), фінансова (11 %), стаж (7 %).

Маючи позитивний бік трудової діяльності, слід забувати про негативну, так незадоволеність роботою спонукає співробітників до звільнення. Результат опитування з причин, що спонукають працівників завершити медичну діяльність, проаналізуємо на рис. 3.2.

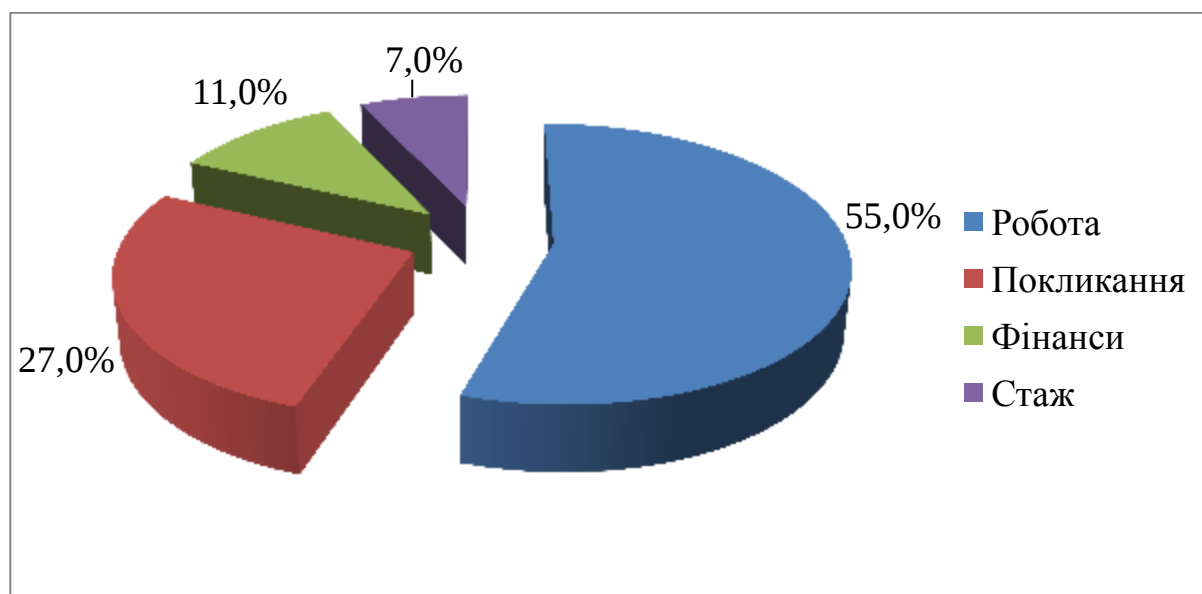


Рисунок 3.1. – Причини продовжувати роботу у КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради», у %. Джерело: складено автором

За результатами анкетування причина завершити роботу: пенсіонери (43 %), зміна місця роботи (28,5 %), зміна місця проживання (28,5 %).

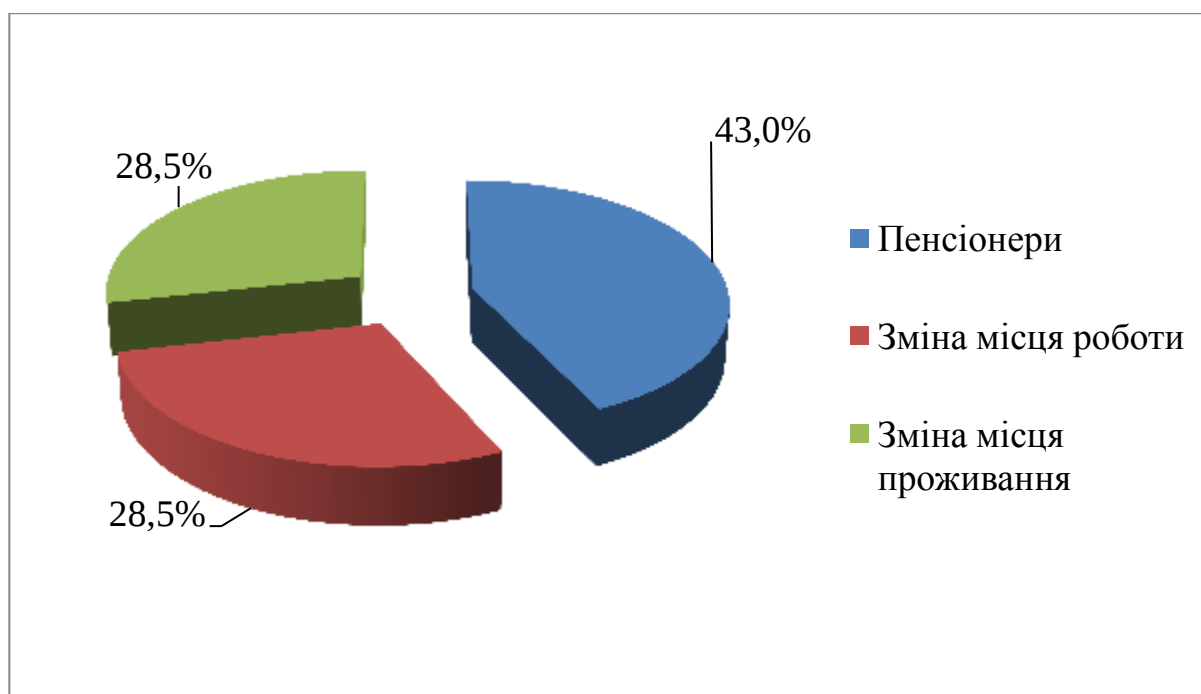


Рисунок 3.2. – Причини завершити роботу у КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради», у %. Джерело: складено автором

Нині досягти успіху, ігноруючи проблему мотивації не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди потребує великих витрат, але ефект, який вони можуть принести, значно більший. Саме працівники є головним ресурсом будь-якої організації. Ефективність їхньої роботи визначає результат діяльності організації.

3.2. Проблеми управління персоналом КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»

Сучасна охорона здоров'я стикається з безліччю проблем з управління персоналом. Проблеми управління персоналом КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» логічно впливають із аналізу документів та показників.

Структуруємо проблеми за такими напрямками:

1. Проблеми методичного характеру. З аналізу методичного інструментарію з управління персоналом медичного закладу простежується невідповідність використовуваних методик, системі інтересів співробітників.
2. Організаційні проблеми: кадрове планування, навчання персоналу.
3. Проблеми фінансово-економічного характеру; результат матеріальної незадоволеності співробітників.
4. Проблеми інформаційно-технологічного характеру. Широке використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом потребує додаткового забезпечення на робочому місці та навчання працівників навичкам роботи в електронному режимі.

Проаналізувавши управління персоналом КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради», необхідно вирішити низку питань, що дозволяють ліквідувати слабкі сторони процесу управління персоналом, необхідно покращити роботу кадрового оснащення для закриття існуючих вакансій (табл. 3.1).

За даними табл. 3.1 у закладі відкрито 7 вакансій середнього медичного персоналу, 8 вакансій лікарської посади. Дефіцит фахівців вищої ланки – лікарів, на терапевтичних ділянках прийом ведуть фельдшера. Розглянемо докладніше рис. 3. 3.

Аналізуючи кадрову проблему КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» сформуємо таблицю даних основні результати кадрового забезпечення (табл. 3.2).

Таблиця 3.1. – Вакансії у підрозділах КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» на січень 2023 року

Підрозділ	Посада (вакансія)	Кількість
Терапевтичне	Постова медична сестра	2
Акушерське відділення	Постова акушерка	1
Поліклініка	Дільничний терапевт	4
	Акушерка оглядового кабінету	1
	Медична сестра проф. кабінету	1
	Медична сестра денного стаціонару при поліклініці	1
	Хірург	1
Фізіотерапевтичне	Фізіотерапевт	1
Хірургічне	Хірург	1
Клініко-діагностична лабораторія	Лікар – лаборант	1
	Фельдшер – лаборант	1

Джерело: складено автором

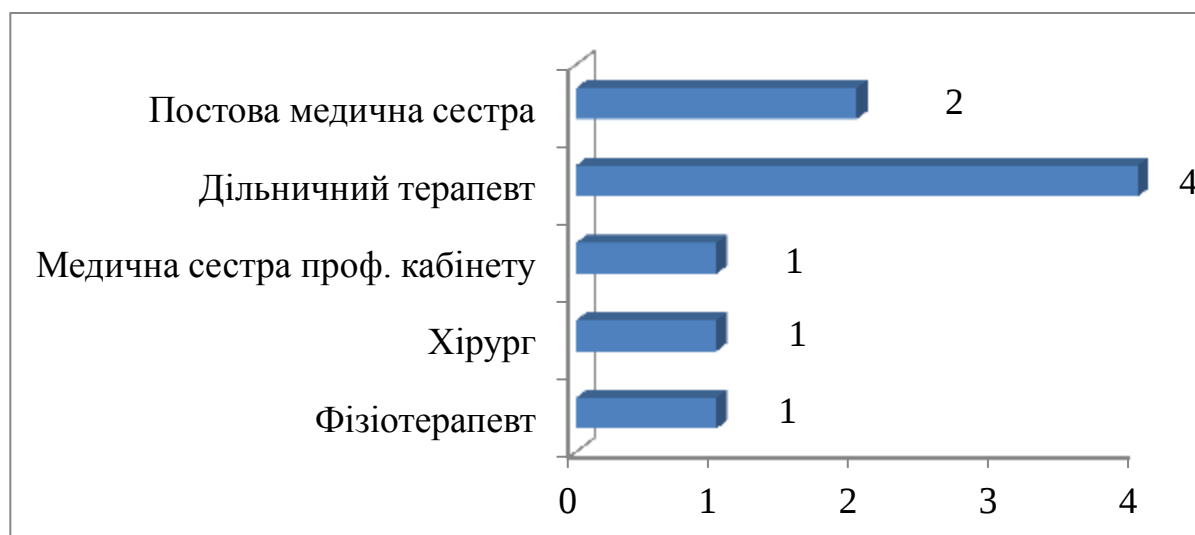


Рисунок 3.3. – Вакансії КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» на січень 2023 року, кількість осіб. *Джерело: складено автором*

Таблиця 3.2. – Аналіз основних результатів кадрового забезпечення КП
«Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради»

Система управління кадровим складом	Рекомендовані заходи	Плюси	Мінуси
Наймання співробітника	Інформованість на офіційних сайтах. Співпраця з освітніми медичними установами. Співбесіди (тестування, опитування, опитувальник).	Найменш витратний спосіб. Навчання персоналу. Кваліфікований вибір.	Необмежений часовий термін. Не завжди є чесний обмін інформацією.
Закріплення системи мотивації.	Зацікавленість працівника у поліпшенні трудового процесу.	Поліпшення кількісних та якісних показників діяльності.	Чи не доопрацювання в оцінці діяльності співробітника.
Навчання та розвиток співробітника з професійної підготовки.	Участь у конференціях, курси удосконалення, спеціалізації.	Атестація, кваліфікація, кар'єра, підвищення заробітної плати.	Витрати навчання.
Адаптація співробітника	Створення комфортного робочого середовища.	Корпоративна культура.	
Створення кадрового резерву	Планування заявок з вакансій.	Формування та розширення бази кадрового резерву.	Неукомплектованість співробітників. Імідж професії низький.

Джерело: складено автором

3.3. Пропозиції з розробки плану кар'єрного зростання працівників

Останніми роками у охороні здоров'я знижується укомплектованість медичними кадрами. Це пов'язано зі зниженням престижу професії медичного працівника (лікаря), високі вимоги до фахівців, як з боку пацієнтів, так і з боку

роботодавців, недостатній рівень оплати праці фахівця-початківця, тривалий термін підготовки лікаря (мінімально 8 років). І якщо раніше проблема укомплектованості більше була актуальною для закладів охорони здоров'я 1 і 2 рівнів, то сьогодні й великі лікарні відчувають значний дефіцит медичних працівників. Так, у КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» укомплектованість фізичними особами у 2022 році склала: лікарями 56,3 %, медичними сестрами –72 %. У цій установі планомірно проводяться заходи щодо залучення фахівців та створюються умови щодо професійного розвитку медичних кадрів. Окрім матеріального стимулювання з метою залучення спеціалістів у закладі є фонд службового житла, яке надається на період роботи у лікарні безкоштовно. Також рішення цієї проблеми включає розвиток особистого потенціалу співробітника, його професійне зростання, розвиток його кар'єри. У закладах охорони здоров'я широко поширена думка лікарів та середнього медичного персоналу, що кар'єра для медичного працівника означає переважно службове зростання. Однак у рамках виконання своїх професійних обов'язків лише окремі лікарі та середні медичні працівники мають можливість такого зростання. Аналогічна думка відзначається і під час опитування головного лікаря установи, його заступників, завідувачів відділень. У той же час необхідне формування ширшого уявлення як серед керівників, так і серед лікарського та сестринського персоналу про кар'єру медичного працівника, яка може розглядатися не лише як посадове зростання, а й зростання професіоналізму, а також можливість горизонтальної кар'єри просування співробітника всередині організації, яка може сприяти утриманню перспективного фахівця у тому випадку, коли можливостей для зростання кар'єрними сходами найближчим часом в організації не передбачається.

Так, у КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» можливість розвитку лікаря з горизонтальної кар'єри реалізується через підготовку окремих фахівців з вузьких напрямків. Це дає вигоди, як для лікаря, так і для установи в

цілому: лікар відчуває свою унікальність та затребуваність, установа розвиває нові види медичної допомоги, що сприяє підвищенню престижу лікарні та колективу. Професійному розвитку персоналу, включаючи кар'єрне зростання, може сприяти особистий план розвитку співробітника. Планування кар'єри та управління її розвитком вимагає від співробітника та організації (якщо вона підтримує цей процес) певних посадових зусиль, але водночас надає низку переваг як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає: потенційно більш високий рівень задоволеності від роботи в організації; більш чітке бачення особистих професійних перспектив; можливість планувати інші аспекти свого життя; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення конкурентоспроможності ринку праці.

КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» у своїй отримує: мотивованих і лояльних співробітників, які пов'язують свою професійну діяльність із цією організацією, що підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів; можливість планувати професійний розвиток працівників та всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні; групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих працівників для просування на ключові посади. Планування кар'єрного зростання сприяє професійному розвитку та посадовому зростанню медичного працівника, підвищує його значущість для лікарні.

Метою планування кар'єрного зростання є сприяння професійно-кваліфікаційному розвитку та посадовому зростанню медичного працівника.

Завданнями планування кар'єрного зростання є:

- досягнення взаємозв'язку цілей установи та співробітника;
- формування наочних та сприйманих критеріїв кар'єрного зростання, що використовуються у конкретних кар'єрних рішеннях;

- вивчення кар'єрного потенціалу працівника;
- визначення шляхів кар'єрного зростання, використання яких задовольняє кількісну та якісну потребу державної установи в персоналі у потрібний момент часу та у необхідному місці. Професійний розвиток персоналу є найважливішою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Воно позитивно впливає і на самих співробітників, підвищуючи їх конкурентоспроможність на ринку праці і даючи додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею.

Під час проведення аналізу виділимо такі основні методи залучення молодих фахівців: участь у форумах та ярмарках вакансій; проведення презентацій компанії у вишах; проведення лекцій/семінарів для студентів вузів; проведення різноманітних конкурсів; пряме співробітництво з вузами.

Кожен із перерахованих методів має свої переваги та недоліки, тому, як правило, установа не обмежується одним із них, а використовує певну комбінацію. У КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» використовуються перелічені методи залучення молодих спеціалістів. Крім того, передбачено оплату навчання лікарів у комерційній ординатурі за найбільш затребуваними спеціальностями (серцево-судинна хірургія, неврологія, патанатомія та ін.). З ініціативи міністерства охорони здоров'я України внесено пропозицію щодо встановлення доплат студентам, які навчаються у середньо-спеціальних навчальних закладах за умови подальшого працевлаштування у відділення анестезіології та реанімації, де найбільш виражений дефіцит медичних сестер.

ВИСНОВКИ

У цілому нині, аналізуючи діяльність КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради», можна дійти невтішного висновку, що організація перебуває у хорошому майновому становищі. До позитивних сценаріїв розвитку, які говорять про покращення фінансового стану організації, слід віднести зростання валюти балансу, зростання частки власного капіталу та зниження частки короткострокових джерел фінансування майна. Негативні моменти: висока частка дебіторську заборгованість, низька частка коштів, переважання позикового капіталу джерелам формування майна. Показники, що характеризують платоспроможність, перебувають у низькому рівні. Аналізована організація має проблеми з платоспроможністю, здійснює поточну діяльність за рахунок позикових коштів. Позитивним моментом є зростання показників ліквідності в динаміці. Проаналізувавши систему коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість, можна зробити загальний висновок про нестабільний фінансовий стан підприємства. Як бачимо, практично всі показники не відповідають нормативним значенням. Показник автономії у 2022 році становить лише 0,41 п. (при нормі 0,5), це свідчить про недостатню частку власного капіталу у структурі пасивів. Крім того, в організації протягом 2022 року негативна величина власного оборотного капіталу, 2022 року – показник позитивний, але вкрай низький.

Таким чином, фінансовий стан аналізованої організації можна охарактеризувати як нестійкий (у джерелах фінансування майна переважають позикові кошти, значення відносних показників фінансової стійкості не відповідають нормативам), пов'язане з порушенням платоспроможності, що пояснює необхідність внесення корективів до існуючої системи управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Недостатність власного капіталу в аналізованому періоді свідчить про залежність організації від позикових

джерел фінансування та ризик неплатоспроможності.

З вищенаведеного аналізу слід, що з мети подальшого розвитку аналізованої організації повинні входити заходи, створені задля підвищення платоспроможності і фінансової стійкості, сутність полягає у маневрі коштами, їх раціональному використанні та підвищенні ефективності. Визначимо заходи щодо забезпечення фінансової незалежності: збільшення частки власного капіталу; удосконалення структури активів; збільшення віддачі необоротних активів та прискорення оборотності оборотних активів. Також необхідно знизити необоротні активи, за рахунок продажу або здачі в оренду основних засобів, що не використовуються. Основними способами виходу з нестійкого фінансового становища для КП «Полтавська ЦРКЛ Полтавської міської ради» є: створення фінансової стратегії, що дозволяє задіяти та залучити довгострокові позикові кошти, при цьому забезпечуючи оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу; своєчасне стягнення коштів дебіторської заборгованості та спрямування їх у подальший оборот; прискорення їх оборотності.

Варто особливу увагу приділяти дебіторській заборгованості, оскільки її зростання негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Значна перевага дебіторської заборгованості створює загрозу фінансової стійкості організації та робить необхідним залучення додаткових джерел фінансування, отже, основну увагу бухгалтерської та фінансової служби організації має сконцентрувати на визначенні виправданого розміру дебіторської заборгованості.

У підсумку, можна виділити такі заходи для управління дебіторською та кредиторською заборгованістю:

- постійно проводити інвентаризацію заборгованості, яка дозволить оптимізувати та регулювати кількісний та якісний склад боргу;
- проводити ранжування кредиторів та дебіторів на групи, з якими суб'єкт господарювання матиме довгострокові економічні відносини, а з якими проводитимуться поодинокі угоди;

- визначати розмір заборгованості, який не можна «перешагувати», щоб не погіршити фінансовий стан;
- постійно проводити якісну оцінку боргів із метою виявлення реальної можливості стягнення коштів;
- періодично проводити заходи щодо реструктуризації заборгованості, що дозволить організації використовувати сторонні джерела фінансування без наслідків.

При правильному управлінні заборгованостями підприємство може оцінити та проаналізувати стан розрахунків підприємства та підібрати найбільш підходящі методи управління ними. Грамотне управління фінансовими ресурсами, їх склад та структура дозволяють раціональніше вести економічну діяльність, підвищуючи стійкість підприємства. Чим більший обсяг власних коштів у підприємства, тим краще його фінансове становище. При цьому важливим є також і правильний розподіл цих ресурсів, а насамперед прибутку, який є джерелом розвитку установи. Найбільш поширений спосіб збільшення власного капіталу, а потім і покращення показників фінансової стійкості організації – це збільшення прибутку, який розраховується як різницю між виручкою від реалізації та витратами. Для підвищення фінансової стійкості необхідно як збільшення власних джерел фінансування, а й раціональне бюджетування витрат.

Таким чином, при проведенні всіх запропонованих заходів не тільки збережеться потенціал підприємства, а й зміцниться його фінансова стійкість, поліпшиться і підвищиться платоспроможність, відновиться нормальний фінансовий стан.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-УІ]. – Харків : Фактор, 2011. 118 с.
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-УІ
3. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 462.
4. Про працю: Кодекс законів України від 22. 11. 2004 № 1322-ХІІ// Урядовий кур'єр.-2005.
5. Абрамов В.В. Історія туризму. – Харк. нац. акад. міськ . госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. 294 с.
6. Бабаєв В.Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій / В. Ю. Бабаєв. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 207 с.
7. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка". 2015. № 1 (56). С. 138-142.
8. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
9. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480с.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом. – Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
11. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 223-227.
12. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 1. С. 185-

189.

- 13.Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 13. Частина 2. 2015. С. 35-38.
- 14.Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. – Київ : НАУ. 2005. 20с.
- 15.Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступу : <http://nauka.zmet.mfo/9/boltak.php>
- 16.Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / М. В.Боровик, Харків: ХНЕУ.2005. 20с.
- 17.Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал. 2014. № 3. С. 5-10.
- 18.Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посіб.. – Київ, 2013. С. 141-153.
- 19.Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб.. – Київ, 2012. С. 37-44.
- 20.Верхоглядова Н. І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства // Держава та регіони. 2008. № 6. С. 56-60.
- 21.Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – Київ : "Кондор", 2002. 518 с.
- 22.Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. 509 с.

23. Гавкалова Н. М. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу// Україна: аспекти праці (укр.). 2005. №3. С.23-24.
24. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
25. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання // Проблеми науки. 2008. № 8. С. 14-21.
26. Гамова О. В. Трансформація мотиваційної природи заробітної плати в економіці України // Матеріали регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я», Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2008 р. Дніпропетровськ :ДДАУ. 2008. С. 126-127.
27. Герасимчук А. А., Тимошенко О. І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2013. 285 с.
28. Гонтаржевська Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 / Л.І. Гонтаржевська. [Електронний ресурс]. <http://www.disser.com.ua/contents/34711.html>.
29. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні: Навч. Посібник. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2008. 180 с.
30. Гонтаржевська Л.І. Роль туристичних кластерів при формуванні туристичних центрів // Наукові і практичні проблеми створення і функціонування туристичних центрів і тематичних парків: Мат-ли Міжн. наук.практ. конференції. – Донецьк, 2005. С. 15 - 16.
31. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв // Робота сьогодні. 2015. № 5. С. 32-34.

- 32.Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192-196
- 33.Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
- 34.Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
- 35.Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. - Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. 2015. С. 42-50.
- 36.Іванілов О.С. Економіка підприємства. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. 728 с.
- 37.Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.
- 38.Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах // Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
- 39.Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників // Вісник економічної науки України. - 2014. № 2. С. 52-57.
- 40.Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом // Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 178-184.
- 41.Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві // Управління розвитком. 2014. № 1. С. 127-129.
- 42.Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. -

2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
43. Мартиненко І. О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств // Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики. 2012. № 4(16). С. 16-27.
44. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні // Економіка та управління. 2011. С. 11-13.
45. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів // Економіка та держава. 2009. № 8. С. 56-58.
46. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 323-333.
47. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. № 8. С. 124-129.
48. Стрижеус Л. В. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. Вип. 10. С. 200-212.
49. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці // Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 154-159.
50. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління // Інвестиції: практика та досвід. 2015. №8. С. 49-50.

ДОДАТКИ