

8
04.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



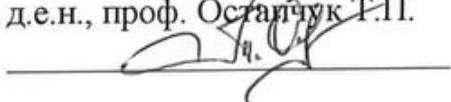
КОШМЕРИНСЬКА Аліна Миколаївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

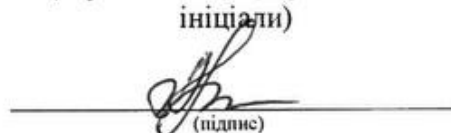
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлов К.Г.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Кошмеринська А.М. Управління мотивацією в системи менеджменту підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління мотивацією в системи менеджменту підприємства в сучасних умовах та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотив, стимул, мотивація, оплати праці, матеріальні стимули, нематеріальні стимули.

Annotation

Koshmerynska A.M. Management of motivation in enterprise management systems. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the features of motivation management in the management system of the enterprise in modern conditions were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: motive, stimulus, motivation, wages, material incentives, non-material incentives.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією в системи менеджменту підприємства</i>	7
1.1. Поняття мотивації персоналу підприємства.....	7
1.2. Організаційно-економічні засади управління мотивацією в системи менеджменту підприємства.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації в системи менеджменту підприємства.....	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері мотивації персоналу підприємства.....	34
Висновки до розділу 1.....	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка організаційно-економічних засад мотивації в системі менеджменту Комунального некомерційного підприємства «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Комунального некомерційного підприємства «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.....	47
2.3. Оцінка рівня мотивації в системи менеджменту підприємства.....	54
Висновки до розділу 2.....	66
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу</i>	69
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я	69
3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління мотивацією персоналу.....	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	89
<i>Висновки</i>	91
<i>Список використаних джерел</i>	96
<i>Додатки</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливою вимогою розвитку сучасного суспільства є особливе ставлення та увага до персоналу підприємства, що створює необхідні умови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

У кожного працівника крім визначених керівництвом сприятливих умов діяльності на підприємстві існують і свої особисті мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання завдань, що стоять перед ним. Мотивація персоналу виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових планів та цілей і реалізації загальної стратегії підприємства.

Проблеми ефективного реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах для росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції постійно знаходяться в центрі уваги вчених і висвітлюються в економічній літературі. Сутність процесів реформування системи мотивації відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як А. Афоніна, Н.П. Базалійська, С.І. Бандура, Г.Дж.Болт, В. Врум, В.І. Герчиков, О.І. Гончар, П.З. Капустянський, А.М. Колот, О.М. Комарова, А.І. Кредісов, О.Н. Криворучко, Д.Мак-Грегор, А. Маршал, А. Маслоу, С.В. Мочерний, В.М. Нижник, Р. Оуен, С.Ф. Покропивний, Р.М. Пушкар, Є.В. Савельєв, А. Сміт, О.А. Темченко, Н.П. Тарнавська, В.Г. Шинкаренко, С.О. Цимбалюк, О.Л. Чуланова та інші.

У наукових дослідженнях за обраною тематикою представлених вище вчених з різних точок зору досліджено не тільки теоретичні й методичні підходи до визначення мотивації, але і практичні аспекти щодо реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах, ефективного управління персоналом. Незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають систему мотивації працівників, що зовсім не ефективна і не результативна для підприємства. Питання розробки, вдосконалення та впровадження системи

мотивації необхідно вирішувати, враховуючи специфіку діяльності кожного підприємства і при вирішенні цієї проблеми доцільним є використання вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління мотивацією в системи менеджменту підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління мотивацією працівників підприємства. Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити основні підходи до розуміння мотивації персоналу підприємства;
- розглянути організаційно-економічні засади управління мотивацією в системи менеджменту підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності мотивації в системи менеджменту підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері мотивації персоналу підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану Комунального некомерційного підприємства «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради;
- оцінити рівень мотивації в системи менеджменту підприємства;
- розглянути організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності управління мотивацією персоналу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління мотивацією в системи менеджменту підприємства, *предметом* –

теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективності мотивації в системі менеджменту підприємства Комунального некомерційного підприємства «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему мотивації персоналу підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «мотивація»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; класифікації – для дослідження видових проявів мотивації в системі управління підприємством, синтезу – для формулювання висновків про ефективності управління мотивацією в системі менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних та практичних засад управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку засади використання системи мотивації медичного персоналу на основі системи KPI (Key Performance Indicators - KPI), яка враховує основні стратегічні завдання, що постають перед закладом охорони здоров'я в сучасних умовах і спрямована на підвищення пацієнтоорієнтованості діяльності закладу шляхом надання медичних послуг найвищої якості.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Кошмеринська А.М. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир. (7-8 листопада 2024).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в V-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 07–08 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 101 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття мотивації персоналу підприємства

На сучасному етапі розвитку підприємств в Україні відбувається парадоксальна ситуація: керівники здебільшого прагнуть досягти мети господарської діяльності, отримати прибутки, розширити виробництво за рахунок екстенсивного шляху, а не інтенсивного. Інтенсивність передусім забезпечується впровадженням інновацій, раціональним використанням ресурсів, підвищенням ефективності та продуктивності, що залежить, у першу чергу, від уміння, кваліфікації та, головне, – від умотивованості персоналу забезпечити інтенсивний розвиток підприємства, і лише на цій основі задовольнити власні потреби та потреби підприємства одночасно в отриманні бажаного рівня доходу.

Навпаки, заощаджуючи на підвищенні заробітної плати, економлячи на витратах на оплату праці з метою зниження собівартості продукції (послуг) і встановлення ціни, що задовольнить споживача на ринку збуту, керівники не стимулюють працівників своїх підприємств до підвищення кваліфікації, продуктивності та ефективності, ощадливого використання ресурсів, а головне – не вмотивовують персонал до впровадження інновацій. За таких умов неможливо забезпечити інтенсивний розвиток підприємств, і єдиним шляхом є здебільшого не розвиток, а їх функціонування на екстенсивній основі.

Отже, при тому, що як міжнародна практика високорозвинутих країн, так і сучасна теорія свідчать про необхідність розгляду персоналу підприємства як найбільш цінного ресурсу, порівняно з матеріальними та нематеріальними, що, відповідно, приводить до висновку про необхідність задоволення потреб працівників, і лише на цій основі мати наміри задовольнити потреби підприємства, керівники більшості з українських підприємств відбудовують стратегію мотивування таким чином: використовуючи політику «батога», замість політики «пряника», користуючись значним перевищенням пропозиції над попитом робочої сили на ринку праці, заощаджуючи на оплаті праці. Сучасний вітчизняний

менеджмент підприємств має наміри досягти цілей свого розвитку, але при цьому не враховує головної передумови – необхідності задоволення потреб найманого персоналу на гідний рівень життя, гарантований кожному громадянину Конституцією України. За таких умов, рівень якості та послуг, що надаються підприємством ринку, рівно пропорційний рівню оплати праці: при неконкурентоспроможній оплаті праці – як мотивуючого чинника, відповідно неконкурентоспроможними залишаються й товари й послуги [13].

При дослідженні сутності поняття мотивація звертає на себе увагу думка вітчизняних учених-економістів Н. В. Самоукіної, І. Б. Дуракової та С. М. Талтинова, які відмічають, що всі визначення мотивації умовно можна віднести до двох основних груп: в одній мотивація розглядається зі структурних позицій як сукупність чинників і мотивів, рушійних сил, які збуджують людину до діяльності, визначають її націленість і зорієнтовують на досягнення визначених цілей; у другій мотивація розглядається як динамічне утворення, процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей людини та, одночасно – цілей організації [75]. Очевидно, що таке групування за своєю сутністю виходить від двох теоретичних підходів – відповідно змістовних і процесуальних теорій мотивації, розробниками яких є А. Маслоу, Ф. Герцберг і Д. Мак Клеlland (змістовні теорії) і В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер [62].

На основі такого групування та узагальнення результатів досліджень сучасних учених-економістів у табл. 1.1 наведено визначення самого поняття «мотивація».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація» за групуванням відповідно змістовної та процесуальної теорій мотивації

Автор(-и), джерело	Визначення поняття «мотивація»
1	2
На відповідність змістовним теоріям мотивації	
Кібанов А. Я. [38]	Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників
Басаков М. І. [7]	Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання
Щипачинський Й. [101]	Свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій,

Продовження табл. 1.1

1	2
	необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації
Колот А. М. [43]	«Локомотив» активної трудової діяльності, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Сладкевич В. П. [82]	Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій
Єськов О. Л. [31]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети
Травін В. В. [85]	Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином
На відповідність процесуальним теоріям мотивації	
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [62]	Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
Виноградський М.Д. [11]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей
Самоуткіна Н.В [75]	Процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників
Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [37]	Процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації.
Чернушкіна О. О. [93]	Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів
Генкін Б. М. [16]	Процес збудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 11; 16; 31; 37; 38; 43; 62; 75; 82; 85; 93; 101]

Отже, як при розгляді вченими мотивації як змісту, так і при її розгляді як процесу, що збуджує людину до певного виду діяльності, мають певні проблеми: по-перше, не всіма враховано цілеспрямованість самої діяльності, що повинна збалансувати потреби та інтереси персоналу та підприємства одночасно у досягненні мети (у нашому випадку, відповідно, метою визначено розвиток підприємства); по-друге, у кожному з наведених визначень, табл. 1.1 не розглядається мотивація відносно персоналу (здебільшого використовується термін «людина» або «працівник»); по-третє, як наслідок попередньої наукової

проблеми, при визначенні самого поняття «мотивація» не розглядається її розвиток саме в системі управління персоналом.

Не меншою науковою проблемою є розгляд окремими вченими мети розвитку мотивації, рис. 1.1.

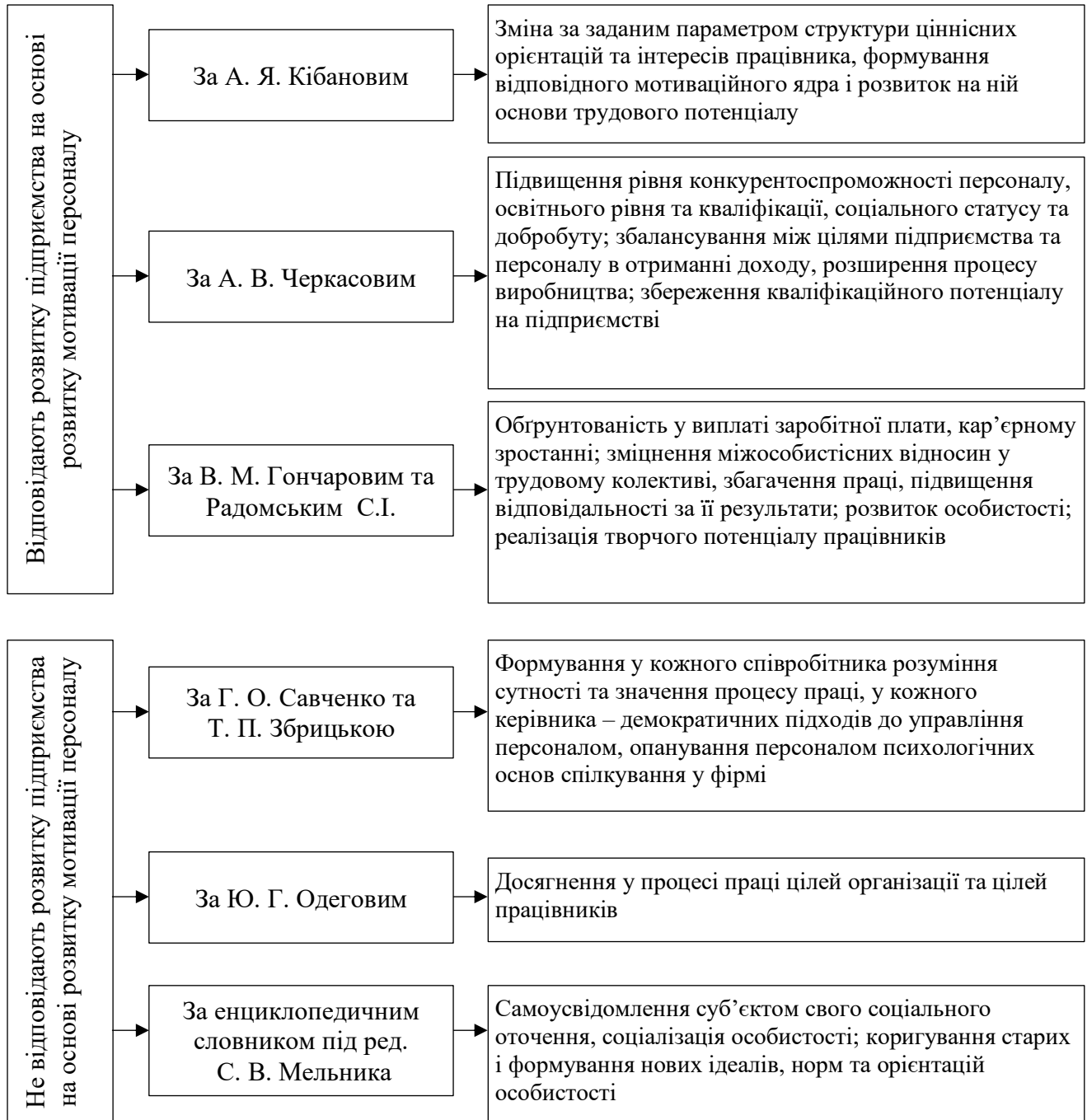


Рис. 1.1. Мета розвитку мотивації

Джерело: складено автором на основі [17; 30; 38; 64; 73; 92]

У наведених прикладах сприйняття вченими-економістами мети розвитку мотивації мають такі, що чітко її визначають та є обґрунтованими, а саме:

виходячи з точки зору А. В. Черкасова стає зрозумілим, що розвиток мотивації є головним шляхом досягнення певного рівня розвитку персоналу та підприємства за умови формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку (освітнього та кваліфікаційного рівня), що дозволяє зберегти та сформувати відповідний кваліфікаційний потенціал на підприємстві, який здатен досягти визначених цілей розвитку; у А. Я. Кібанова такий розвиток пов'язується з трудовим потенціалом, а у В. М. Гончарова та С. І. Радомського – із загальним розвитком особистості, що дозволяє їй реалізувати свій творчий потенціал, забезпечити кар'єрне зростання і отримати справедливу (обґрунтовану) винагороду за працю.

Водночас, у трьох інших точках трактуваннях (Г.О. Савченко та Т.П. Збрицької [73], Ю. Г. Одегова [64] і С. В. Мельника [30]), погляди на мету розвитку мотивації не відповідають сутності досягнення мети будь-якого економічного розвитку: так, у сприйнятті С. В. Мельника, Г. О. Савченко та Т. П. Збрицької розглядається тільки психологічний аспект впливу на мотиви співробітника, поза врахування економічної мети самого розвитку підприємства; у сприйнятті Ю. Г. Одегова мета мотивації відбиває лише «звужену» точку зору щодо її визначення – як поняття.

Однак серед встановлених наукових проблем як трактування поняття «мотивація», так і визначення вченими мети її розвитку найбільш гострою є така: при визначенні об'єкта мотивування вченими не визначається персонал. Водночас, проведений контент-аналіз деяких наукових праць засвідчує, що серед учених-економістів існує практика використання поняття «мотивація» саме відносно персоналу та виокремлення самого поняття «мотивація персоналу» від інших (синонімічних). Так, зокрема: В.М. Гончаров засвідчує, що «...еволюція досліджень трудової мотивації призвела до вживання серед учених таких термінів, як «мотивація праці», «мотивація трудової діяльності», «мотивація до праці», «мотивації до праці» «мотивації найманої праці», «мотивація у сфері праці», «мотивація трудової поведінки» тощо...» та, при цьому, відносно ролі мотивації у системі управління персоналом підприємства «...найбільш доцільним є використання поняття «мотивація персоналу» [19]; Г. Т. Куліков також вказує на

відзнаку поняття «мотивація персоналу» від визначених вище синонімічних і при цьому констатує, що «...мотивація персоналу більш широке поняття, ніж «мотивація праці», оскільки включає ще й мотивацію раціоналізаторської та винахідливої діяльності, мотивацію безпеки та охорони праці, мотивацію виробничо-господарської діяльності тощо...» [50]. Але більш переконливо відокремлюють поняття «мотивація персоналу» від синонімічних В. М. Данюк і В. М. Петюх [23] та Г. О. Савченко і Т. П. Збрицька [73], наголошуючи однакові думки, а саме: «Мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення... включає цілу низку складових – мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівників; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо» [23; 73].

Водночас слід зазначити, що жодним із цих учених-економістів у визначених працях ([19; 23; 73; 50]) не надається власне визначення самого поняття «мотивація персоналу», а серед інших (наприклад у С. А. Сєробабова) маютья навіть такі визначення, що позбавлені самої сутності мотивації як за змістовним, так і за процесуальним теоретичними підходами («Мотивація персоналу – це філігранний процес, який повинен максимально враховувати індивідуальні особливості кожного працівника» [79]).

Отже, виходячи з цих наукових проблем, нагальним є уточнення поняття «мотивація персоналу», яка розглядається нами як з точки зору змістовної, так і з точки зору процесуальної теорій мотивації таким чином:

- з точки зору змістовних теорій мотивація персоналу є свідомою дією персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому;

- з точки зору процесуальних теорій мотивація персоналу є процесом спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що

зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно.

Очевидно, що й у першому, й у другому визначенні головними рушійними чинниками впливу на персонал є стимули, головною метою розвитку мотивації є відповідно задоволення потреб персоналу та підприємства з розвитку через удосконалення підсистем у системі «підприємство» одночасно. При цьому слід відмітити, що: по-перше, стимулювання є дієвим інструментом і вирішальним зовнішнім чинником впливу на персонал у процесі розвитку мотивації; по-друге, для такого впливу на персонал використовуються різні види мотивації.

Доказом першого твердження є проведений контент-аналіз праць таких учених, як А. Я. Кібанов [38], В. М. Данюк [23], Н. О. Мазур [59] і В. М. Гриньова [20].

У дослідженнях цих учених стверджується, що: мотивація та стимулювання є протилежними за націленістю – перше націлено на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, але, при цьому, вони доповнюють один одного та стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника, бути адекватним механізму мотивації працівника [38]; процес мотивації необхідно розглядати як механізм, у складі якого виокремлюють потреби, стимули і мотиви, де стимул розглядається як зовнішній чинник впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів; водночас, лише комплексне поєднання стимулів і мотивів можуть принести бажаний мотиваційний ефект [22]; мотивація та стимулювання за своєю сутністю є різними процесами, де перший націлено на зміну системи мотивів людини під цілеспрямованим впливом стимулів, а другий – на вибір і застосування стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій – отже між ними існує тісний зв'язок [59]; під стимулюванням розуміють вплив на трудову поведінку працівника за допомогою створення особистісно значущих умов (трудова ситуація), яки

спонукали б його діяти певним чином; якщо проблеми мотивації пов'язані з формуванням внутрішнього спонукання, то стимулювання вимагає зовнішнє спонукання й елементи трудової ситуації (умови оплати, організації та змісту праці, соціальні умови тощо); поняття мотивація тісніше пов'язане з морально-статусними, а стимулювання – з матеріальними потребами особи [20].

Отже, наведені думки сучасних учених-економістів доводять вірність твердження про те, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, який сприятиме задоволенню потреб персоналу та його спонукання до корисних дій, що задовольнятимуть й потреби підприємства.

При цьому звертає на себе увагу думка В. М. Гриньової [20], яка сам процес стимулювання пов'язує здебільшого із задоволенням матеріальних потреб персоналу, а розвиток мотивації – з іншими (соціальними, моральними тощо). Вважаємо, що таке твердження не зовсім коректне, виходячи з розгляду видів мотивації.

Доказом твердження щодо використання різних видів мотивації для впливу на персонал у процесах як його розвитку, так і розвитку підприємства є точки зору Г. О. Савченко і Т. П. Збрицької [73], О. Л. Єськова [31] і представників наукової школи Науково-дослідного інституту соціалотрудових відносин Міністерства праці і соціальної політики України [30]. Узагальнення точок зору цих учених і науковців дозволяє виокремити такі види мотивації, табл. 1.2.

Розглядаючи існуючі підходи щодо визначення та характеристики видів мотивації, табл. 1.2 стає зрозумілим, що у такому вигляді вони не можуть бути використаними ані з наукової точки зору, ані з практичної – для їх використання на будь-якому підприємстві. Таке твердження, на наше переконання, є наслідком таких протиріч як між поглядами вчених і науковців, які виділяють і характеризують види мотивації, табл. 1.2, так і при групуванні певних видів окремими науковцями:

- по-перше, очевидно, що підходи Г. О. Савченко і Т. П. Збрицької ґрунтуються на процесуальних теоріях мотивації при характеристиці зовнішнього виду мотивації, що, можливо, і не спонукало цих учених до характеристики

внутрішнього виду, який де-факто повинен характеризуватися самим визначенням поняття мотивація, наданим цими вченими, табл. 1.1;

Таблиця 1.2

Узагальнення видів мотивації

Визначений вид	Автор(-и), джерело	Характеристика виду
1	2	3
Внутрішня	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [73]	Вид визначено, але його характеристики не надано
	Єськов О. Л. [31]	Формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства, посилення зацікавленості у підвищенні ефективності праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи та заповзятливості, спонування до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного зростання
Зовнішня	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [73]	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо
	Єськов О. Л. [31]	Орієнтація працівників на реалізацію цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, створення атмосфери підтримки стратегічних змін у виробничому менеджменті, реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованість на посилення зацікавленості персоналу в підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і світовому ринках
Матеріальна [22] (або матеріальної зацікавленості) [3]	Науковці НДІ соціально- трудових відносин [30]	Реалізується через системи оплати робочої сили, виплату дивідендів на акції, отримання частки доходів від особистої власності
	Єськов О. Л. [31]	Забезпечення об'єктивної оцінки, оплати та стимулювання результатів праці, використання нетрадиційних форм і методів заохочення високих трудових досягнень, стимулювання розвитку творчої ініціативи, системне підвищення заробітної плати та регулярна виплата дивідендів
Моральна	Науковці НДІ соціально- трудових відносин [30]	Реалізується в системі оцінювання заслуг (відданість фірмі, готовність до співробітництва)
Адміністративна	Науковці НДІ соціально- трудових відносин [30]	Спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків
Зв'язані з умовами праці	Єськов О. Л. [31]	Орієнтація на підвищення якості трудового життя, ефективне використання трудового потенціалу, інтелектуалізація праці, застосування сучасних

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		інформаційних технологій, активне впровадження автоматизованих робочих місць, технічне переозброєння виробництва, впровадження ексклюзивних технологій у бізнес-процеси
Соціально-психологічні	Єськов О. Л. [31]	Підвищення престижу високоякісної та сумлінної праці, широке використання в системі заохочення нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення соціальної інфраструктури, досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства гуманізації виробництва і праці

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 73]

- по-друге, характеристика визначених трьох видів, яка надана науковцями НДІ соціально-трудових відносин, не містить у своїй основі ані змістовне, ані процесуальне сприйняття теорій мотивації та, при цьому, поділ видів на «моральний» і «адміністративний» не несе смислового навантаження;

- по-третє, виходячи з поділу мотивації на види та їх характеристики, стає очевидним, що точка зору О. Л. Єськова формується на основі змістовних теорій мотивації при виділенні внутрішнього та зовнішнього виду; цілком можна погодитися з характеристикою як цих видів, так і з визначенням видом матеріальної зацікавленості, що передбачає використання матеріальних форм стимулювання персоналу. Але, з нашої точки зору, необґрунтованим можна визнати виділення та характеристику як видів мотивації «зв'язаний з умовами праці» і «соціально-психологічний»: здебільшого ці види відносяться до нематеріальних форм стимулювання, передбачають використання морального впливу на свідомість персоналу – з одного боку, а з іншого – їх характеристика вказує не на зміст самого процесу розвитку мотивації персоналу з використанням певних форм і методів стимулювання, а на наслідки цього процесу – тобто власно на результат розвитку мотивації персоналу.

Отже, при тому, що цілком обґрунтованим є твердження, що для впливу на персонал використовуються різні види мотивації, виокремлена наукова проблема свідчить про те, що сама класифікація видів і їх характеристика повинна бути уточненою на основі тієї, що надана у табл. 1.2. Отже, виходячи з наданих вище

визначень самого поняття «мотивація персоналу» на відповідність змістовним і процесуальним теоріям мотивації, саму класифікацію видів мотивації необхідно представити на основі дотримання цих визначень, виходячи із сутності цих теорій та при цьому – з урахуванням проаналізованих підходів сучасних учених за даними табл. 1.2. Дотримуючись цих вимог, види мотивації персоналу класифіковані на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація видів мотивації для управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [13]

Виходячи з наведеної класифікації стає зрозумілим, що розвиток підприємства – як головна мета його діяльності – відбувається за умови розвитку персоналу, який вмотивований до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування матеріальної та нематеріальної мотивації та відповідних їм форм і методів стимулювання (стимулів); при цьому зовнішня

мотивація є засобом впливу на персонал шляхом вибору та формування стимулів, а внутрішня – засобом задоволення потреб персоналу.

Отже, на основі проведених досліджень можна дійти таких висновків:

- роль мотивації персоналу полягає в збалансуванні двох процесів – управління та розвитку персоналу та підприємства одночасно;
- управління підприємством базується на основі розвитку мотивації персоналу, що забезпечує як розвиток персоналу, так і розвиток підприємства, для чого повинна бути сформованою відповідна система мотивації персоналу – як основна в системі управління підприємством;
- для розвитку мотивації та, відповідно, персоналу та підприємства використовуються відповідні форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, що дозволяє розвинути внутрішню мотивацію та задовольнити потреби персоналу.

1.2. Організаційно-економічні засади управління мотивацією в системі менеджменту підприємства

Важливим фактором підвищення ефективності та розвитку господарської діяльності будь-якого підприємства в умовах конкурентного середовища ринку є ефективна мотивація управління персоналом підприємства. Мотивація праці персоналу є ключовим засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства та у майбутньому вплине на розвиток його діяльності.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах України, з однієї сторони створюють потужний потенціал, а з іншої – формують вагомі перешкоди для кожної особистості і вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини країни. Тому, формування дієвого та ефективного мотиваційного механізму, що відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких змін,

забезпечить ефективне використання трудових ресурсів підприємства, а також надасть можливість визначити нові стратегічні пріоритети подальшого розвитку його діяльності.

Одним із важливих чинників ефективної діяльності підприємства є раціональна організація роботи саме персоналу. Запорукою успішної діяльності підприємства є, насамперед, ефективне управління персоналом, що неможливо забезпечити без відповідної мотивації управлінської праці. В теперішній час для підвищення ефективності праці управлінського персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Основне призначення мотивації праці це змусити персонал працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати більше зусиль до виконання відповідної роботи, рис. 1.3. [60].

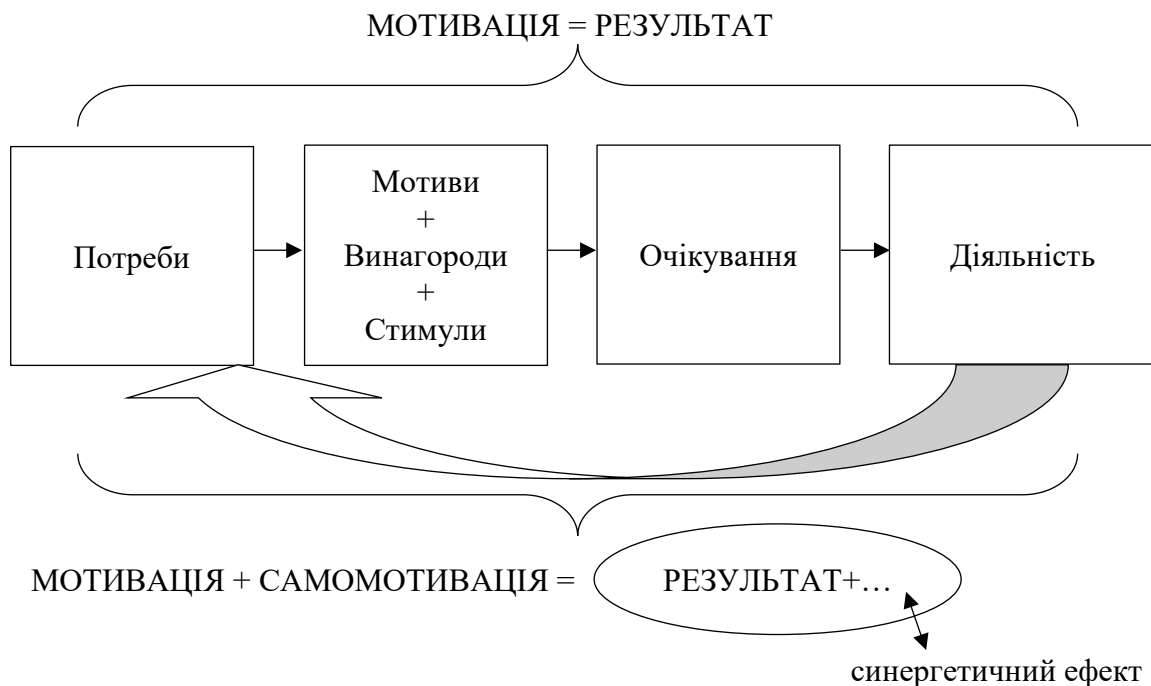


Рис. 1.3. Процес мотивації в управлінні персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [60]

Однією із важливих складових як системи управління персоналом на підприємстві, так і системи безпеки підприємницької діяльності є система мотивації персоналу. Ефективно розроблена система мотивації праці персоналу дозволяє активізувати та розкрити потенціал персоналу в напрямку досягнення цілей підприємства, а також дає можливість задовольнити потреби працівника.

З іншої сторони мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану особистості, який зумовлює її поведінку, здійснює цілеспрямовану установку до діяльності та активізує її. Мотивація праці також являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби, що в загальному розумінні передбачає сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [65].

При формуванні мотиваційної політики підприємства варто розглядати в комплексі матеріальну і нематеріальну мотивацію. Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах є саме матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, вдосконалення своєї кваліфікації та професійних здібностей, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід. Заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Основний заробітною платою визнається винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи та винахідливість і особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

Сучасна практика зарубіжних і деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до істотних змін в системі мотивації персоналу. Для працівників характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому, на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація). Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в

організації, перш за все, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця або займаної посади: підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом оволодіння новими знаннями, вміннями та навичками: поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і за її межами [2].

Важливою складовою матеріальної мотивації є премії, роль яких стимулювати персонал працювати більш ефективно. Зокрема, премії можуть бути як індивідуального так і колективного характеру. Індивідуальні премії – це премії за виконання і перевиконання особистого плану конкретним працівником. Особливо важливі з точки зору тимблдингу є командні премії, коли преміювання працівника відбувається не тільки за особисті досягнення а й додатково, за виконання показників всією командою. Така система преміювання стимулює працівників не тільки виконувати особисті показники, а й допомагати виконувати їх іншим членам команди. Проектні премії призначаються за досягнення цілей проекту. Вони можуть бути як індивідуального характеру, для кожного учасника проекту, так і для всієї команди, яка втілювала проект. Проектні премії доцільно запроваджувати при реалізації стратегічних проектів, при цьому, при встановленні максимальних цілей і винагорода має бути відповідною [89].

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення високо-результативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді наявних або безготівкових грошей, але можуть зажадати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку та навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування та ін. [92].

Основний ефект досягається за допомогою нематеріальної мотивації, яку слід розглядати як підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в життєдіяльності компанії. Складовими нематеріальної мотивації можуть бути [89]:

усна чи письмова подяка за виконану роботу; визнання особистого внеску працівника; присвоєння звання «кращий працівник»; надання більших повноважень на робочому місці; можливість брати участь в управлінні підприємством; запрошення на обід з Топ-менеджментом; гнучкий графік роботи; лист з подякою батькам, навчальному закладу, в школу дітей; додаткове навчання за рахунок підприємства та ін.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг як приватне так і публічне. Суть особистого визнання у тому, що працівники, які позитивно виділилися в діяльності підприємства, згадуються в доповідях вищого керівництва фірми або особисто представляються йому, отримують право підпису відповідних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят або сімейних дат [88].

Вчені відзначають, що кожна людина індивідуальна, і у кожної людини є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові ефективної системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різностороння, тобто не тільки для працівників різних рівнів, а й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Отже, можна виділити такі методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний моніторинг та аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;

- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- врахування уявлень та очікувань працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

При формуванні системи мотивації на підприємстві слід враховувати певні принципи, а саме [89]:

1. Розмір винагороди, яка має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника.
2. Зв'язок винагороди з результатами особистої праці, тобто працівник має знати, яку винагороду він отримає за результати своєї праці.
3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу. Винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу.
4. Терміновість отримання винагороди. Винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату.
5. Значущість винагороди. Винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника.
6. Зрозумілість винагороди. Порядок визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику підприємства і бути з його позицій справедливими.
7. Стимулююча роль винагороди. Винагорода має стимулювати подальшу активізацію професійної діяльності працівника, зростання її ефективності.

Створення ефективного мотиваційного середовища на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагородження працівника від

досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимально зацікавити людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу – головне завдання власників підприємств.

В теперішній час необхідні нові ефективні механізми, які можуть створювати правильні стимули для здійснення продуктивної праці та максимальної реалізації потенціалу працівників. При цьому, сприяти впровадженню таких мотиваційних механізмів діяльності працівників на підприємстві можна, зокрема, через: проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу; розробку ефективного мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві; перепідготовку, підвищення кваліфікації управлінського персоналу тощо; залучення професійних зовнішніх консультантів консалтингових компаній, що спеціалізуються на управлінському менеджменті.

Таблиця 1.3

Класифікація форм стимулювання праці (зовнішня винагорода)

Ознака	Форми стимулювання
За формою впливу	- матеріальне; - нематеріальне
За рівнем впливу	- окремого працівника; - всього колективу підприємства
За формою винагороди	- грошове; - негрошове
За силою впливу на об'єкт стимулювання	- пряме; - опосередковане
За суб'єктами стимулювання зі сторони керівництва підприємства	- державного; - приватного; - орендного; - кооперативного
За об'єктами стимулювання	- інтересів працівників різних типів підприємств; - менеджери різного рівня; - підприємців
За результатами праці	- якості; - продуктивності; - інтенсивності праці

Джерело: складено автором на основі [4]

Мотиви, що формуються у людини під впливом внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, приводяться в дію під впливом стимулів. Зокрема, стимулювання праці передбачає створення певних умов, за яких активна

трудова діяльність, яка дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці. При цьому, слід зазначити, що основна відмінність між мотивацією і стимулюванням полягає в тому, що мотив – це внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, а стимул – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій. Отже, менеджери повинні створювати в організації систему стимулів, яка б відповідала мотивам працівників і спрямовувала їх діяльність у загальне русло. Для цього треба розуміти, що стимули починають діяти тільки тоді, коли вони відповідають внутрішнім мотивам працівників. Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, оскільки стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління. Виділяють різні форми стимулювання праці за сукупністю класифікаційних ознак, табл. 1.3.

Найбільш поширеними є такі форми стимулювання, рис. 1.4.

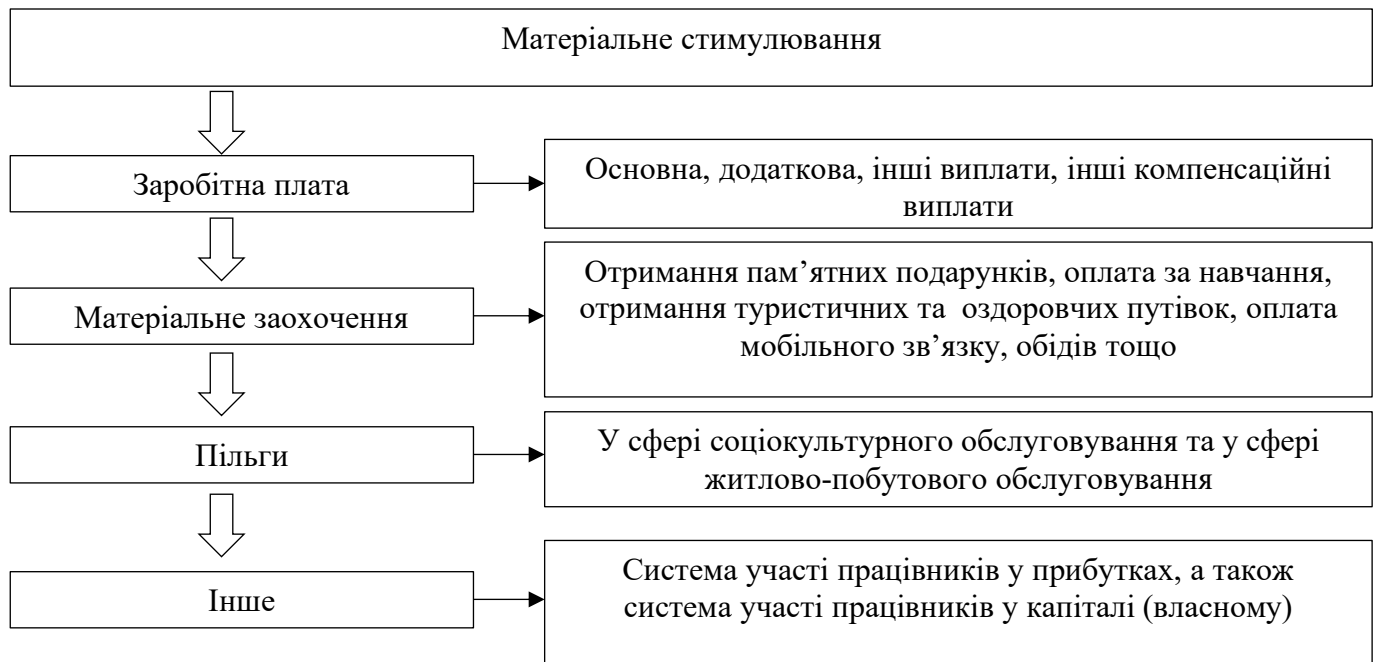


Рис. 1.4. Схема форм матеріального стимулювання праці

Джерело: складено автором на основі [14]

Перевагами раціонального мотивування є: підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваної роботи, формування стійкої корпоративної

культури, підвищення відповідальності з боку персоналу, зниження плинності персоналу тощо. Етапи мотиваційної системи підприємства наведено на рис. 1.5.

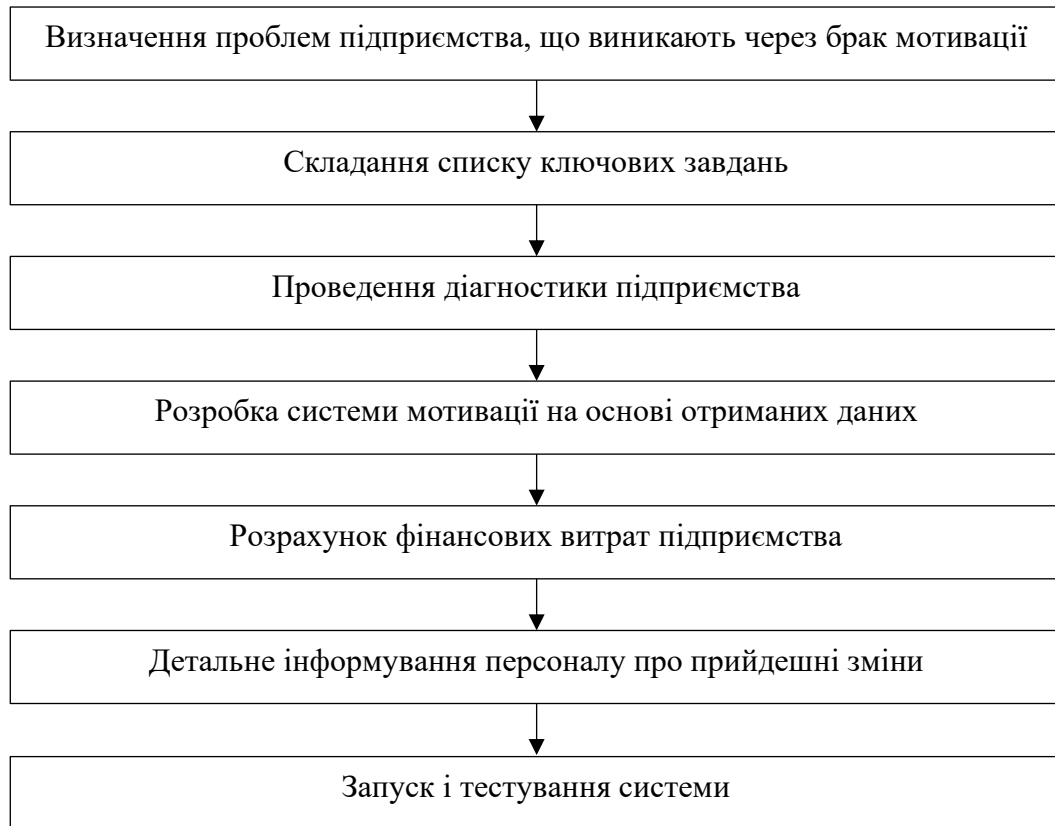


Рис. 1.5. Етапи мотиваційної системи підприємства

Джерело: складено автором на основі [65]

Мотивацію персоналу формують: стиль управління, соціальний пакет, корпоративна культура, система оплати праці тощо. Основними складовими мотивації, які детермінують поведінку людини є: мотиви, потреби, стимули та інтереси

Таким чином, одним із важливих та ключових ресурсів підприємства є персонал, який може забезпечувати максимальну віддачу тоді, коли виконує ефективно свою роботу, яка відповідає інтересам, здібностям, знанням та рівню освіти. В той же час успішне виконання персоналом своїх обов'язків неможливе без ефективно налагодженої системи мотивації праці персоналу. Зокрема, детальне розуміння керівництвом підприємства та топ-менеджерами усіх складників системи та ключових мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємстві дає можливість зрозуміти залежність від отримання синергетичного

ефекту від об'єднання складників матеріальної й нематеріальної мотивації через рівень оплати праці; систему внутрішніх комунікацій; підтримку корпоративної культури; умов праці.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації в системі менеджменту підприємства

Процес мотивації є досить складним об'єктом дослідження, який постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх причин, тому необхідно постійно відстежувати відповідність запланованих і запроваджених заходів потребам та цілям працівників та підприємства, тобто оцінювати результативність системи мотивації управлінського персоналу. Оцінка результатів мотивації і мотиваційної діяльності, є однією із найбільш складних і невирішених проблем як у науці, так і в практиці. Це підтверджує аналіз досліджень вітчизняних вчених, які присвячено проблемам мотивації персоналу, результати якого свідчать, що питання оцінки ефективності мотивації не знайшли достатнього розвитку в вітчизняній економічній науці. Однак впровадження системи мотивації потребує суттєвих ресурсів, а отже вимагає і оцінки ефективності впроваджуваних заходів [96].

Узагальнену схему оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу представлено на рис. 1.6.

Надзвичайно важливим етапом оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу є підготовчий. Від правильної постановки цілі, обраних методів оцінки, інструментарію, технології збору та обробки інформації залежить достовірність даних на основі яких приймаються управлінські рішення. Особливістю етапу оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу є поєднання інформаційної, аналітичної та практичної складових. Інформаційна складова (у схемі 5–6 блоки) забезпечує збір та обробку даних щодо задоволення потреб, досягнення цілей управлінського персоналу та підприємства. Аналітична (блоки 7–12) – оцінку результатів та порівняння за певними

критеріями. Практична складова (13 блок) – прийняття рішення за результатами оцінки щодо необхідності внесення коректив у існуючу систему.

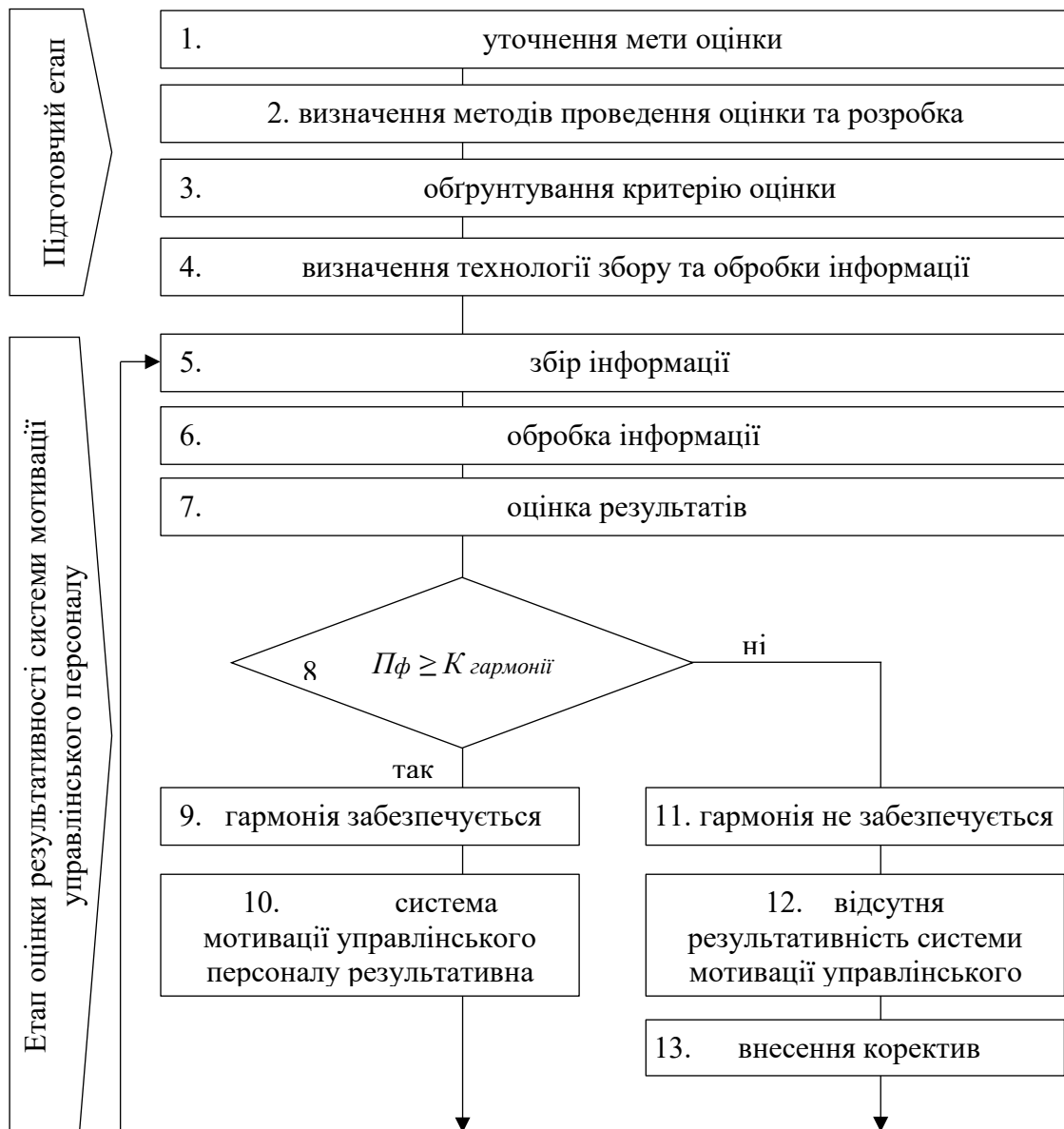


Рис. 1.6. Механізм оцінки результативності системи мотивації працівників підприємства

Джерело: складено автором на основі [96]

Одним із найбільш важливих і одночасно найбільш складних питань оцінки соціально-економічної результативності системи мотивації персоналу підприємства є вибір правильних критеріїв оцінювання. В останні роки все більше науковців наголошують на необхідності гармонізації інтересів та цілей підприємства та працівників [28; 57; 77; 95]. При цьому автори зазначають, що

гармонізація – це узгодження і відповідність інтересів, найбільш сприятливе їх поєднання та взаємне підсилення [28]. А. Чмут зазначає, що гармонізації інтересів передують етапи: узгодження цілей, узгодження можливостей, узгодження інтересів, гармонізація відносин. Автор наголошує, що найскладнішим етапом від якого може залежати чи буде утворена нова система, як довго та як ефективно вона буде функціонувати є узгодження інтересів [95].

Складність гармонізації цілей підприємства та управлінського персоналу полягає в тому, що вони можуть співіснувати так: бути компліментарними (коли заходи щодо досягнення однієї цілі сприяють досягненню іншої цілі); конкурувати (коли заходи щодо досягнення однієї цілі ведуть до зниження ступеню досягнення іншої цілі); або бути індиферентними (коли заходи щодо досягнення однієї цілі не впливають на досягнення іншої цілі) [44].

У випадку, коли ні підприємство, ні працівник не можуть задовольнити свої потреби, мова йде про дисонанс – значні протиріччя інтересів, які можуть привести до розпаду та загибелі системи. Якщо досягаються цілі лише однієї сторони, можна говорити про дисгармонію – неузгодженість інтересів. У науковій літературі також широко використовують поняття "баланс інтересів" взаємодіючих суб'єктів, причому розуміють під цим не програш і не виграш жодної сторони. Однак, якщо цілі підприємства та працівників збігаються, а це в основному відбувається при реалізації соціальних інтересів, більш доцільно для характеристики взаємодії цілей працівника і підприємства використовувати поняття "гармонія", тобто узгодження і відповідність інтересів, найбільш сприятливе їх поєднання та взаємне підсилення, досягти якого можливо шляхом гармонізації.

В будь-якій системі є певний набір можливостей, досить повна реалізація яких означає гармонійний розвиток системи, і найбільшої життєздатності система досягає лише завдяки високому ступеню відповідності взаємодіючих сторін. Гармонію розуміють як найбільш сприятливе поєднання сторін. Вона виникає лише там, де є протиріччя, крім того, вона є мірою вирішення протиріч [5]. Таким чином можливі варіанти задоволення потреб основних суб'єктів можна представити у такому вигляді, рис. 1.7.

Саме від оптимального поєднання інтересів окремих людей з інтересами організації, індивідуальних цілей з колективними залежить загальна ефективність функціонування організації. У зв'язку з тим, що підприємство і працівники мають економічні і соціальні цілі, які важко поєднувати між собою доцільно при визначенні результативності системи мотивації управлінського персоналу розглядати їх окремо.

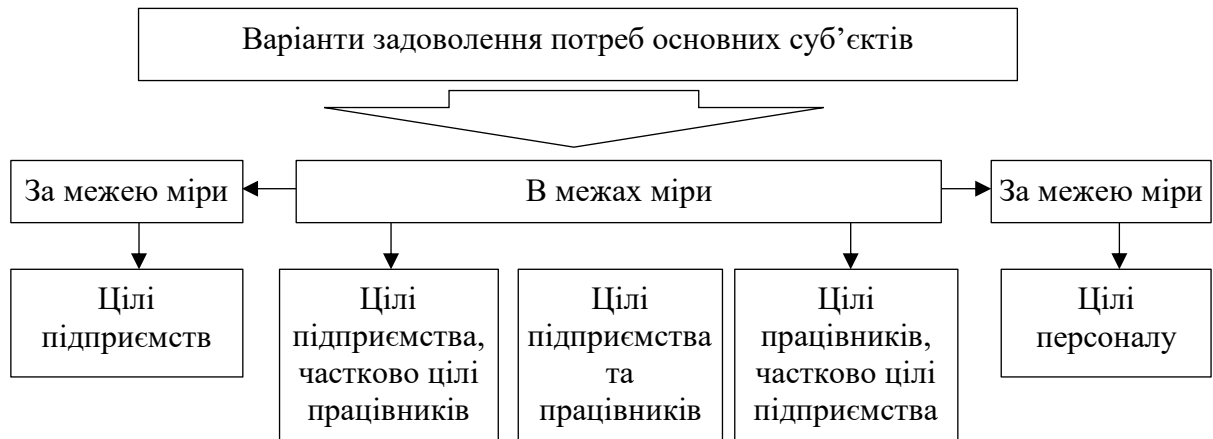


Рис. 1.7. Варіанти задоволення потреб підприємства та персоналу

Джерело: складено автором на основі [96]

У ряді робіт вітчизняних вчених наведено економічні та соціальні цілі підприємства й персоналу. Зокрема у дослідженні В. Лугової та Г. Чумак [57] визначені такі економічні та соціальні цілі, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Економічні та соціальні цілі підприємства та персоналу

Цілі \ Суб'єкти	Підприємство	Працівник
1	2	3
Економічні	забезпечення високої фінансової стійкості підприємства; підтримка платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку; збільшення частки ринку; підвищення продуктивності праці, якості продукції тощо	отримання достатнього для задоволення основних потреб рівня оплати праці; отримання інших матеріальних виплат, пільг; участь в розподілі прибутків підприємства та ін.
Соціальні	забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації; формування команди компетентних фахівців;	можливість використання знань, вмінь та навичок; можливість підвищувати кваліфікацію, створення безпечних умов праці;

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	забезпечення належних умов праці; підвищення рівня управлінської культури; забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу	забезпечення впевненості у майбутньому; можливість кар'єрного зростання; забезпечення участі в управлінні; можливість для самореалізації та творчості тощо

Джерело: складено автором на основі [5]

Соціально-економічний ефект мотивації персоналу полягає у спонуканні до праці персоналу з метою досягнення особистих цілей і цілей компанії. З даного твердження випливає, що оцінка соціально-економічної ефективності мотивації персоналу визначається досягненням економічних та соціальних цілей.

Економічну ефективність мотивації персоналу можна визначити за допомогою таких показників діяльності підприємства:

- зростання обсягів продажів;
- зростання прибутку;
- зниження операційних витрат;
- зростання запасу фінансової стійкості;
- зростання рентабельності продажів;
- зростання рентабельності активів;
- підвищення ринкової вартості компанії тощо.

Соціальними індикаторами оцінки ефективності мотивації персоналу виступають:

- привабливість роботи для персоналу (бажання працювати саме на цьому підприємстві, коли філософія, місія, цілі та прагнення підприємства співпадають із внутрішнім світоглядом працівника);
- визнання результатів праці (справедлива оцінка, стимулювання);
- справедливість винагороди;
- можливість професійного зростання;
- соціальне забезпечення;
- розвиток індивідуальних здібностей;
- доброзичлива атмосфера у колективі;

- участь в управлінні, які стосуються трудового колективу;
- гарантії роботи тощо.

Загальну модель оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу (Мрмм) на певний момент часу (t) можна представити у такому вигляді:

$$M_{pmm}(t) = (ET_{п}(t), ST_{п}(t), ET_{уп}(t), ST_{уп}(t)), \quad (1.1)$$

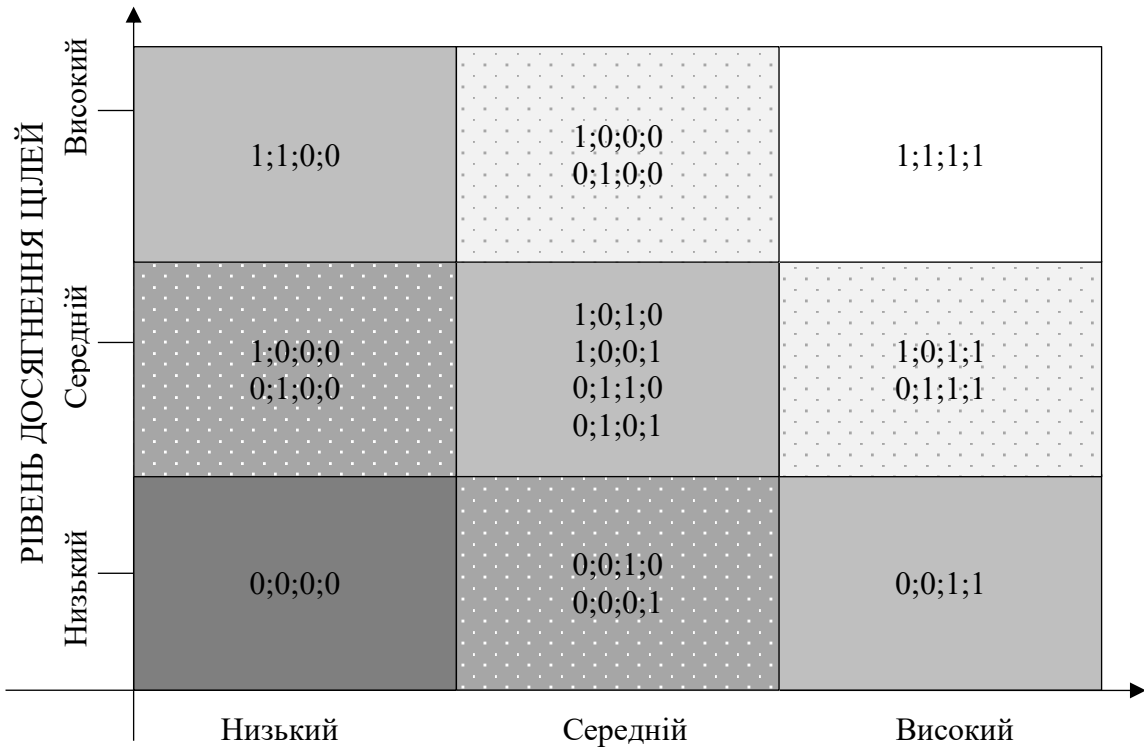
де $ET_{п}$ $ET_{уп}$ – показники, що характеризують рівень досягнення економічних цілей підприємства та управлінського персоналу; $ST_{п}$ $ST_{уп}$ – показники, що характеризують рівень досягнення соціальних цілей підприємства та управлінського персоналу.

Для визначення результативності системи мотивації управлінського персоналу доцільно побудувати матрицю якісної оцінки рівня гармонізації цілей підприємства і управлінського персоналу. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників [83].

Матриця будується наступним чином. По-перше визначаються середні значення за показниками, які визначають рівень досягнення економічних та соціальних цілей підприємства. Потім їх розподіляють на дві групи : ті, що мають значення вище за середнє ($UET_{п}$, $UST_{п}$, $UET_{уп}$, $UST_{уп}$) і нижче за середнє ($NET_{п}$, $NST_{п}$, $NET_{уп}$, $NST_{уп}$). Якщо значення показника є вищим за середнє (чотири бали і вище), йому присвоюється значення „1”, нижчим – „0”.

В результаті отримуємо матрицю, в якій наведено різні комбінації задоволення соціальних та економічних цілей суб'єктів взаємодії, рис. 1.8. Вона дозволяє визначати не лише рівень результативності системи мотивації управлінського персоналу, а й напрямки його діагностики за наявності відхилень від норми.

Таким чином, реалізація запропонованого підходу до оцінки дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженим переліком показників, які підприємство обирає самостійно, в залежності від пріоритетних цілей.



РІВЕНЬ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПРАЦІВНИКІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

-  – катастрофічний рівень – відсутність результативної системи мотивації, дисонанс інтересів управлінського персоналу та підприємства
-  – низький рівень результативності системи мотивації, неузгодженість інтересів управлінського персоналу та підприємства
-  – задовільний рівень результативності системи мотивації, дисгармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства
-  – нормальний рівень результативності системи мотивації, інтереси управлінського персоналу та підприємства в основному узгоджені
-  – високий рівень результативності системи, гармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства

Рис. 1.8. Матриця оцінки рівня результативності системи мотивації управлінського персоналу

Джерело: складено автором на основі [83]

Оцінка рівня результативності системи мотивації за такою методикою дозволяє визначити ключові проблеми підприємства в області мотивації та внести відповідні корективи у існуючу систему мотивації працівників системи управління, що сприятиме його розвитку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері мотивації персоналу підприємства

Управління персоналом підприємства з точки зору його мотивації повинен ґрунтуватися на отриманні вчасної, достовірної, повної інформації. Інформаційна система забезпечення виплат заробітної плати та інших заохочувальних виплат працівників відіграє вагомую роль у поінформованості підприємницьких структур, що у кінцевому рахунку відображається у прийнятих управлінських рішеннях. Дослідження та планування системи матеріального забезпечення працівників потребує наявності повної та достовірної інформації, яка представлена нормативно-правовими та локальними актами, рекомендації тощо.

Фундаментальна роль у нормативно-правовому забезпеченні заохочень працівників органів належить Конституції України. Доречно зазначити, що у розвиток положень статей 1 і 3 Конституції України, у ній визначено право на працю та інші тісно пов'язані із ним права (право на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, право на страйк, право на відпочинок тощо) [46; 47]. Відповідно до ст. 43 Конституції України кожен має право на працю, що передбачає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. При цьому, таке право гарантується через низку норм-гарантій [45]:

- держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб;

- використання примусової праці заборонено;

- не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота чи служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний і про надзвичайний стан;

- кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом;
- використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах заборонено;
- громадянам гарантується захист від незаконного звільнення; право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом. Крім того, у Конституції України (статті 6–9, 85, 91–94 та ін.) визначено систему нормативно-правових актів про працю.

Важлива роль у нормативно-правовому забезпеченні заохочень працівників належить нормам КЗпП України та окремим законам. КЗпП України визначає загальні засади застосування заохочень та їх нормативно-правове забезпечення (статті 139–146) [41].

Відповідно до приписів КЗпП України визначено загальні засади застосування заохочень до працівників, які полягають у такому:

- трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням роботодавця або уповноваженого ним органу і виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) на основі типових правил;
- у деяких галузях народного господарства для окремих категорій працівників діють статuti і положення про дисципліну;
- до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будьякі заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку;
- заохочення застосовуються роботодавцем або уповноваженим ним органом разом або за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації;
- заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників відповідно до правил їх ведення;

- працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов тощо);

- за особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за певною професією (докладніше такі заохочення регулюються Законом України «Про державні нагороди України» № 1549-III від 16.03.2000 р. [67]. Таким чином, можна зробити висновок, що ст.144 та 145 більш докладно розкривають загальну норму ст. 143 КЗпП. Деякі види заохочень для певних категорій працівників можуть вводитись спеціальними нормативними актами, до яких належить, наприклад, Наказ Державної митної служби України «Про затвердження положень про відомчі заохочення» №1135 від 19.12.2006 р.

Зокрема, ст. 143 КЗпП вказує, що до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Закон України «Про колективні договори і угоди» №3356-XII від 01.07.1993 р. додає у ст.7, що у колективному договорі містяться зокрема взаємні зобов'язання сторін щодо нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.) [69].

Слід зазначити, що КЗпП не наводить визначення поняття «заохочення». Немає його і в Законі України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 р., але ст. 2 згаданого Закону до структури заробітної плати зокрема відносить [70]:

- додаткову заробітну плату, тобто винагороду за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці, яка включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Отже, слід підкреслити, що чинне трудове законодавство не дає визначення заохочень та не наводить їх переліку. Замість цього можна говорити про згадування у нормативно-правових актах деяких видів заохочень.

Питання мотивації працівників повністю покладене на внутрішні документи підприємства, затверджені всіма працівниками підприємства: колективний договір та внутрішній трудовий розпорядок. Таким чином, положення про способи мотивації працівників на підприємстві (в установі, організації) встановлюються документами, які відповідно до Типових правил внутрішнього розпорядку, затверджених Постановою Державного комітету СРСР з праці та соціальних питань №213 від 20.07.1984 р. мають бути доведені до відома всіх працівників. На практиці цього часто не трапляється: працівників змушують підписувати ці документи, не читаючи. Це порушення, але працівники, як правило, побоюються наполягати, тим самим сприяючи порушенню своїх прав.

Відповідно до ст.144 КЗпП заохочення застосовуються власником або уповноваженим ним органом разом або за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації. Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників у відповідності з правилами їх ведення.

У системі нормативно-правового забезпечення заохочень працівників важлива роль належить правилам внутрішнього трудового розпорядку, які ухвалюють на основі типових правил [46; 47].

Слід зауважити, що Правила внутрішнього трудового розпорядку передбачають: види заохочень; умови та підстави їх застосування; порядок оголошення. Наприклад, Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників

встановлюють, що за сумлінну працю, зразкове виконання посадових обов'язків та за інші досягнення в роботі до працівників можуть застосовуватись заохочення (статті 143 і 146 КЗпП):

- встановлення відповідних надбавок, доплат та преміювання; нагородження грошовою премією;
- нагородження Почесною грамотою підприємства.

Водночас, за особливі трудові заслуги працівників, за погодженням із профспілковою організацією, подають до вищих органів для заохочення, нагородження орденами, медалями, почесними грамотами і надання почесних звань. При цьому, заохочення застосовують на підставі сукупної оцінки професійних якостей, результатів роботи, ступеня активності, ініціативності та дисциплінованості працівника. Крім того, заохочення заносять до трудових книжок працівників відповідно до правил їх ведення.

В умовах новітньої кодифікації трудового законодавства, доречним видається закріплення відносин щодо застосування заохочень у майбутньому Трудовому кодексі (далі – ТК). Аналіз проекту ТК (статті 316–317) [87], який перебуває на розгляді у Верховній Раді України, дає змогу зазначити, що автори проекту пропонують такі особливості:

1) за успіхи в роботі та сумлінне виконання трудових обов'язків до працівників можуть застосовуватися заходи морального і матеріального заохочення – оголошення подяки, нагородження грамотою, виплата премії, вручення цінного подарунка тощо; правилами внутрішнього трудового розпорядку, нормативними актами роботодавця можуть встановлюватися інші види заохочень, що застосовуються до працівників;

2) за особливі трудові заслуги працівники можуть бути подані в установленому порядку до нагородження відомчими відзнаками та державними нагородами. З цього приводу варто зауважити, що проект ТК по суті дублює норми КЗпП України та, надаючи переваги роботодавцю щодо застосування праці працівників, не сприятиме їх ефективному застосуванню.

Отже, нормативно-правове забезпечення заохочень працівників – це особливий вид правового регулювання відносин у сфері праці, спрямований на сучасне та дієве застосування заохочень до працівників підприємства

Основними ознаками нормативно-правового забезпечення заохочень працівників є такі: особливий вид нормативно-правового регулювання у сфері праці; спрямований на мотивацію праці працівників; ґрунтується на нормах Конституції України; загальні засади визначаються на основі положень КЗпП України; окреме місце належить спеціальним законам про службу в органах місцевого самоврядування для працівників державних служб; ключова роль належить локальним нормативно-правовим актам, зокрема правилам внутрішнього трудового розпорядку; правила внутрішнього трудового розпорядку визначають види заохочень, умови та порядок їх застосування; громадський контроль здійснюють профспілкові органи.

Теоретико-правовий аналіз зазначених положень КЗпП дає змогу констатувати таке: поперше, законодавець визначає загальні законодавчі засади та принципи застосування заохочень; по-друге, відповідні норми стосуються усіх категорій працівників; по-третє, застосування заохочень – це право роботодавця; по-четверте, законодавець запроваджує здійснення локальної нормотворчості щодо організації внутрішнього трудового розпорядку та застосування заходів заохочень; по-п'яте, законодавець визначає правила внутрішнього трудового розпорядку як базовий локальний нормативно-правовий акт з питань застосування заохочень.

Висновки до розділу 1

В процесі проведеного дослідження встановлено те, що рушійною силою розвитку підприємства виступає персонал, а інструментом активізації професійної діяльності система мотивації. Підприємства застосовують різні способи та методи мотивації працівників. Мотивований персонал є запорукою успіху підприємства у напрямі реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Система мотивації містить сукупність заходів, що стимулюють як окремого працівника, так і колектив до досягнення цілей діяльності підприємства. Наявність фундаментальної мотивації позитивно впливає на ефективність діяльності персоналу, працівники ототожнюють себе із підприємством на якому працюють. Від мотивації залежить прибуток підприємства, продуктивність персоналу, якість роботи персоналу та розвиток бізнесу.

Загальна модель оцінки результативності системи мотивації персоналу дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженим переліком показників, які підприємство обирає самостійно, в залежності від пріоритетних цілей. Оцінка рівня результативності системи мотивації за такою методикою дозволяє визначити ключові проблеми підприємства в області мотивації та внести відповідні корективи у існуючу систему мотивації працівників системи правління, що сприятиме його розвитку.

Основними ознаками нормативно-правового забезпечення заохочень працівників є такі: особливий вид нормативно-правового регулювання у сфері праці; спрямований на мотивацію праці працівників; ґрунтується на нормах Конституції України; загальні засади визначаються на основі положень КЗпП України; окреме місце належить спеціальним законам про службу в органах місцевого самоврядування для працівників державних служб; ключова роль належить локальним нормативно-правовим актам, зокрема правилам внутрішнього трудового розпорядку; правила внутрішнього трудового розпорядку визначають види заохочень, умови та порядок їх застосування; громадський контроль здійснюють профспілкові органи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ДИСПАНСЕР» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Комунальне некомерційне підприємство «Житомирський обласний онкологічний диспансер» (КНП «Житомирський облонкодиспансер») є спеціалізованою медичною установою, що надає професійну онкологічну допомогу жителям Житомирської області. Також диспансер координує заходи щодо боротьби з раком на території області.

Діяльність підприємства регулюється Конституцією України, законами, указами Президента, постановами Кабінету Міністрів, нормативними актами в сфері охорони здоров'я та внутрішніми правилами.

КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖМР є самостійною юридичною особою, яка має власну територію, будівлі, обладнання та інше майно, а також печатку і штамп з назвою.

Головна мета діяльності підприємства полягає у наданні висококваліфікованої медичної допомоги жителям області, а також пацієнтам з інших регіонів та іноземцям. Також заклад займається профілактикою захворювань, збереженням громадського здоров'я, надає амбулаторну і стаціонарну допомогу, запобігає втраті працездатності через хвороби і сприяє поверненню пацієнтів до активного життя.

Основними завданнями діяльності підприємства є:

- прийом пацієнтів і надання висококваліфікованої медичної допомоги (амбулаторної та стаціонарної) пацієнтам зі злоякісними новоутвореннями, передпухлинними патологіями або підозрою на рак згідно з наказами МОЗ України;

- забезпечення своєчасного початку лікування та госпіталізації онкологічних хворих міста Житомир та області;

- ефективне використання фінансових ресурсів на лікування онкологічних пацієнтів.

- організаційно-методичне керівництво і координація роботи всіх медичних закладів, які надають допомогу онкологічним хворим, незалежно від їх підпорядкування чи форми власності (включно з обласними медичними закладами, ЦМЛ, ЦРЛ, ТМО, центрами ПМСД, амбулаторіями та лікарськими кабінетами) на території Житомирської області;

- координація і впровадження програм щодо своєчасного виявлення ракових захворювань, скринінгових програм для діагностики передпухлинних станів і ранніх форм раку, а також організація диспансерного нагляду за пацієнтами з передпухлинними захворюваннями;

- визначення потреби в сучасному обладнанні, протипухлинних препаратах та інших лікувальних засобах, а також оформлення заявок на їх постачання;

- ведення обліку онкологічних хворих у регіоні з використанням сучасних інформаційних технологій та забезпечення роботи канцер-реєстру пацієнтів з онкологічними захворюваннями;

- здійснення безперервного моніторингу і аналізу епідеміологічної ситуації з онкології в області з метою розробки пропозицій для розвитку онкологічної служби та підвищення ефективності боротьби з раком для управління охорони здоров'я облдержадміністрації;

- участь у роботі експертної комісії з питань протиракової боротьби та подання пропозицій щодо покращення ситуації в регіоні;

- підвищення кваліфікації медичних працівників в напрямку онкології за рахунок проведення навчальних заходів на постійній основі;

- розробка поточних і перспективних планів розвитку онкологічної служби та протиракових заходів із подальшим їх затвердженням в облдержадміністрації;

- надання консультацій і методичної допомоги з профілактики, своєчасного виявлення ракових та передпухлинних захворювань, лікування і диспансерного нагляду за онкологічними пацієнтами;

- впровадження сучасних методів діагностики та лікування онкологічних хворих у практичну діяльність медичних закладів;
- забезпечення диспансерного нагляду за онкологічними хворими та контроль за його якістю;
- підготовка звітів щодо рівня захворюваності на злоякісні новоутворення в регіоні;
- здійснення заходів для подальшого розвитку та покращення матеріально-технічної бази онкологічного диспансеру;
- приведення кількості лікарняних місць у Житомирському онкодиспансері у відповідність до рівня та типу захворювань на рак в області;
- забезпечення своєчасного обстеження всіх пацієнтів, які лікуються стаціонарно або звернулися за амбулаторною допомогою протягом року, на наявність ракових і передракових захворювань, згідно зі стандартами діагностики та лікування;
- гарантія здійснення планового лікування онкологічних пацієнтів відповідно до вимог Міністерства охорони здоров'я України;
- регулярний аналіз причин пізньої діагностики ракових захворювань, обговорення цих питань на засіданнях експертної комісії, а також прийняття заходів для зниження рівня занедбаності, особливо у випадках раку з візуально видимою локалізацією.

Діяльність, яка вимагає ліцензування, може здійснюватися Диспансером тільки після отримання відповідних ліцензій та дозволів згідно з чинним законодавством України. Диспансер є неприбутковою організацією.

Майно Диспансеру включає основні фонди, обігові кошти та інші цінності, які відображаються на його балансі. Це майно є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ і міст області, і закріплюється за Диспансером на праві оперативного управління. Перелік цього майна визначається Органом управління майном, який також може змінювати цей перелік.

Диспансер, виконуючи свої функції оперативного управління, має право володіти, користуватися і розпоряджатися майном у межах, що не суперечать

законодавству, Статуту та рішенням Органу управління майном. Однак Диспансер не має права передавати своє майно іншим організаціям чи особам безоплатно, за винятком випадків, передбачених законодавством. Відчуження, списання, передача в заставу або в оренду майна, що належить територіальним громадам, можливі лише з дозволу Органу управління майном і відповідно до встановлених правил обласної ради. Розпоряджатися основними засобами Диспансер може лише в межах своїх повноважень і згідно з законодавством.

Джерелами фінансування Диспансеру є:

- бюджетні кошти;
- майно, надане ЖМР управління майном;
- доходи від надання послуг та інших видів господарської діяльності;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування від організацій, підприємств і громадян;
- майно, придбане у інших суб'єктів господарювання, організацій та осіб згідно із законодавством;
- інше майно, набуте на законних підставах.

Диспансер має право користуватися землею та іншими природними ресурсами відповідно до своєї діяльності та чинного законодавства. Збитки, завдані КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР через порушення його майнових прав фізичними чи юридичними особами або державними органами, підлягають відшкодуванню на підставі судового рішення. Фінансування КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР здійснюється за рахунок коштів обласного бюджету, державної субвенції та інших дозволених законодавством джерел.

Диспансер, погоджуючи свої дії з Органом управління майном, самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрямки розвитку, враховуючи науково-технічні прогнози, ринкову ситуацію та економічні умови відповідно до законодавства України.

Керування Диспансером від імені територіальних громад здійснюється Органом управління майном згідно з установленим порядком. Цей орган має право

приймати рішення з будь-яких питань діяльності Диспансеру в межах законодавства.

Оперативне керівництво Диспансером здійснює головний лікар, а контроль за діяльністю установи покладено на колегіальний орган – Наглядову раду. Структуру управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради представлено на рис. 2.1.

Призначення головного лікаря відбувається за процедурою, визначеною Органом управління майном, через укладення контракту. Умови оплати праці та матеріального забезпечення головного лікаря встановлюються контрактом згідно з законодавством України. Після завершення кожного календарного року контракт переглядається з урахуванням результатів роботи Диспансеру, і за необхідності вносяться зміни або доповнення, узгоджені обома сторонами.

Рішення головного лікаря, прийняті в межах законодавства та відповідно до Статуту, є обов'язковими для всіх працівників Диспансеру. Невиконання цих рішень може призвести до дисциплінарної відповідальності.

Соціально-економічні рішення, що стосуються діяльності Диспансеру, приймаються адміністрацією за участі трудового колективу і відображаються у колективному договорі. Головний лікар укладає договір від імені Органу управління майном, а уповноважений орган трудового колективу — від імені працівників. Повноваження колективу реалізуються на загальних зборах (конференції), якщо присутні 2/3 працівників.

При зміні головного лікаря може бути проведена ревізія фінансово-господарської діяльності Диспансеру відповідно до законодавства.

Наглядова рада працює згідно з чинним законодавством, Статутом та Положенням про Наглядову раду, яке затверджується Органом управління майном. Основна її мета – контроль за виконанням завдань, визначених Статутом Диспансеру, підвищення ефективності управління та контроль за роботою головного лікаря. Наглядова рада також забезпечує прозорість, законність і доцільність діяльності Диспансеру.



Рис. 2.1. Структура управління КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Джерело: складено автором за даними підприємства

Орган управління майном не втручається в оперативну та господарську діяльність Диспансеру.

Загалом, Комунальне некомерційне підприємство «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради є активним гравцем на ринку медичних послуг, забезпечуючи їх високу якість для населення.

Підсумовуючи відмітимо, що Комунальне некомерційне підприємство «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради є активним ринковим агентом щодо надання якісних медичних послуг населенню.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Комунального некомерційного підприємства «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Сьогодні одним із ключових елементів ефективного управління фінансово-економічною ситуацією на підприємства є грамотна його діагностика. Фінансовий стан підприємства, особливо такого, як КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР, є предметом значної уваги з боку держави, інвесторів, кредиторів, партнерів, працівників та інших зацікавлених сторін.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дозволяє оцінити:

- наявність ресурсів, у достатній кількості для забезпечення своєчасного виконання зобов'язань та надання послуг;
- спроможність підприємства і в майбутньому виконувати свої зобов'язання та забезпечувати стабільну діяльність;
- відповідність інтересам держави (бути ефективним суб'єктом ринку, який вчасно виконує зобов'язання перед працівниками та бюджетом) та забезпечення добробуту самого підприємства.

Діагностика фінансово-економічного включає оцінку балансу та звіту про фінансові результати з метою виявлення загальних тенденцій у роботі підприємства і визначення ключових фінансових показників для прогнозування подальшого розвитку.

На початковому етапі проводиться діагностику основних економічних показників роботи підприємства, як представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	146108,1	160698,3	228453,4	82345,3	56,4
2	Чистий прибуток, тис. грн.	52533,5	34564,6	66774,3	14240,8	27,1
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	131453,6	170425,3	237595,15	106141,55	80,7
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	50459,6	69171,9	144796,9	94337,3	186,9
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	40497	101253,9	185596,5	145099,5	в 3,6 р.б.
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	351	350	365	14	3,9
7	Фондовіддача	2,90	2,32	1,58	-1,32	-45,4
8	Фондомісткість	0,34	0,8	0,63	0,29	85,3
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	144,02	197,63	396,70	252,68	175,4
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	416,26	459,14	625,90	209,64	50,4
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,61	1,59	1,23	-2,38	-65,9

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнюючи дані, наведені в табл. 2.1. щодо основних економічних показників діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР за 2021-2023 рр. можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 56,4% (на 82,345 тис. грн.), що свідчить про суттєве зростання фінансових надходжень, через переведення у 2019 р. закладів охорони здоров'я на систему укладанням декларацій з лікарями та електронних направлень, за якої «гроші ідуть за пацієнтом» і введення платних послуг для населення, у якого відсутнє електронне направлення. Збільшення чистого доходу вплинуло на зростання прибутку на 27,1%, що показує позитивну динаміку прибутковості підприємства.

Середньорічна вартість активів виросла на 80,7%, що може свідчити про інвестиції у розвиток і оновлення майна. Особливо значний приріст спостерігається

в середньорічній вартості необоротних активів, яка збільшилась на 186,9%, що вказує на значні вкладення в довгострокові активи (можливо, обладнання чи інфраструктуру). Оборотні активи збільшились в 3,6 рази, що є позитивним показником ліквідності та можливості швидко покрити поточні зобов'язання (це могло бути викликано притоком грошових коштів до лікарів за рахунок укладання декларацій на надання платних послуг населенню). Чисельність працівників зросла незначно – на 3,9%, що вказує на стабільний ріст кадрового потенціалу.

Щодо показників ефективності використання активів підприємства, то варто відмітити наступне. Фондовіддача знизилася на 45,4%, що може свідчити про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Фондомісткість зросла на 85,3%, що може свідчити про збільшення витрат на кожну одиницю виробленої продукції або наданої послуги (через суттєве оновлення основних засобів). Фондоозброєність збільшилась на 175,4%, що може вказувати на значне підвищення технічної оснащеності працівників. Продуктивність праці зросла на 50,4%, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 65,9%, що може свідчити про повільніше перетворення оборотних активів у дохід.

Загалом, показники демонструють позитивні тенденції розвитку підприємства, зростання активів та прибутковості, але є певні ризики, пов'язані з ефективністю використання основних фондів та управлінням оборотними активами.

При діагностиці фінансово-економічного стану підприємства здійснюється структурний або вертикальний аналіз. Цей етап полягає у дослідженні активів і пасивів балансу, де основна увага зосереджена на відносних показниках. Метою такого аналізу є виявлення частки кожної статті у підсумку балансу та оцінка їх змін і коливань. У табл. 2.2 показані абсолютні величини активів і пасивів, а також їх частка у загальній вартості балансу.

Аналіз табл. 2.2 відображає динаміку змін активів і пасивів КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради за період 2021-2023 років дав можливість виділити наступні загальні тенденції.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	52850,5	34,6	85493,3	45,4	204100,5	71,1	151250	в 2,9 р.б.	36,5
в т.ч. основні засоби	46941,2	30,8	47010,4	24,9	103978	36,2	57036,8	121,5	5,4
2. Оборотні активи	99754,8	65,4	102753	54,5	82843,5	28,9	-16911,3	-17,0	-36,5
в т.ч. запаси	26240,2	17,2	32632,3	17,3	47921,3	16,7	21681,1	82,6	-0,5
дебіторська заборгованість	0	0	20000	10,6	6,1	0	6,1	100	0
грошові кошти	68620,3	44,9	50088,8	26,6	34876,2	12,2	-33744,1	-49,2	-32,7
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	117839,3	77,2	143511,3	76,2	196989,3	68,7	79150	67,2	-8,5
нерозподілений прибуток	117049,3	76,7	142681,2	75,8	192807,1	67,2	75757,8	64,7	-9,5
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	12924,5	8,5	22977,7	12,2	19856,6	6,9	6932,1	53,6	-1,6
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	21841,5	14,3	21757,3	11,6	70098,1	24,4	48256,6	в 2,2 р.б.	10,1
БАЛАНС:	152605,3	100	188246,3	100	286944	100	134338,7	88,0	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вартість необоротних активів суттєво збільшилася за цей період. У 2023 р. їх частка склала 71,1%, що в 2,9 рази більше, ніж у 2021 р. Основні засоби також зросли на 121,5%, що вказує на збільшення інвестицій у довгострокові активи, такі як обладнання та інфраструктура. Оборотні активи навпаки, зменшилися на 17%. Їх частка у балансі скоротилася з 65,4% у 2021 р. і до 28,9% у 2023 р. Основні зниження відбулися через зменшення грошових коштів на 49,2%, що може свідчити про використання накопичених ресурсів для фінансування операційної діяльності або інвестицій. Також, варто відмітити зростання величини запасів на підприємстві на 82,6% протягом 2021-2023 рр.

Власний капітал підприємства зріс на 67,2%, але його частка у балансі скоротилася з 77,2% у 2021 р. до 68,7% у 2023 р. Це може бути пов'язано з тим, що зобов'язання підприємства зросли швидше, ніж капітал. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 53,6%, але їхня частка у пасивах зменшилася до 6,9% у 2023 р. Поточні зобов'язання значно зросли – на 48256,6 тис. грн, або в 2,2 рази порівняно з 2021 р. Це вказує на збільшення короткострокових фінансових зобов'язань, що, можливо, є результатом кредитування або інших зобов'язань підприємства.

Основна тенденція, яка виявлена нами за даний період – це суттєве збільшення необоротних активів та поточних зобов'язань, що може вказувати на активні інвестиції в інфраструктуру та необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів для фінансування діяльності підприємства.

Формування фінансових результатів, представлених у табл. 2.3, дозволяють наочно побачити та оцінити, узгодженість доходів та витрат підприємства.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	146108,1	160698,3	228453,4	82345,3	56,4
Інші операційні доходи	5720,1	27014,4	24799,6	19079,5	в 3,3 р.б.
Інші доходи	21340,5	13232,2	35266,1	13925,6	65,3
Разом доходи	173168,7	200944,9	288519,1	115350,4	66,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	117926,3	150770,9	192819,1	74892,8	63,5
Інші операційні витрати	2473,3	14421,6	27895,8	25422,5	в 10,3 р.б.
Інші витрати	235,6	1187,8	1029,9	794,3	в 3,4 р.б.
Разом витрати	120635,2	166380,3	221744,8	101109,6	83,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	52533,5	34564,6	66774,3	14240,8	27,1
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	52533,5	34564,6	66774,3	14240,8	27,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства показує позитивну динаміку зростання доходів та прибутку. Так, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг у 2023 р. зріс на 56,4% порівняно з 2021 р., збільшившись на 82,345 тис. грн. Це свідчить про значне покращення обсягу продажів і надання послуг. Інші операційні доходи демонструють приріст – у 3,3 разів у 2023 р. порівняно з 2021 р. Цей вказує на розширення інших джерел доходу, окрім основної діяльності. Інші доходи також зросли на 65,3%, що додатково свідчить про поліпшення загальної фінансової ситуації підприємства.

У той же час, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 63,5%, що відображає зростання витрат на виробництво та реалізацію послуг підприємства. Інші операційні витрати зросли у 10,3 рази, що може свідчити про збільшення адміністративних або операційних витрат підприємства. Загалом, сума витрат збільшилися на 83,8%, але доходи зросли ще швидшими темпами, що дозволило підприємству забезпечити стабільне зростання прибутковості.

Чистий фінансовий результат до оподаткування, а також чистий прибуток зріс на 27,1% (на 14,240 тис. грн), що свідчить про покращення ефективності роботи підприємства за досліджений період.

Таким чином, підприємство демонструє позитивні фінансові результати, збільшуючи як доходи, так і прибутковість, незважаючи на ріст витрат.

Наступний етап оцінки фінансового стану полягає в аналізі фінансових коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та рентабельності, що представлені в табл. 2.4.

Ліквідність підприємства означає його здатність виконувати свої зобов'язання за рахунок активів, які можуть бути перетворені в грошові кошти в строки, що збігаються з термінами погашення цих зобов'язань. Підприємство вважається ліквідним, якщо воно володіє достатнім обсягом активів для покриття своїх боргів.

Аналіз динаміки показників фінансового стану, що представлені в табл. 2.4 виявляє наступні ключові зміни.

Коефіцієнт загальної ліквідності значно зменшився з 4,57 у 2021 р. до 1,81 у 2023 р., що свідчить про суттєве погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, проте даний показник знаходиться в межах нормативного значення, тому керівника та власникам підприємства не варто хвилюватися. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився з 3,14 до 0,50, що вказує на значне скорочення обсягу активів, за рахунок яких мають бути негайно погашені поточні зобов'язання. Чистий оборотний капітал скоротився на 65167,9 тис. грн, що вказує на значне зниження ліквідності підприємства та його здатності фінансувати поточну діяльність.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	4,57	4,72	1,81	-2,76
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,14	2,3	0,50	-2,64
3. Чистий оборотний капітал	77913,3	80995,7	12745,4	-65167,9
4. Коефіцієнт автономії	0,77	0,76	0,69	-0,08
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	3,39	3,21	2,19	-1,2
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,65	0,56	-0,09	-0,74
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,11	0,94	0,96	-0,15
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,24	1,12	1,16	-0,08
9. Рентабельність господарської діяльності, %	9,93	22,81	43,66	33,73
10. Рентабельність власного капіталу, %	5,68	8,37	26,67	20,99
11. Рентабельність продукції, %	18,88	22,94	44,55	25,67

Джерело: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт автономії зменшився з 0,77 до 0,69, що показує на зниження частки власного капіталу у загальних активах підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився на 1,2 пункти, що вказує на збільшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами знизився до -0,09 пунктів, що є негативною тенденцією і може свідчити про нестачу власних засобів для забезпечення діяльності підприємства.

Коефіцієнти оборотності активів і оборотності власного капіталу дещо знизилися, що свідчить про незначне уповільнення використання активів та капіталу.

Рентабельність господарської діяльності зросла на 33,73%, що свідчить про суттєве покращення ефективності роботи підприємства. Рентабельність власного капіталу підвищилася на 20,99%, що означає значне збільшення прибутковості від інвестицій у власний капітал. Рентабельність продукції зросла на 25,67%, що відображає покращення прибутковості від реалізації продукції.

Загалом, незважаючи на деякі негативні зміни у показниках ліквідності та фінансової стійкості, підприємство демонструє значний приріст рентабельності, що свідчить про його ефективну діяльність у 2023 р.

2.3. Оцінка рівня мотивації в системи менеджменту підприємства

Мотивація є процесом, який стимулює працівників до певних дій та вчинків, оснований на розумінні їхніх потреб і використанні їхніх мотивів з метою підвищення бажання та готовності до ефективного виконання обов'язків та співпраці для досягнення загальних цілей підприємства.

За сучасних умов, для поширення результатів праці необхідно використовувати методи, заходи та засоби матеріального та нематеріального стимулювання. Таким чином, який метод прийняти і який метод є більш вигідним, залежить від характеристик підприємства-роботодавця, структури персоналу, ступеня інтеграції робочої сили, рівня розвитку та промислової демократії.

Мотивація персоналу має бути ефективна для того, що медичні установи змогли надати якісну допомогу населенню. Важливим фактором у мотивації працівників медичних установ є додаткова заробітна плата, яка надається у формі надбавок, бонусів а також винагород, розмір яких визначається індивідуально для кожного, також ці бонуси забезпечують сприятливі стосунки між керівником та підлеглими. Найбільш дієвим способом мотивації для покращення якості послуг та

ефективної роботи персоналу сфери охорони здоров'я є зміни в організації заробітної плати.

Найбільш важливою у закладах охорони здоров'я є мотивація праці, яка охоплює стимулювання роботи на різних посадах та виконання різних професійних завдань. Це може бути реалізовано за допомогою гнучкої системи доплат, надбавок та винагород, які залежать від важкості роботи, рівня кваліфікації та результативності праці.

В умовах реформ важливим аспектом для розгляду є мотивація персоналу, яка забезпечує залучення висококваліфікованих працівників. Протягом останніх років у лікарнях та медичних установах виявлено такі проблеми: відсутність програм підготовки медичних кадрів, пов'язаних з переходом України на принципи ринкової економіки, відсутність контролю за плинністю кадрів, недостатній рівень заробітної плати, слабка соціальна захищеність медичних працівників. Усі ці проблеми вказують на відсутність у медичних працівників мотивації до продуктивної праці. Відповідно є багато відомих випадків, коли кваліфіковані спеціалісти в медицині залишають державні посади на користь приватних медичних закладів, або ж виїжджають за кордон. Наслідком цього є демографічні проблеми та нестача кваліфікованих спеціалістів в різних сферах життя у тому числі і в сфері охорони здоров'я.

«Концепція розвитку системи громадського здоров'я України» визначає розвиток інфраструктури та ресурсного забезпечення охорони здоров'я як один з пріоритетів. Певна частина вчених припускають, що цей розвиток має включати фінансове, матеріально-технічне та технологічне оснащення медичних установ на основі новітніх підходів і принципу уніфікованості. Це не лише підвищить якість наданих послуг, але й сприятиме розвитку трудової мотивації персоналу.

Реформа в медицині призвела до зміни фінансування медичних установ. В наш час кошти на фінансування діяльності лікарень виділяються за кількістю пацієнтів. Тобто, для збільшення кількості укладених договорів та для збільшення числа пацієнтів медичні установи стикнулись з такими проблемами як, конкуренція, змагання за кожного хворого та необхідність враховувати всі можливі загрози та

можливості у майбутньому. Отже, в умовах сьогодення для ефективного функціонування та ринкових викликів медичним установам потрібно залучати молодих спеціалістів, які здатні не лише лікувати пацієнтів, а й аналізувати ситуацію на ринку, надавати медичні послуги на високому рівні та змагатись за можливих пацієнтів. Система мотивації та стимулювання персоналу допоможе забезпечити та утримати необхідних фахівців медиків, що допоможе підвищити рівень продуктивності та ефективності праці.

Застосування економічної мотивації, шляхом зміни системи заробітної плати фахівців в сфері охорони здоров'я залежно від якості та обсягу наданої медичної допомоги, підсилить значущий мотиваційний аспект самої лікарської професії. Оцінка ефективності методів мотивації лікарів вимагає аналізу якісних та кількісних показників. До кількісних показників відносяться фонд оплати праці та загальні витрати на персонал, а до якісних – рівень задоволеності роботою, ступінь вільності в ухваленні рішень та інформованість про діяльність медичних установ.

Керівництво роботою з персоналом в закладі здійснює начальник відділу кадрів з питань персоналу, якому підпорядковується відділ кадрів. Також в лікарні функціонує відділ організації та оплати праці, що також підзвітний начальнику відділу кадрів.

Перед аналізом системи мотивації на підприємстві проаналізуємо динаміку та структуру персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради за категоріями, табл. 2.5.

Аналіз табл. 2.5., яка відображає наступну динаміку за 2021–2023 роки. Чисельність лікарів зросла на 4 особи (5,3%), що свідчить про поступове збільшення медичного персоналу, їхня частка у загальній структурі персоналу змінилася незначно (0,2 п.с.). Кількість середнього медперсоналу зросла на 3 особи (2,4%), проте їхня частка в загальній структурі трохи зменшилася на 0,6 п.с. Сегмент молодшого медичного персоналу показав найбільший приріст – на 8 осіб (9,9%), його частка збільшилася на 1,3 п.с.

Чисельність спеціалістів-медиків залишилася незмінною протягом трьох років, проте їхня частка зменшилася на 0,3 п.с.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та структури персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради за категоріями

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с.
Лікарі	76	21,7	77	22,0	80	21,9	4	5,3	0,2
Середній медичний персонал	124	35,4	122	34,8	127	34,8	3	2,4	-0,6
Молодший медичний персонал	71	20,1	72	20,7	78	21,4	8	9,9	1,3
Спеціалісти – немедики	26	7,4	26	7,4	26	7,1	0	0	-0,3
Адміністративний персонал	25	7,1	25	7,2	28	7,7	3	12,0	0,6
Інший обслуговуючий персонал	29	8,3	28	7,9	26	7,1	-3	-10,3	-1,2
Всього	351	100	350	100	365	100	14	3,9	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зросла кількість працівників адміністративного персоналу на 3 особи (12,0%), а їхня частка збільшилася на 0,6 п.с. Відбулося зменшення іншого обслуговуючого персоналу на 3 особи (-10,3%), і їхня частка знизилася на 1,2 п.с. Загалом кількість працівників на підприємстві зросла на 14 осіб (3,9%) за цей період, що свідчить про певний розвиток і розширення кадрового складу.

Якісний склад лікарів закладу представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки та структури лікарів за кваліфікаційними категоріями

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с.
Вища	45	59,1	46	60,2	49	61,8	4	8,9	2,7
Перша	14	18,1	16	21,4	19	23,7	5	35,7	5,6
Друга	17	22,8	15	18,4	12	14,5	-5	-29,4	-8,3
Всього	76	100	77	100	80	100	4	5,3	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз табл. 2.6 дає можливість зробити наступні висновки. Чисельність лікарів з вищою категорією зросла на 4 особи (8,9%) за аналізований період. Частка

цих лікарів у загальній структурі збільшилася на 2,7 п.с., досягнувши 61,8% у 2023 році. Це свідчить про зростання кількості висококваліфікованих лікарів.

Чисельність лікарів першої категорії збільшилася на 5 осіб (35,7%), що також характеризує значне зростання. Їх частка в структурі лікарів зросла на 5,6 п.с., досягнувши 23,7%. Це говорить про тенденцію підвищення кваліфікації серед лікарів. В свою чергу зменшилася кількість лікарів другої категорії на 5 осіб (29,4%), а частка в загальній структурі знизилася на 8,3 п.с. до 14,5%. Це свідчить про зменшення кількості лікарів із нижчою кваліфікаційною категорією.

Отже, протягом трьох років загальна кількість лікарів зросла на 4 особи (5,3%). При цьому спостерігається тенденція до підвищення кваліфікаційного рівня медичного персоналу, оскільки збільшилася кількість лікарів із вищою та першою категорією, тоді як чисельність лікарів із другою категорією знизилася.

Як вже було відмічено, рівень мотивації впливає на плинність персоналу. Отже показники руху персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради проаналізуємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	351	350	365	14
Прийнято працівників, осіб	21	27	38	17
Вибуло працівників, осіб	11	19	14	3
з них:				
за власним бажанням	11	15	12	1
Коефіцієнт загального обороту	0,09	0,13	0,15	0,06
Коефіцієнт прийому	0,06	0,08	0,11	0,05
Коефіцієнт вибуття	0,03	0,05	0,04	0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,04	0,03	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показників руху персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» за період з 2021 по 2023 рік дав можливість виявити наступні тенденції:.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 14 осіб, що є позитивним показником, оскільки свідчить про збільшення кількості персоналу на підприємстві. Кількість нових співробітників у 2023 р. збільшилася на 17 осіб порівняно з 2021 р., це відображає активнішу політику щодо набору працівників. Кількість звільнень залишилася практично стабільною, з незначним збільшенням на 3 особи у 2023 р. порівняно з 2021 р.

Коефіцієнт загального обороту зріс з 0,09 у 2021 р. до 0,15 у 2023 р. (0,06 пунктів), що вказує на більшу динамічність у русі працівників (прийняття та звільнення). Коефіцієнт прийому зріс з 0,06 у 2021 р. до 0,11 у 2023 р. (0,05 пунктів), що підтверджує збільшення кількості нових працівників. Коефіцієнт вибуття зріс лише на 0,01 пункт за три роки, досягнувши 0,04, що свідчить про стабільний рівень звільнень. Коефіцієнт плинності кадрів залишився на рівні 0,03 пункти, проте у 2022 р. відбулося надмірне скорочення працівників вказуючи на трохи вищий рівень плинності кадрів - 0,04 пункти, що може бути пов'язано з певними змінами в умовах роботи або іншими факторами (війною, міграцією), що вплинуло на рішення працівників звільнитися. Таким чином, підприємство демонструє помірний ріст як у кількості працівників, так і в обороті кадрів. Хоча рівень плинності кадрів не зріс, проте утримання кадрів може вимагати додаткової уваги до покращення умов праці або кадрової політики для утримання персоналу.

Для розуміння динаміки та структури фонду оплати праці (матеріальної частини мотивації) працівників медичного закладу представлено в табл. 2.8.

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці підприємства за 2021-2023 рр. дав можливість побачити наступну тенденцію. У 2023 р. основна оплата праці зросла на 14506,2 тис. грн. (34,9%) порівняно з 2021 р. Частка основної оплати праці у загальному фонді залишилася стабільною – з незначним збільшенням на 0,3 п.с. і становить 71,7% у 2023 р. Додаткова оплата праці зросла на 5248,8 тис. грн. (37,1%), її частка у загальному фонді також незначно зросла на 0,5 п.с., досягнувши 24,8% у 2023 році. Спостерігається незначне зростання інших заохочувальних та компенсаційних виплат на 234,2 тис. грн. (9,3%), проте їх частка у загальній структурі фонду зменшилася на 3,8 п.с., і становила 3,5% у 2023 р.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура фонду оплати праці підприємства

Витрати	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Основна оплата праці	41616,9	71,4	46233,9	72,0	56123,1	71,7	14506,2	34,9	0,3
Додаткова оплата праці	14163,4	24,3	15860,6	24,7	19412,2	24,8	5248,8	37,1	0,5
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2505,4	4,3	2119,3	3,3	2739,6	3,5	234,2	9,3	-3,8
Разом	58285,7	100	64213,8	100	78274,9	100	19989,2	34,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальний фонд оплати праці збільшився на 34,3%, або на 19989,2 тис. грн, що свідчить про зростання витрат на оплату праці в підприємстві. Таким чином, найбільше зростання спостерігається в основній та додатковій оплаті праці, що свідчить про підвищення базових заробітків працівників. Незначне збільшення заохочувальних виплат і компенсацій не впливає суттєво на загальну структуру витрат на оплату праці.

При аналізі мотивації працівників варто звернути увагу на зміну фонду робочого часу та темпів зміни оплати праці, табл. 2.9

Таблиця 2.9

Аналіз фонду робочого часу та матеріального заохочення персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2021 р., +, -
	2021	2022	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	351	350	365	14
Фонд робочого часу, всього, люд-годин	623376	568400	648240	24864
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	222	203	222	0
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8,0	8	0
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	58285,7	64213,8	78274,9	19989,2
Середня заробітна плата одного працівника, грн.	13838	15289	17871	4033

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз фонду робочого часу та матеріального заохочення персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» за період з 2021 по 2023 рік дав можливість зробити наступні висновки. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 14 осіб, що свідчить про збільшення кількості персоналу. Фонд робочого часу (загальна кількість відпрацьованих людино-годин) збільшився на 24864 години у 2023 р. порівняно з 2021 роком, що може бути результатом як збільшення кількості працівників, так і підвищення продуктивності. Кількість днів, відпрацьованих одним працівником залишилась незмінною на рівні 222 днів, що свідчить про стабільний графік роботи працівників. Середня тривалість робочого дня залишилася на рівні 8 годин, без змін протягом аналізованого періоду. Річний фонд оплати праці збільшився на 19989,2 тис. грн., що відображає як збільшення чисельності працівників, так і підвищення рівня оплати праці. Середня заробітна плата одного працівника збільшилася на 4033 грн, або на 29,1%, що свідчить про покращення матеріального заохочення працівників. Таким чином, протягом аналізованого періоду спостерігається покращення фінансових умов праці, збільшення фонду оплати праці та середньої заробітної плати. Фонд робочого часу також зріс, що може бути пов'язано із збільшенням чисельності персоналу.

Далі ми провели дослідження безпосередньо системи мотивації. При дослідженні системи мотивації КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради ми застосували соціологічний метод (анкетування) – щоб краще зрозуміти основні аспекти мотивації працівників в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.

В опитуванні взяла участь певна частина персоналу. Метою даного опитування було проаналізувати потреби та стимули працівників КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради. Це допоможе правильно визначити ефективність мотивації та окреслити певні її проблеми. Була розроблена анкета, яка складається з 11 запитань. Опитування проводилось в дистанційній формі з допомогою Google Forms.

По можливості було опитано працівників різних вікових категорій та різної кваліфікації. Анкетування було розіслано в усі можливі групи у соціальних

мережах працівників КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, після чого кожен бажаючий мав змогу взяти участь у опитуванні для оцінки мотивації.

Аналізування чинної системи мотивування працівників КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради свідчить, що підприємством застосовується матеріальна мотивація, яка характеризується низкою видів, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Види матеріальної мотивації КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Напрямок заходу
1. Заробітна плата – головний елемент матеріальної мотивації
2. Підвищення посадових окладів:
- керівним працівникам, головному бухгалтеру та головним фахівцям з поліклінічних відділень надається підвищення на 10%;
- керівникам відділень лікарні надається підвищення від 10% до 25% залежно від тарифних розрядів та обсягу роботи;
- старшим медичним сестрам надається підвищення на 5%.
3. Доплати:
- працівникам, які виконують додаткову роботу або обов'язки іншого відсутнього працівника, надається доплата до 15% посадового окладу за основною посадою;
- керівникам підприємства (лікарям) та їх заступникам за роботу за спеціальністю у межах робочого часу надається доплата до 10% посадового окладу лікаря відповідної спеціальності;
- персоналу, який працює поза робочий час, надається доплата від 15% до 20% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час.
4. Надбавки:
- медичний кадрам, за напружену роботу та високі досягнення до 15% посадового окладу

Джерело: складено автором за даними підприємства

При вивченні звітної документації було виявлено, що матеріальна система мотивації є достатньо розгалуженою, проте все одно є недостатньою з точки зору матеріального достатку працівників. Провівши опитування працівників КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради було отримано важливі відповіді на анкетні запитання. В анкетуванні взяли участь 23 респондентів з різних відділень, дані опитування для наочності представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати анкетування працівників підприємства

Питання	Відповідь
До якої вікової категорії Ви належите?	18-25 років – 13,6%; 26-35 роки – 31,8%; 36-45 років – 18,2%; 46 років і більше – 36,4%.
Яку посаду Ви займаєте?	Лікар – 30,4%; Медична сестра – 43,5%; Санітарка – 13,6%; Лаборант – 9,1%; Інший персонал – 4,5%.
Який стаж роботи Ви маєте у даному закладі?	0-10 років – 40,9%; 11-20 – 23,7%; 21-30 років – 13,6%; Більше 30 років – 18,2%.
Чи задоволені Ви роботою в даному закладі охорони здоров'я?	Задоволений – 78,3%; Не повністю задоволений – 17,4%; Незадоволений – 4,3%
Чи впливає система мотивації на Вашу роботу в закладі?	Впливає – 73,9%; Не впливає – 13,0%; Важко відповісти – 13,1%.
Що Вас найбільше мотивує працювати в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради?	Заробітна плата – 34,8%; Колектив – 30,4%; Гідні умови праці – 30,4%; Керівництво – 4,3%.
Якій формі мотивації Ви надаєте перевагу?	Матеріальний – 91,3% Нематеріальний – 8,7%
Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити?	Доплати – 78,3%; Навчання – 13,0%; Харчування – 8,7%
Що Вас найбільше приваблює в роботі?	Заробітна платня – 32,9%; Допомога пацієнтам – 18,3%; Стабільність – 12,6%; Займатися справою яка подобається – 8,9%; Можливість навчання – 6,9%; Колектив – 5,4%; Можливість проявити себе – 3,4% Кар'єрне зростання – 4,8% Мотивація – 3,8% Робота з людьми – 3,0%.
Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради?	Враховувати стаж роботи при розрахунку заробітної плати – 32,1% Більше приділяти уваги ментальному зоров'ю своїх співробітників – 6,2% Налагодити комунікацію профспілки з керівництвом лікарні – 5,9% Дослухатись до своїх співробітників – 11,7% Удосконалити систему стимулювання – 58,6% Не знаю – 2,7%.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Серед опитаних найбільша кількість працівників мають вік від 45 років і більше, це вказує нам про вагомий відсоток осіб з досвідом роботи більше 15 років. В опитуванні найбільше серед усіх працівників взяв участь середній медичний персонал – 50 %, лікарів – 30,40%. Отже, бачимо, що чисельність лікарів істотно менша ніж кількість сестринського мед персоналу. Серед опитаних найбільший відсоток персоналу має стаж роботи від 0 до 10 років, адже велика кількість респондентів належали до вікової категорії 25-35 років.

Важливим показником у роботі працівників організації є задоволеність роботою. На запитання: «Чи задоволені Ви роботою в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради»? 18 опитаних працівників відповіли, що вони задоволені роботою в медичному закладі, 4 працівника не повністю задоволені і 1 працівник не задоволений.

Наступним питанням було: «Чи впливає система мотивації на Вашу роботу в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради»? 73,9% опитаних респондентів відповіли, що впливає і 13% опитаних відповіли, що не впливає і важко відповісти.

Мотивація є важливим фактором у роботі працівників медичного закладу. Тому важливо знати, що саме їх мотивує. Отже, найбільша кількість опитаних нами людей обрала заробітну плату, як мотивуючий фактор, також однакову кількість відсотків набрали такі фактори, як колектив та гідні умови праці. Також з опитування видно, що працівників найбільше мотивує заробітна плата, тобто їх приваблює матеріальна мотивація.

Наступним питанням для оцінки мотивації працівників було: «Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити?» Найбільше опитаних надало перевагу доплатам – 78,3%, друге місце посідає навчання – 13%, безоплатне харчування – 8,7%.

Також в опитуванні були присутні два розгорнуті запитання про те, що «Що Вас найбільше приваблює в роботі? і «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради»?

Отже, що ж найбільше подобається в роботі КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради»? Це такі фактори як: колектив; можливість навчання; можливість проявити себе; стабільність; кар'єрне зростання; займатися справою яка подобається; допомога пацієнтам; мотивація; робота з людьми; заробітна платня.

Що до питання: «Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради то маємо такі відповіді: враховувати стаж роботи при розрахунку заробітної плати; більше приділяти уваги ментальному здоров'ю своїх співробітників; налагодити комунікацію профспілки з керівництвом лікарні; дослухатись до своїх співробітників; удосконалити систему стимулювання; не знаю.

Отже, це опитування дає нам зрозуміти, що працівники незадоволені системою мотивації в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради. Найбільше вони віддають перевагу матеріальній мотивації, а саме доплатам. Щодо факторів, які подобаються у роботі вони є різними і показують вподобання кожного.

Також менша частина працівників відповіла на питання про зміни, які б хотіла бачити у КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, серед відповідей є удосконалення системи стимулювання персоналу та врахування стажу роботи при розрахунку заробітної плати, що є надзвичайно важливим для майбутніх змін у медичному закладі, а саме у системі мотивації персоналу.

Підсумовуючи проведене дослідження проаналізуємо показники ефективності використання засобів на оплату праці, табл. 2.12.

За даними табл.2.12 робимо висновки про те, що показник зарплатовіддачі зріс з 2,0 у 2021 р. до 2,4 у 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання засобів на оплату праці. Зростання на 0,4 вказує на те, що підприємство надає більше послуг на кожну одиницю витрат на заробітну плату. Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва знизився з 0,49%

у 2021 р. до 0,41% у 2023 р. (зменшення на 0,08%). Це свідчить про зменшення частки витрат на оплату праці у загальній структурі витрат підприємства.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання засобів на оплату праці

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2022 р., +,-
	2021	2022	2023	
Зарплатовіддача, тис. грн./ тис. грн.	2,0	2,3	2,4	0,4
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, %	0,49	0,43	0,41	-0,08
Питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції, %	0,40	0,40	0,34	-0,06
Рентабельність заробітної плати, %	90,1	53,8	85,3	-4,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

Питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції зменшилася на 0,06 п.с. (з 0,40% до 0,34%), що вказує на те, що частка заробітної плати в загальному обсязі наданих послуг також знизилася, що може свідчити про зростання продуктивності праці працівників. Рентабельність заробітної плати з 90,1% у 2021 р. до 85,3% у 2023 р. (на 4,8 п.с.), що свідчить про деяке зниження ефективності використання витрат на оплату праці для отримання прибутку. Загалом ефективність використання коштів на оплату праці збільшується, про що свідчить зростання зарплатовіддачі, проте незначне зниження рентабельності заробітної плати може вимагати уваги для підвищення прибутковості.

Таким чином, не звертаючи увагу на незадоволеність системою мотивацією на підприємстві працівники працюють ефективно, підвищуючи ефективність власної праці підтверджуючи свій професіоналізм.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано Комунальне неприбуткове підприємство «Житомирський обласний онкологічний диспансер» (КНП «Житомирський облонкодиспансер») є спеціалізованою медичною установою, що надає професійну

онкологічну допомогу жителям Житомирської області. Також диспансер координує заходи щодо боротьби з раком на території області. Головною метою діяльності підприємства є надання висококваліфікованої медичної допомоги жителям області, а також пацієнтам з інших регіонів та іноземцям. Також заклад займається профілактикою захворювань, збереженням громадського здоров'я, надає амбулаторну і стаціонарну допомогу, запобігає втраті працездатності через хвороби і сприяє поверненню пацієнтів до активного життя.

Узагальнюючи аналіз основних економічних показників діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР за 2021-2023 рр. можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 56,4% (на 82,345 тис. грн.), що свідчить про суттєве зростання фінансових надходжень, через переведення у 2019 р. закладів охорони здоров'я на систему укладання декларацій з лікарями та електронних направлень, за якої «гроші ідуть за пацієнтом» і введення платних послуг для населення, у якого відсутнє електронне направлення. Збільшення чистого доходу вплинуло на зростання прибутку на 27,1%, що показує позитивну динаміку прибутковості підприємства.

Середньорічна вартість активів виросла на 80,7%, що може свідчити про інвестиції у розвиток і оновлення майна. Особливо значний приріст спостерігається в середньорічній вартості необоротних активів, яка збільшилась на 186,9%, що вказує на значні вкладення в довгострокові активи (можливо, обладнання чи інфраструктуру). Оборотні активи збільшились в 3,6 рази, що є позитивним показником ліквідності та можливості швидко покрити поточні зобов'язання (це могло бути викликано притоком грошових коштів до лікарів за рахунок укладання декларацій на надання платних послуг населенню). Чисельність працівників зросла незначно – на 3,9%, що вказує на стабільний ріст кадрового потенціалу.

Щодо показників ефективності використання активів підприємства, то варто відмітити наступне. Фондовіддача знизилася на 45,4%, що може свідчити про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Фондомісткість зросла на 85,3%, що може свідчити про збільшення витрат на кожну одиницю виробленої продукції або наданої послуги (через суттєве

оновлення основних засобів). Фондоозброєність збільшилась на 175,4%, що може вказувати на значне підвищення технічної оснащеності працівників. Продуктивність праці зросла на 50,4%, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 65,9%, що може свідчити про повільніше перетворення оборотних активів у дохід.

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці підприємства за 2021-2023 рр. дав можливість побачити наступну тенденцію. У 2023 р. основна оплата праці зросла на 14506,2 тис. грн. (34,9%) порівняно з 2021 р. Частка основної оплати праці у загальному фонді залишилася стабільною – з незначним збільшенням на 0,3 п.с. і становить 71,7% у 2023 р. Додаткова оплата праці зросла на 5248,8 тис. грн. (37,1%), її частка у загальному фонді також незначно зросла на 0,5 п.с., досягнувши 24,8% у 2023 році. Спостерігається незначне зростання інших заохочувальних та компенсаційних виплат на 234,2 тис. грн. (9,3%), проте їх частка у загальній структурі фонду зменшилася на 3,8 п.с., і становила 3,5% у 2023 р.

Після проведення нашого дослідження, спрямованого на визначення системи мотивації праці персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР, ми підтвердили, що на сучасному етапі якість трудового життя виступає ефективним стимулом для збереження високої якості трудової діяльності та збільшення її ефективності. Розвиток стану трудового колективу досягається за рахунок ефективної системи заробітної плати, організації комфортних робочих місць, позитивного ставлення керівництва організації до співробітників, можливості службового зростання та об'єктивної атестації працівників, а також надання соціальних гарантій та додаткових переваг співробітникам.

Основними негативними факторами, які впливають на систему мотивації персоналу є недостатньо розвинена система оплати праці, невдоволеність матеріальною та нематеріальною системою мотивування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ДИСПАНСЕР» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу закладу охорони здоров'я

З урахуванням отриманих дослідницьких результатів, можна сформулювати низку рекомендацій щодо послідовної реалізації запропонованих змін у системі мотивування персоналу в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради. На рис. 3.1 зображені ключові етапи удосконалення системи стимулювання персоналу.

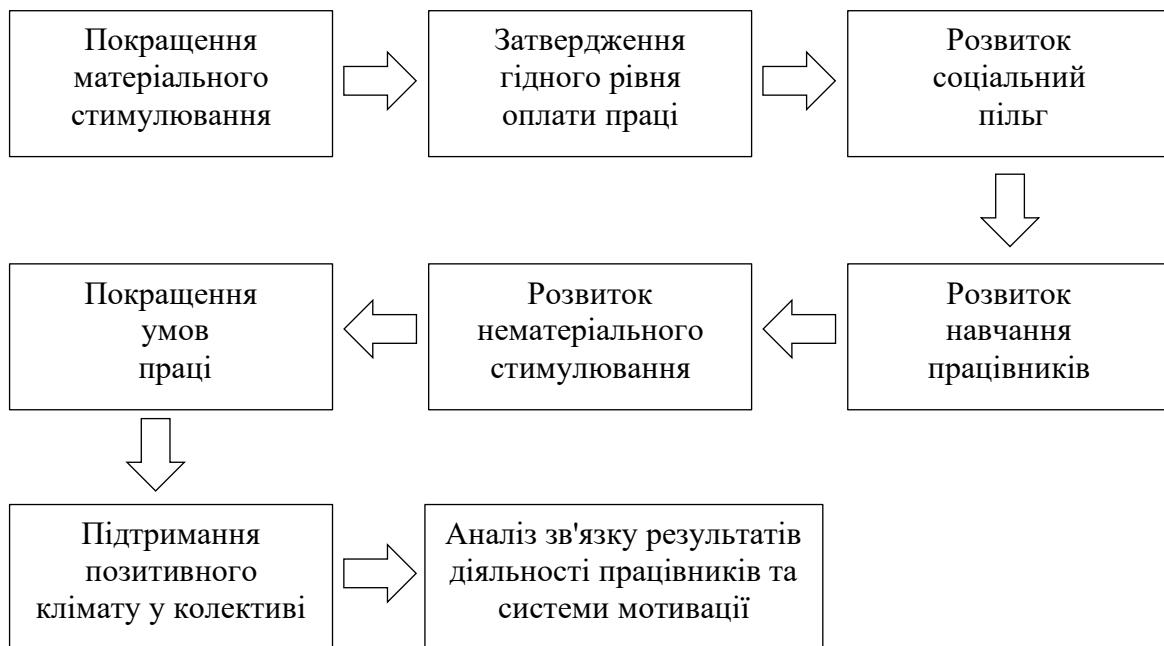


Рис. 3.1. Етапи покращення системи стимулювання персоналу КНП
«Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Джерело: складено автором на основі [80]

У такий важкий для нашої держави час, всім важко працювати та залишатись непохитними у психологічному плані, тому важливим етапом у покращенні системи стимулювання є наявність позитивного соціально-психологічного клімату.

Адже у медичному колективі він сприяє виникненню почуття задоволеності в кожного працівника від участі в спільній роботі, що у свою чергу стимулює бажання працювати. Це впливає на підвищення ефективності праці і, відповідно, створює сприятливу атмосферу для хворих.

Розглянемо соціально-психологічні фактори, які мають вплив на ефективність діяльності медичної установи, рис. 3.2.



Рис. 3.2. Соціально-психологічні фактори, які впливають на ефективність діяльності медичної установи

Джерело: складено автором на основі [80]

Ефективність комунікації медичного персоналу у колективі залежить від сутності самого спілкування, яке поєднане з ходом лікування, а не від конкретного складу осіб, що приймають участь у ньому. Важливо звертати увагу на різні моделі спілкування між працівниками в організації та спілкування медичних спеціалістів з пацієнтами, оскільки вони виділяються різними формами реалізації та взаємодії.

Сфера охорони здоров'я є однією з найбільш соціально важливих у кожній країні. Важливе значення у медичних закладах надається проблемі колізій, які виникають через тісні взаємовідносини між особовим складом і пацієнтом.

Конфлікти в закладах охорони здоров'я можуть мати як зовнішні причини, які є загальними для суспільства під час переломних періодів розвитку, так і внутрішні причини, пов'язані з дефіцитом фінансування та не достатньої оцінки професії медичного спеціаліста в недостатньо реформованій системі. Однією з таких причин конфлікту в будь-якому медичному закладі є певна незгода між персоналом лікарні і пацієнтом.

Плідна фахова комунікація персоналу медичної установи з хворим базується на здатності визнавати суспільний зміст ситуації, розуміти вербальну і невербальну інформацію, вірно тлумачити дії та особливості інформації, з урахуванням їх стану здоров'я. Зберігаючи ці дані, лікар повинен прогнозувати зменшення негативних змін у поведінці пацієнта, які є наслідком його хвороб та лікування.

Для формування позитивної репутації закладу охорони здоров'я в рамках корпоративної етики, власники лікарні повинні встановити моральні стандарти для взаємодії між медичними кадрами різних категорій й відповідальності. При цьому враховувати загальновизнані уявлення та ролі, такі як головний лікар, завідуючий відділом, ординатор, старша медична сестра, медична сестра відділу, молодша медична сестра та інші. Важливо усвідомлювати, що створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі лікарні є наслідком системної праці та впровадження різноманітних заходів з боку керівництва, менеджерів, психологів та всіх співробітників лікувально-профілактичного закладу.

Також важливим етапом є встановлення гідного розміру заробітної плати: потрібно провести аналіз ринкових умов і заробітних ставок у медичній галузі. Звернути увагу на конкурентоспроможність заробітної плати КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради. В ході аналізу виявлено, що розмір зарплати працівників недостатньо високий, в такому випадку варто розглянути можливість збільшення зарплати працівників на основі фінансових можливостей установи. Можна запропонувати ввести систему КРІ для відділень, на основі чого можна буде виплачувати обґрунтовані доплати до заробітної плати працівників тих відділень, які виконують КРІ закладу охорони здоров'я. .

Оплата праці повинна бути належною, що означає, що працівник повинен отримувати достатню суму грошей, щоб задовольняти свої базові потреби. В іншому випадку працівник може бути змушений шукати додаткові джерела заробітку або навіть розглядати можливість зміни місця роботи, що часто трапляється.

Матеріальне стимулювання повинне бути розраховане з урахуванням стажу роботи працівників та їх навантаження під час робочого процесу. Критерії, за якими оцінюється діяльність працівників і досягнення результатів, повинні бути чітко описані в локальних нормативних актах і відомі всьому персоналу. Крім того, вони повинні бути легко вимірювані, щоб забезпечити об'єктивну оцінку працівників.

Складна система оплати ускладнює працівникам планування свого бюджету, що може призвести до додаткових витрат і викликати незадоволення їх заробітною платою. Для усунення цих проблем важливо пояснювати медичному персоналу лікарні порядок виплат і надавати доступ до бази внутрішніх нормативних документів.

Наступним етапом може стати розвиток соціальних пільг, хоча система матеріального не грошового стимулювання не так подобається працівникам, але вона дозволить забезпечити стабільну роботу і віддачу персоналу, також цей спосіб є ефективним для підвищення лояльності працівників до керівництва організації. Підприємство може створити можливості для пільгового проїзду працівників до роботи, забезпечити тільки для дітей медиків, абонементи в спортивно-оздоровчі установи та установи культури, оплату харчування та додаткові відгули. Варто розглянути можливість надання працівникам та їхнім рідним пільгових умов для отримання медичної допомоги. Це може включати безкоштовне чи знижене сплату за медичні послуги, привілеї при використанні лікарських закладів тощо. Всі ці заходи є варіантами додаткового матеріального стимулювання, які можуть бути впроваджені підприємством.

Також працівники віддали перевагу навчанню, як одній із форм матеріального заохочення. Тому з метою підвищення кваліфікації згідно з Наказом МОЗ України

від 19.12.1997р. №359 потрібно проводити атестацію лікарів [66]. Основною метою атестації лікарів є аналіз їх спеціалізованого рівня, складності реалізованої праці і відповідності професійним потребам і функціональним обов'язкам. Цей процес спрямований на покращення функціонування медичних закладів різних форм власності з метою подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню. Також при можливості потрібно відправляти лікарів на навчання за кордон для отримання практики та знань вітчизняних медиків. Одним із способів навчання персоналу є відвідування тренінгів та семінарів, тож варто відправляти лікарів для власної викладацької діяльності та для можливого досвіду у цій сфері.

Не варто забувати і про розвиток нематеріальної форми мотивування персоналу. Підводячи підсумки тижня потрібно висловлювати публічне визнання і вдячність працівникам, чий зусилля і досягнені результати перевищують середні показники для працівників даної категорії, це є важливим для кожного. Важливо забезпечувати розуміння їх почуття досягнення результату. Ці вияви визнання повинні бути регулярними і не обмежуватись лише святкуваннями, такими як Всесвітній день медичної сестри, День лікаря або День лікарні. Вони також повинні проводитись на кварталній основі, враховуючи результати праці за цей період.

Нефінансові заохочення для працівників мають бути побудовані на їх емоційних потребах, щоб вони почували себе цінними та визнаними. Вкладання в робочу силу і виявлення творчої вдячності є одним з найкращих способів зберегти талановитих працівників та розвивати стійку корпоративну культуру.

Також керівництво лікарні може створити дошку пошани, на якій будуть зображені найкращі працівники місяця. Наявність знання і розуміння того, що заслуги працівників будуть помічені і залишаться в пам'яті, має позитивний вплив на їх психологічний стан. Це може стимулювати їхню мотивацію, підвищувати самооцінку та підтримувати почуття задоволеності від виконаної роботи. Знання, що їхні зусилля визнаються та цінуються, сприяє створенню мотивуючого та підтримуючого робочого середовища для співробітників.

Керівництво повинно розглянути можливість використання практики мотивації персоналу за допомогою подарунків. Ця практика широко застосовується

в багатьох організаціях і установах. Подарунки можуть бути використані для вираження поваги, вдячності та схвалення будь-якій особі. Однак важливо, щоб подарунки були адекватними та виправданими. Особливо велику радість можуть принести подарунки в день народження або ювілей співробітника, річницю його роботи або при виході на пенсію. Ці прояви уваги, незалежно від посади працівника, показують йому, що він важливий для організації та його цінують.

Для стимулювання медичного персоналу до праці та розвитку творчого підходу варто розглянути наступні підходи:

1. Пропаганда етичних принципів медичної справи: керівництву варто акцентувати на важливості етики та моральних цінностей в медичній практиці. Регулярно проводити тренінги та семінари з етики, де обговорюватимуться ситуації, з якими можуть зіштовхнутися медичні працівники та встановлюватимуться принципи правильної поведінки.

2. Створення сприятливих умов роботи: керівництву варто забезпечити персонал необхідними ресурсами для ефективної роботи. Це може бути сучасне обладнання та інструменти, комп'ютеризація робочих місць, витратні матеріали, які необхідні для проведення медичних процедур, а також доступ до всієї нормативної документації.

3. Самоповага та визнання: керівництво повинне підкреслювати важливість роботи медичного персоналу та висловлювати вдячність за їхній внесок. Проводити церемонії нагородження, де будуть визнані досягнення та внесок окремих працівників. Такі заходи допоможуть підвищити самоповагу та почуття цінності серед персоналу.

4. Розвиток творчого підходу: керівництву варто створити стимулююче середовище для розкриття творчого потенціалу працівників. Потрібно заохочувати їх пропонувати нові ідеї, методи та підходи до вирішення проблем. Варто організовувати групові сесії, де співробітники зможуть ділитися своїми ідеями та співпрацювати над новими проектами.

Також потрібно подбати про температуру у приміщеннях лікарні. У літній період та при сонячній погоді в приміщеннях стаціонарів дуже спекотно, що

негативно впливає як на медичний персонал, так і на пацієнтів, які перебувають на лікуванні. Встановлення кондиціонерів є однією з невідкладних пріоритетних задач, оскільки створення комфортної обстановки значно підвищить продуктивність та задоволення від роботи медичного персоналу.

Для досягнення цієї самої мети, важливо облаштувати кімнату для прийому їжі та відпочинку для медичного персоналу, у деяких відділеннях лікарні такі приміщення відсутні або перебувають на стадії ремонту. Це відповідає санітарно-епідеміологічним вимогам для організацій, що займаються медичною діяльністю. Однак, необхідно оновити меблі в цій кімнаті, щоб забезпечити комфорт та зручність для працівників.

Надзвичайно важливим є також профілактика стресу медичних працівників, адже кожен день вони стикаються із важкими життєвими ситуаціями хворих і мають комунікацію з різними людьми, які не завжди поважають їхню працю. Керівництву лікарні варто вжити заходів, щоб запобігти стресу власних працівників. Потрібно розробити програми та заходи для підтримки психологічного та емоційного благополуччя персоналу лікарні. Включити в них тренінги зі стресового управління, психологічну підтримку, можливості для відпочинку та відновлення сил.

Отже, як вже було зазначено, матеріальна мотивація є найважливішим видом стимулювання. Вона включає в себе дві складові – матеріально-грошову та нематеріальну мотивацію. Другим видом мотивації є моральна мотивація, яка враховує соціальні, естетичні та соціально-політичні фактори стимулювання.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню атмосфери повної довіри, взаємної підтримки в колективі. Медичний персонал буде відчувати свою важливу роль у житті закладу. Впровадження цих рекомендацій може позитивно позначитися на рівні мотивації персоналу лікарні, що в свою чергу покращить ефективність використання трудового потенціалу працівників КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради.

3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління мотивацією персоналу

Проблему управління персоналом та кадровий дефіцит в галузі охорони здоров'я ВООЗ визнає як «глобальний ризик». Сьогодні у світі не вистачає в середньому 7,2 млн. фахівців медичної сфери. Майбутнє національної системи охорони здоров'я та її постійний розвиток безпосередньо залежать від фахівців, які використовують свої здібності та навички, намагаються досягнути самовдосконалення та є вмотивованими до реалізації пацієнтоорієнтованого підходу до лікування пацієнтів і сумлінної професійної діяльності. Саме медичний персонал є основою ефективної системи охорони здоров'я та її головним ресурсом у наданні якісних медичних послуг.

Як вже було відмічено, результативність роботи закладів охорони здоров'я в багатьом залежить від ефективності системи управління медичним персоналом, якісного мотиваційного механізму й системи оплати праці персоналу. Як свідчить світова практика, удосконалення мотивації медичного персоналу на базі впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators - KPI) робить діяльність закладів охорони здоров'я більш організованою і прозорою як для співробітників, так і для контрагентів, і є інструментом для ефективного контролю за якістю медичних послуг.

Кожна галузь має свої особливості щодо специфіки побудови і впровадження системи KPI, але така соціально спрямована галузь як медицина, особливо зараз, знаходячись в стадії реформування і будучи одним з маркерів ефективності захисту державою своїх мешканців, повинна балансувати на грані між забезпеченням прибутковості діяльності і доступністю медичних послуг для пацієнтів.

Головним методологічним принципом, який повинен бути покладений в основу побудови системи KPI в закладах охорони здоров'я, повинен бути принцип, що ключові показники ефективності повинні віддзеркалювати якість медичної допомоги, що надається лікарнею, та впливати на загальний результативність її діяльності.

Першим кроком у побудові системи КРІ є виявлення найбільш важливих напрямків діяльності організації. Як і інші підприємства, лікарні повинні стежити за своїми фінансами, оптимізувати свою операційну практику та забезпечувати здорове робоче середовище для своїх працівників. Однак, для покращення конкурентоспроможності серед подібних медичних закладів, керівник лікарні повинен також оцінювати вплив її діяльності на громадське здоров'я та контролювати якість надання медичних послуг.

Другим кроком у побудові системи КРІ є вибір декількох метрик в рамках кожної сфери діяльності лікарні.

Третім і останнім кроком у формуванні системи КРІ є саме відстеження метрик.

Основною метою закладу охорони здоров'я є не отримання доходу, а забезпечення населення якісними медичними послугами. Але без адекватного фінансового планування лікарня не може залишатися «на плаву» і надавати ті послуги, для яких вона призначена. Без потужної системи фінансового моніторингу лікарня не може планувати свою діяльність на довгострокову перспективу і ризикує приймати не популярні рішення за рахунок зниження задоволеності клієнтів.

Тож, обґрунтуємо систему КРІ для КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради в сучасних українських реаліях:

1. Середні витрати на лікування одного випадку. Відомо, що Національна служба охорони здоров'я сплачує за пролікований випадок в стаціонарі фіксовану суму грошей і перевищення цього ліміту негативно відобразиться на бюджеті лікарні. В приватних закладах охорони здоров'я інша ситуація – збільшення вартості лікування може значно зменшити пацієнтопотік. Потрібна «золота середина».

2. Обороти лікарняного ліжка. Цей показник ілюструє якість надання допомоги в лікарні. Керівникам слід звертати увагу на ті випадки, коли пацієнт перебував в лікарні незвично малу кількість днів, щоб переконатися, що надана йому допомога

була адекватною, і він не був виписаним ще будучи хворим. Аналогічно, слід ретельно вивчити випадки з великою кількістю днів перебування в стаціонарі, щоб переконатися, що пацієнт не був занедбаний, що призвело до більш тривалого перебування, ніж необхідно.

3. Завантаженість ліжок. Цей лікарняний КРІ використовується у всьому цивілізованому світі. Він надає уявлення про співвідношення наявних та завантажених ліжок. Бажана завантаженість ліжок – це та, яка дозволяє добре використовувати обладнання лікарні та не чинить занадто сильного тиску на її персонал.

4. Використання медичного обладнання (в годинах) ілюструє наскільки часто використовується той чи інший апарат, наприклад, рентген-установка в операційній. І коли хірургічне відділення проситиме другу стойку при використанні наявної десять годин на місяць, у керівництва КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради буде вагомий аргумент проти її покупки.

5. Кількість інфекцій. Показник, що свідчить про безпеку пацієнта. В контексті тривожних новин про стрімкий розвиток антибіотик резистентності, необхідність контролю лікарняної флори є обов'язковою і регулюється законодавчо.

6. Оцінка якості лікування по окремих вибраних патологіях, від яких лікуються пацієнти в закладі в залежності від його профілю.

7. Співвідношення кількості персоналу до кількості пацієнтів. Цей показник варіюється по-різному в різних відділеннях і повинен аналізуватися на предмет максимуму та мінімуму.

Забгато персоналу – занадто витратно для лікарні, замало персоналу – призводить до втоми персоналу, збільшення кількості помилок в лікуванні та догляді. В світі, де існують позови пацієнтів проти лікарень, це набагато більш не вигідно, ніж найняти ще одного співробітника.

8. Співвідношення кількості лікарів до кількості молодшого та середнього персоналу. Зазвичай, держава сплачує гроші саме за лікарські маніпуляції, сестринські послуги сплачуються з тієї ж суми.

9. Кількість годин навчання персоналу – час витрачений на розвиток корелює з якістю надання послуг.

10. Коефіцієнт трудової участі по кожному із співробітників.

11. Плинність персоналу в лікарні – показує, наскільки місце роботи є привабливим для співробітників. КРІ повинні розроблятися прозоро, спільно з їх безпосередніми виконавцями. Кожен член команди спочатку повинен бути ознайомленим з концепцією КРІ та стратегічними цілями компанії.

Побудова системи мотивації в закладі охорони здоров'я на основі КРІ передбачає, що для кожної спеціальності на старті пропонується обрати мінімальну кількість показників, які будуть оцінюватися. Їх виконання повинен контролювати начальник медичного персоналу і передавати дані керівництву.

Запропоновані ключові показники ефективності для лікарів, як і вся удосконалена система мотивації для КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

КРІ, запропоновані для лікарів КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

№ з/п	Показник	Джерело отримання інформації	Регулярність оцінки	Період нарахування бонусів	Базовий процент бонусу від основної ставки лікаря	Період перегляду розміру бонусу
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість лікування пацієнтів	Щомісячний звіт по оцінці якості лікування пацієнтів	Щомісяця	Раз на три місяці	5%	рік
2	Відсутність скарг пацієнтів	Книга скарг та пропозицій, менеджер відповідальний за роботу зі скаргами	Щомісяця	Раз на три місяці	5%	рік
3	Кількість амбулаторних	МІС, амбулаторні	Щомісяця	Раз на три місяці	5%	В залежності від кількості консультацій,

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
	взаємодій з пацієнтами	карти пацієнтів				зазначеної в договорі з НСЗУ
4	Кількість годин витрачених на навчання впродовж місяця	Сертифікати які засвідчують навчання (наприклад платформа для навчання НСЗУ)	Раз на три місяці	Раз на три місяці	5%	Раз на рік
5	Виконання додаткових завдань та доручень керівництва	В залежності від виду доручень (написання статей, додаткові години роботи, відрядження і тощо)	Раз на місяць	-	В залежності від виду роботи	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На підставі запропонованих КРІ нами були розраховані мотиваційні бонуси для лікарів, табл. 3.2. За вимогами НСЗУ заробітна плата лікаря в закладі, що контрагується, повинна бути не менше ніж 20000 гривень на місяць. В КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради ця величина становить 25000 гривень.

Таблиця 3.2

Приклад розрахунку КРІ для лікарів КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Показник/місяць	Липень	Серпень	Вересень	Відсоток, %
Якість лікування	Добра	Добра	Добра	5
Відсутність скарг	Відсутні	Відсутні	Відсутні	5
Амбулаторні взаємодії	Виконані	Виконані	Виконані	5
Кількість годин навчання	Не виконані	Не виконані	Виконані	5
Додаткове навантаження	Не було	Не було	Написання статті в інтернет-блозі	3, за узгодженням

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Всього: $5\%+5\%+5\%+5\%+3\% = 23\%$.

Отже, із введенням в дію системи КРІ середньомісячна заробітна плата лікаря КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради становитиме: $25000 \times 1,23 = 30750$ грн.

Після випробувального періоду, якщо кількість КРІ збільшиться, їх значення можуть бути переглянуті. Наприклад, якщо на початку періоду впровадження КРІ, кількість амбулаторних консультацій за контрактом з НСЗУ буде 300 на місяць, ця кількість поділена на 5 лікарів – це по 60 консультацій на лікаря в місяць. Через півроку, після збільшення кількості консультацій за умовами контрактів з НСЗУ до 500 на місяць, КРІ вже буде становити – 100 консультацій на лікаря за місяць.

Для медичних сестер в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради на початку впровадження системи КРІ пропонується обрати чотири показники, виконання яких на первинному рівні контролює головна медична сестра лікарні і після звірки передає начальнику медичного персоналу.

Таблиця 3.3

КРІ, запропоновані для медичних сестер в умовах КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

№ з/п	Показник	Джерело інформації	Регулярність оцінки	Період нарахування бонусів	Базовий процент бонусу від основної ставки медичної сестри	Період перегляду розміру бонусу
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість виконання сестринських маніпуляцій	Сестринська облікова документація, головна медична сестра	Раз на місяць	Раз на три місяці	5%	Шість місяців
2	Якість ведення документації	Електронна система, журнали обліку препаратів, головна	Раз на місяць	Раз на три місяці	5%	Шість місяців

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
		медична сестра				
3	Відсутність скарг зі сторони пацієнтів	Книга скарг та пропозицій, менеджер відповідальний за роботу зі скаргами	Раз на місяць	Раз на три місяці	5%	Шість місяців
4	Години навчання	Сертифікати навчальних платформ	Раз на три місяці	Раз на три місяці	5%	Шість місяців

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Заробітна плата медичної сестри за вимогами постанови Кабінету Міністрів України №2 «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» повинна дорівнювати не менше ніж 13500 грн.

Таблиця 3.4

Приклад розрахунку КРІ для медичних сестер в умовах КНП

«Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Показник/місяць	Липень	Серпень	Вересень	Відсоток, %
Якість виконання маніпуляцій	Добра	Добра	Добра	5
Якість ведення медичної документації	Відсутні	Відсутні	Відсутні	5
Відсутність скарг пацієнтів	Відсутні	Відсутні	Відсутні	5
Кількість годин навчання	Виконані	Виконані	Виконані	5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради середньомісячна заробітна плата медичної сестри становить - 15000 грн. При досягненні встановлених КРІ медична сестра отримуватиме щоквартальну премію в розмірі 15% від заробітної плати: $15000 \times 1,20 = 18000$ грн. При збільшенні кількості КРІ та суми бонусів ця сума відповідно буде більшою.

Таким же чином можна запропонувати і опрацьовані КРІ для головної медичної сестри, молодших медичних сестер, керівника КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради. Нами побудована матриця відповідальності за елементами системи КРІ для КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця відповідальності за елементами системи КРІ для КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Елемент удосконалення управління персоналом у приватній клініці за допомогою КРІ	Начальник ЗОЗ	Начальник медичного персоналу	Головна медична сестра	Головний бухгалтер
Підготовка документації (написання СОП, наказів)	Ц	П, В	В	У
Формування та впровадження	Ц	У,П,В	В	У
Контроль за впровадженням	Ц	В	В	В
Формування звітності з досягнення КРІ	Ц	В, У	В	У
Навчання персоналу основам BSC та КРІ	Ц	В	В	У
Нарахування перемінної частини та проведення виплат	Ц	У	У	В

Умовні позначення: Ц – Центральна (відповідальність за виконання конкретного завдання або процесу); П – Погоджує (участь у процесі узгодження, але не основна відповідальність); В – Виконавець (безпосередньо виконує завдання, але відповідальність розподілена); У – Участь (бере участь у виконанні завдання, але не несе основної відповідальності).

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, одним з критеріїв пацієнтоорієнтованості діяльності закладу охорони здоров'я є прагнення медичного закладу надавати медичні послуги найвищої якості, що в повній мірі може реалізуватися тільки за умов упровадження дієвої системи мотивації медичного персоналу. Для реалізації цього завдання розроблена система мотивації медичного персоналу на основі системи КРІ, яка враховує основні стратегічні завдання, які постають перед закладом охорони здоров'я в сучасних умовах.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження системи мотивації персоналу на основі КРІ в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради дозволить досягти таких результатів:

- керівництво отримає можливість в реальному часі мати повне уявлення про стан справ у лікарні та аналізувати ефективність її роботи.

- можна буде вчасно виявляти «вузькі місця», що допоможе запобігти критичним ситуаціям;

- методологія ключових показників покращить взаємодію між співробітниками та відділеннями на всіх рівнях роботи закладу;

- система забезпечить постійний якісний зворотний зв'язок.

- вона також дозволить спрощувати роботу з інформацією, зокрема аналізувати її;

- працівники будуть краще розуміти поставлені перед ними задачі та зв'язок між якістю роботи й рівнем оплати, що підвищує їхню мотивацію;

- система КРІ стимулює досягнення спільних цілей – КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, кожного відділу та відділення та окремого співробітника;

- можливість отримання реальної фінансової мотивації підвищить лояльність персоналу, покращить якість роботи та зменшить кількість помилок.

Серед головних недоліків впровадження системи КРІ в КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради виділимо:

- перехід на нову систему триває від одного до трьох місяців;

- на початковому етапі персонал часто опирається нововведенням.

Для зниження опору персоналу в процесі впровадження КРІ КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради варто вжити ряд заходів:

- керівництву потрібно заздалегідь пояснити працівникам, що КРІ пов'язані з обов'язками, які вони вже виконують;

- також слід роз'яснити методику і забезпечити можливість отримувати зворотний зв'язок у тестовому режимі;
- до розробки КРІ потрібно залучати як керівників, так і працівників середньої ланки, щоб створити послідовний план впровадження;
- особливу увагу слід приділити тим працівникам, які прагнуть до позитивних змін, і активно заохочувати їх;
- на етапі впровадження варто тимчасово використовувати стару і нову системи оплати праці одночасно.

Економічна ефективність підприємства полягає в успішному вирішенні завдань, які стоять перед ним. Вона залежить від того, наскільки правильно та раціонально використовуються людські ресурси.

Щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, необхідно спочатку проаналізувати загальні витрати на їх реалізацію.

Впровадження системи оплати праці на основі КРІ буде коштувати підприємству 50000 грн., для розробки внутрішніх положень, рекомендацій, навчання персоналу правильно використовувати та інтерпретувати її результати тощо

Далі розраховуємо економічний результат від впровадження запропонованого заходу.

Сукупний економічний ефект від реалізації запропонованого заходу оцінюється шляхом прогнозу збільшення чистого доходу лікарні на 2% шляхом покращення якості медичних послуг та збільшенню пацієнтів. Для цього використовуємо формулу:

$$\Delta \text{ЧД} = \text{ЧД}_{2023} \times E \quad (3.1)$$

де $\Delta \text{ЧД}$ – заплановане зростання чистого доходу від надання послуг;

ЧД_{2023} – чистий дохід за 2023 рік;

E – економічний ефект.

Таким чином, очікується збільшення доходу на 2%, що дорівнюватиме:

$$\Delta\text{ЧД} = 228453,4 \times 0,02 = 4569,1 \text{ тис. грн.}$$

Також прогнозується, що впровадження проєкту щодо покращення мотивації працівників на КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради дозволить зменшити плинність кадрів на 15%. Якщо у 2023 році звільнилось 14 осіб, то 15% від цієї кількості — це в середньому 2 особи. Утримання цих працівників зменшить витрати на їх заміну та навчання.

Витрати на пошук, підбір і навчання нових працівників розраховуються як річні витрати на пошук і навчання одного працівника.

На основі даних, отриманих на підприємстві, встановлено, що середня вартість пошуку та підбору одного працівника складає 1600 грн. Ці витрати охоплюють: витрати на розміщення вакансій на спеціалізованих веб-сайтах.

Крім того, витрати на навчання та адаптацію одного працівника за рік становлять 6796 грн. Таким чином, загальні витрати на пошук, підбір та навчання та адаптацію одного нового працівника складають:

$$B = 1600 \text{ грн.} + 6796 \text{ грн.} = 8396 \text{ грн.}$$

Економія коштів на підбір та навчання нових працівників, враховуючи зниження плинності кадрів на 10%, складе:

$$E_{\text{п}} = 2 \times 8396 = 16792 \text{ грн. на рік.}$$

Варто врахувати і той факт, що якщо персонал буде задоволений умовами праці, рівнем заробітної плати та мотиваційним пакетом, то такий персонал буде працювати більш ефективно і буде більш відданими підприємству, що відобразиться на максимальному зниженні коефіцієнта його плинності.

Отже, відповідно до прогнозів, доходи підприємства від реалізації запропонованих заходів збільшаться на: 4569,1 тис. грн. + 16,79 тис. грн. = 4585,89 тис. грн.

Дослідження показали, що продуктивність праці у працівників, які звільняються або у новачків, може знижуватися на 30-40%. Це створює ризики втрат для підприємства через зниження продуктивності.

Втрати, пов'язані зі зниженням продуктивності на 30% перед звільненням, розраховуються як добуток середньої продуктивності працівника та передбачуваного коефіцієнта зниження продуктивності перед звільненням:

$$625,90 \text{ тис. грн.} \times 03 = 16,65 \text{ тис. грн. на 1 працівника в місяць}$$

Таким чином, чим більше працівників буде задоволено своєю роботою, не думати про звільнення, то тим ефективнішою буде їх праця. В той же час, чим швидше новий працівник адаптується до умов праці в закладі, тим вищою буде його продуктивність.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів методом абсолютної ефективності базується на таких показниках, як річний економічний ефект, термін окупності та коефіцієнт ефективності капіталовкладень.

Річний економічний ефект можна визначити за формулою:

$$E = P - K \quad (3.2)$$

де, E – економічний ефект, грн., P – економічні результати здійснення заходів за розрахунковий період, грн., K – витрати на здійснення заходів за розрахунковий період, грн.

$$E = 4585,89 \text{ тис. грн.} - 50 \text{ тис. грн.} = 4535,89 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності визначається за формулою:

$$KE = P/V \quad (3.3)$$

KE – коефіцієнт ефективності, P – прибуток, від впровадження заходів тис. грн., V – витрат на впровадження заходів, тис. грн.

$$KE = 4535,89 / 50 = 90,72$$

Даний показник більше 1, що говорить про ефективність даного проєкту.

Термін окупності розраховується за формулою:

$$TO = B/E \quad (3.4)$$

$$TO = 50 / 4535,89 = 0,011 \text{ місяців} - 3 \text{ дні.}$$

Отже, даний проект окупиться за 3 дні, що також характеризує його як ефективний.

Прогноз ефективності від впровадження заходів удосконалення системи мотивації працівників КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради, представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники впливу системи мотивації працівників на загальну результативність КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» Житомирської обласної ради

Показники	Факт, 2023 р.	План 2025 р.	Темп роста 2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	228453,4	233022,47	102,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	78274,9	79292,47	101,3
Фонд оплати праці на 1 працівника, тис. грн.	214,45	217,24	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	365	365	0
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	625,90	638,42	102,1
Зарплатовіддача, тис. грн./ тис. грн.	2,4	2,5	104,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Впровадження запропонованого заходу дозволить збільшити виручку від реалізації послуг підприємством на 4569,1 тис. грн. на рік, що на 2% більше у порівнянні з 2023 роком.

Крім того, прогнозована ефективність показує, що ці заходи дозволять підвищити фонд заробітної плати у 2025 році на 1,3% порівняно з 2023 роком, що пов'язано, передусім, зі зростанням продуктивності праці на 2,1%.

Підвищення продуктивності праці безпосередньо пов'язане із задоволеністю умовами праці та системою мотивації на підприємстві на основі застосування КРІ, що в свою чергу забезпечить приріст виручки від реалізації продукції.

Важливо зазначити, що продуктивність праці зростає швидше за середній рівень заробітної плати, що є позитивною тенденцією. Віддача від заробітної плати збільшиться на 4,2% завдяки зростанню виручки та фонду оплати праці.

Соціальна ефективність запропонованого заходу полягає в тому, що його впровадження сприятиме підвищенню: якості медичних послуг, матеріальної зацікавленості працівників у результатах як колективної праці, так і роботи підприємства в цілому; конкурентоспроможності працівників; продуктивності праці; рівня задоволеності працівників своєю роботою; лояльності працівників до підприємства.

Висновки до розділу 3

Зважаючи на результати проведеного анкетування персоналу та аналізу стану мотивування персоналу, було запропоновано вжити таких заходів для удосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів:

- розробити, затвердити, а потім довести до відома персоналу прозору та зрозумілу систему бонусів та заохочень за реалізацію поставленої мети, встановити гідну систему оплати праці;
- широке залучення висококваліфікованих медичних кадрів до викладацької діяльності на відділеннях підвищення кваліфікації медпрацівників;
- покращити матеріальне стимулювання працівників зі стажем роботи більше 10 років;
- розширити нематеріальні показники стимулювання медичного персоналу;
- створити можливість надання персоналу та членам їх сімей пільгового медичного обслуговування.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме створенню позитивної емоційної атмосфери в колективі, що допоможе медичному персоналу збільшити ефективність праці. Впровадження наведених рекомендацій може позитивно вплинути на рівень мотивації персоналу лікарні і, відповідно, покращити ефективність застосування людського потенціалу працівників.

Так як, одним з критеріїв пацієнтоорієнтованості діяльності закладу охорони здоров'я є прагнення медичного закладу надавати медичні послуги найвищої якості, що в повній мірі може реалізуватися тільки за умов упровадження дієвої системи мотивації медичного персоналу. Тому для реалізації цього завдання розроблена система мотивації медичного персоналу на основі системи KPI (Key Performance Indicators - KPI), яка враховує основні стратегічні завдання, які постають перед закладом охорони здоров'я в сучасних умовах. В роботі представлено зміна розміру оплати праці лікарів та медичних сестер з використанням системи KPI та без неї. Використання запропонованої системи забезпечить прозорість у нарахування премій працівника всіх груп, підвищивши тим самим ефективність діяльності всього закладу.

Впровадження запропонованого заходу дозволить збільшити виручку від реалізації послуг підприємством на 4569,1 тис. грн. на рік, що на 2% більше у порівнянні з 2023 роком. Прогнозована ефективність показує, що ці заходи дозволять підвищити фонд заробітної плати у 2025 році на 1,3% порівняно з 2023 роком, що пов'язано, передусім, зі зростанням продуктивності праці на 2,1%.

Підвищення продуктивності праці безпосередньо пов'язане із задоволеністю умовами праці та системою мотивації на підприємстві на основі застосування KPI, що в свою чергу забезпечить приріст виручки від реалізації продукції. Важливо зазначити, що продуктивність праці зростає швидше за середній рівень заробітної плати, що є позитивною тенденцією. Віддача від заробітної плати збільшиться на 4,2% завдяки зростанню виручки та фонду оплати праці.

Соціальна ефективність запропонованого заходу полягає в тому, що його впровадження сприятиме підвищенню: якості медичних послуг, матеріальної зацікавленості працівників у результатах як колективної праці, так і роботи підприємства в цілому; конкурентоспроможності працівників; продуктивності праці; рівня задоволеності працівників своєю роботою; лояльності працівників до підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження встановлено те, що рушійною силою розвитку підприємства виступає персонал, а інструментом активізації професійної діяльності система мотивації. Підприємства застосовують різні способи та методи мотивації працівників. Мотивований персонал є запорукою успіху підприємства у напрямі реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Система мотивації містить сукупність заходів, що стимулюють як окремого працівника, так і колектив до досягнення цілей діяльності підприємства. Наявність фундаментальної мотивації позитивно впливає на ефективність діяльності персоналу, працівники ототожнюють себе із підприємством на якому працюють. Від мотивації залежить прибуток підприємства, продуктивність персоналу, якість роботи персоналу та розвиток бізнесу.

Соціальними індикаторами оцінки ефективності мотивації персоналу виступають: привабливість роботи для персоналу (бажання працювати саме на цьому підприємстві, коли філософія, місія, цілі та прагнення підприємства співпадають із внутрішнім світоглядом працівника); визнання результатів праці (справедлива оцінка, стимулювання); справедливості винагороди; можливість професійного зростання; соціальне забезпечення; розвиток індивідуальних здібностей; доброзичлива атмосфера у колективі; участь в управлінні, які стосуються трудового колективу; - гарантії роботи тощо.

Загальна модель оцінки результативності системи мотивації персоналу дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженим переліком показників, які підприємство обирає самостійно, в залежності від пріоритетних цілей. Оцінка рівня результативності системи мотивації за такою методикою дозволяє визначити ключові проблеми підприємства в області мотивації та внести відповідні корективи у існуючу систему мотивації працівників системи правління, що сприятиме його розвитку.

Основними ознаками нормативно-правового забезпечення заохочень працівників є такі: особливий вид нормативно-правового регулювання у сфері

праці; спрямований на мотивацію праці працівників; ґрунтується на нормах Конституції України; загальні засади визначаються на основі положень КЗпП України; окреме місце належить спеціальним законам про службу в органах місцевого самоврядування для працівників державних служб; ключова роль належить локальним нормативно-правовим актам, зокрема правилам внутрішнього трудового розпорядку; правила внутрішнього трудового розпорядку визначають види заохочень, умови та порядок їх застосування; громадський контроль здійснюють профспілкові органи.

Об'єктом дослідження обрано Комунальне неприбуткове підприємство «Житомирський обласний онкологічний диспансер» (КНП «Житомирський облонкодиспансер») є спеціалізованою медичною установою, що надає професійну онкологічну допомогу жителям Житомирської області. Також диспансер координує заходи щодо боротьби з раком на території області. Головною метою діяльності підприємства є надання висококваліфікованої медичної допомоги жителям області, а також пацієнтам з інших регіонів та іноземцям. Також заклад займається профілактикою захворювань, збереженням громадського здоров'я, надає амбулаторну і стаціонарну допомогу, запобігає втраті працездатності через хвороби і сприяє поверненню пацієнтів до активного життя.

Узагальнюючи аналіз основних економічних показників діяльності КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР за 2021-2023 рр. можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 56,4% (на 82,345 тис. грн.), що свідчить про суттєве зростання фінансових надходжень, через переведення у 2019 р. закладів охорони здоров'я на систему укладанням декларацій з лікарями та електронних направлень, за якої «гроші ідуть за пацієнтом» і введення платних послуг для населення, у якого відсутнє електронне направлення. Збільшення чистого доходу вплинуло на зростання прибутку на 27,1%, що показує позитивну динаміку прибутковості підприємства.

Середньорічна вартість активів виросла на 80,7%, що може свідчити про інвестиції у розвиток і оновлення майна. Особливо значний приріст спостерігається в середньорічній вартості необоротних активів, яка збільшилась на 186,9%, що

вказує на значні вкладення в довгострокові активи (можливо, обладнання чи інфраструктуру). Оборотні активи збільшились в 3,6 рази, що є позитивним показником ліквідності та можливості швидко покрити поточні зобов'язання (це могло бути викликано притоком грошових коштів до лікарів за рахунок укладання декларацій на надання платних послуг населенню). Чисельність працівників зросла незначно – на 3,9%, що вказує на стабільний ріст кадрового потенціалу.

Щодо показників ефективності використання активів підприємства, то варто відмітити наступне. Фондовіддача знизилася на 45,4%, що може свідчити про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Фондомісткість зросла на 85,3%, що може свідчити про збільшення витрат на кожну одиницю виробленої продукції або наданої послуги (через суттєве оновлення основних засобів). Фондоозброєність збільшилась на 175,4%, що може вказувати на значне підвищення технічної оснащеності працівників. Продуктивність праці зросла на 50,4%, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 65,9%, що може свідчити про повільніше перетворення оборотних активів у дохід.

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці підприємства за 2021-2023 рр. дав можливість побачити наступну тенденцію. У 2023 р. основна оплата праці зросла на 14506,2 тис. грн. (34,9%) порівняно з 2021 р. Частка основної оплати праці у загальному фонді залишилася стабільною – з незначним збільшенням на 0,3 п.с. і становить 71,7% у 2023 р. Додаткова оплата праці зросла на 5248,8 тис. грн. (37,1%), її частка у загальному фонді також незначно зросла на 0,5 п.с., досягнувши 24,8% у 2023 році. Спостерігається незначне зростання інших заохочувальних та компенсаційних виплат на 234,2 тис. грн. (9,3%), проте їх частка у загальній структурі фонду зменшилася на 3,8 п.с., і становила 3,5% у 2023 р.

Після проведення нашого дослідження, спрямованого на визначення системи мотивації праці персоналу КНП «Житомирський обласний онкологічний диспансер» ЖОР, ми підтвердили, що на сучасному етапі якість трудового життя виступає ефективним стимулом для збереження високої якості трудової діяльності та збільшення її ефективності. Розвиток стану трудового колективу досягається за

рахунок ефективної системи заробітної плати, організації комфортних робочих місць, позитивного ставлення керівництва організації до співробітників, можливості службового зростання та об'єктивної атестації працівників, а також надання соціальних гарантій та додаткових переваг співробітникам.

Основними негативними факторами, які впливають на систему мотивації персоналу є недостатньо розвинена система оплати праці, невдоволеність матеріальною та нематеріальною системою мотивування.

Зважаючи на результати проведеного анкетування персоналу та аналізу стану мотивування персоналу, було запропоновано вжити таких заходів для удосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів:

- розробити, затвердити, а потім довести до відома персоналу прозору та зрозумілу систему бонусів та заохочень за реалізацію поставленої мети, встановити гідну систему оплати праці;
- широке залучення висококваліфікованих медичних кадрів до викладацької діяльності на відділеннях підвищення кваліфікації медпрацівників;
- покращити матеріальне стимулювання працівників зі стажем роботи більше 10 років;
- розширити нематеріальні показники стимулювання медичного персоналу;
- створити можливість надання персоналу та членам їх сімей пільгового медичного обслуговування.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме створенню позитивної емоційної атмосфери в колективі, що допоможе медичному персоналу збільшити ефективність праці. Впровадження наведених рекомендацій може позитивно вплинути на рівень мотивації персоналу лікарні і, відповідно, покращити ефективність застосування людського потенціалу працівників.

Так як, одним з критеріїв пацієнтоорієнтованості діяльності закладу охорони здоров'я є прагнення медичного закладу надавати медичні послуги найвищої якості, що в повній мірі може реалізуватися тільки за умов упровадження дієвої системи мотивації медичного персоналу. Тому для реалізації цього завдання розроблена система мотивації медичного персоналу на основі системи KPI (Key

Performance Indicators - KPI), яка враховує основні стратегічні завдання, які постають перед закладом охорони здоров'я в сучасних умовах. В роботі представлено зміна розміру оплати праці лікарів та медичних сестер з використанням системи KPI та без неї. Використання запропонованої системи забезпечить прозорість у нарахування премій працівника всіх груп, підвищивши тим самим ефективність діяльності всього закладу.

Впровадження запропонованого заходу дозволить збільшити виручку від реалізації послуг підприємством на 4569,1 тис. грн. на рік, що на 2% більше у порівнянні з 2023 роком. Прогнозована ефективність показує, що ці заходи дозволять підвищити фонд заробітної плати у 2025 році на 1,3% порівняно з 2023 роком, що пов'язано, передусім, зі зростанням продуктивності праці на 2,1%.

Підвищення продуктивності праці безпосередньо пов'язане із задоволеністю умовами праці та системою мотивації на підприємстві на основі застосування KPI, що в свою чергу забезпечить приріст виручки від реалізації продукції. Важливо зазначити, що продуктивність праці зростає швидше за середній рівень заробітної плати, що є позитивною тенденцією. Віддача від заробітної плати збільшиться на 4,2% завдяки зростанню виручки та фонду оплати праці.

Соціальна ефективність запропонованого заходу полягає в тому, що його впровадження сприятиме підвищенню: якості медичних послуг, матеріальної зацікавленості працівників у результатах як колективної праці, так і роботи підприємства в цілому; конкурентоспроможності працівників; продуктивності праці; рівня задоволеності працівників своєю роботою; лояльності працівників до підприємства

СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А.О., Халімовська Т.С., Юрченко Ю.Ю. Економіка підприємств різних типів : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 160 с.
2. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2020. №5. С. 53-58.
3. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 376–383.
4. Амоша О.І., Єськов О.Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. Донецьк : Ін-т економіки пром-ті НАНУ, 2011. 199 с.
5. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 6. Т. 3. С. 194–197.
6. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації Євроінтеграційних пріоритетів : дис. ...канд.. екон. наук : спец. 08.00.04. Житомир. Поліський національний університет. 2019. 280 с.
7. Басаков М. І. Управління персоналом : конспект лекцій. К.: МАУП, 2016. 160 с.
8. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
9. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>.
10. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
11. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.
12. Верховглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2021. 384 с.

13. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. URL: <http://surl.li/eibuaf>
14. Виноградський М.Д., Беляєва, С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 504 с.
15. Войнаренко М. П., Гребінська С. І. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (21). С. 41–44.
16. Генкін Б. М. Економіка та соціологія праці : підручник. К. : МАУП, 2017. 448 с.
17. Гончаров В. Н., Радомський С. І., Радомська М. С. Механізми реалізації основних принципів гуманізації праці та трудової мотивації : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2016. 200 с.
18. Гончаров В.М., Будагьянц М.А., Радомський С.Й. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки : монографія. К. : Техніка, 2009. 112 с.
19. Гончаров В.Н. Удосконалення процесу управління персоналом на основі розвитку мотивації. Управління персоналом в програмах підготовки менеджерів : зб. матеріалів міжнарод. наук.-практ. семінару 3-4 листопада 2019. Суми; Сумський державний університет, 2019. С. 19 – 23.
20. Гриньова В. М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 192 с.
21. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2 (84). С. 167–178.
22. Данюк В. М., Чернушкіна О.О. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 11 (105). С. 55-62.
23. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. КНЕУ, 2020. 398 с.
24. Дафт Р. Л. Менеджмент JPG : посібник. К. : Знання, 2019. 832 с.

25. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 65–68.
26. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. URL: <https://scientific-rating.znu.edu.ua/index.php?r=publication%2Fview&id=26824>
27. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
28. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АдвАтм, 2020. 240 с.
29. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. 2021. Вип. 20.14. С. 188–193.
30. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2005. 220 с.
31. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2014. 35 с.
32. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700>
33. Завадський Й. С., Червінська Л. П. Мотивація праці в менеджменті. Економіка АПК. 2021. № 6 (94). С. 78–82.
34. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. Науковий вісник Харківської національної сільськогосподарської академії. 2014. № 3 (67). С. 200–206.

35. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1(34). С. 29–35.
36. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
37. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2021. № 3. С.145-157.
38. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації : підручник. К. : КНЕУ, 2007. 512 с.
39. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2021. № 5. С. 81–85.
40. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 42–45.
41. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-Vii. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.
42. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. Економіка харчової промисловості. 2011. № 1 (7). С. 69–74.
43. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2018. 337 с.
44. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
45. Конституція України. Закон України 28.06.1996 № 254к/ 96-вр . Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
46. Костюк В. Л. Конституційне право на працю у новітніх умовах сьогодення: науково-правовий аспект. URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2023/n2/14kvlnpa.pdf>.
47. Костюк В. Л. Конституційні принципи трудової правосуб'єктності: науково-правовий аспект. Публічне право. 2024. № 1 (13). С. 151-159.

48. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
49. Кузьмін О. Є., Ходикіна І. Ю., Подольчак Н. Ю. Матеріальне стимулювання науковців вищих навчальних закладів. Вісник ХНУ. 2019. № 73. С. 144–147.
50. Куліков Г. Т. Мотивація праці найманих працівників: монографія. К. : Ін-т демографії та соц. досліджень НАНУ, 2016. 244 с.
51. Кутоманов Д. Є. Заохочення як метод забезпечення дисципліни праці: проблеми під час застосування в трудовому праві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. № 3. С. 119–122.
52. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 24(3). С. 109–115.
53. Латковська Т. А. Загальна декларація прав людини – видатний документ історії людства. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/10374>
54. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_46.
55. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 13(2). С. 108–111.
56. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2021 № 1(53). С. 510–513.
57. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2023>
58. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

59. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 110-річчя КНЕУ та 50-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2. Київ : КНЕУ. 2015. С. 173-182.

60. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкрюбка С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управлінні промисловим персоналом. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. 2017. Випуск №3 (08). С. 172-178.

61. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку», м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72–74.

62. Мескон М., Альберт, Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К.: Каравела. 2004. 702 с.

63. Міжнародний пакт про економічні, соціальні й культурні права: Пакт ООН від 16.12.1996 р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_042.

64. Одегов Ю.Г., Ніконова Т.В., Безделов Д.А. Банківський менеджмент: управління персоналом : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 448 с.

65. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968>

66. Про атестацію лікарів. URL: <http://poltava.medprof.org.ua/poltava/zakhistrudovikh-ta-socialno-ekonomichnikh-prav-pracivnikiv-galuzi/pravova-dopomoga/pro-atestaciju-likariv/>

67. Про державні нагороди України: Закон України № 1549-III від 16.03.2000р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14#Text>

68. Про затвердження типових правил внутрішнього трудового розпорядку для робітників та працівників підприємств, організацій: Постанова Державного комітету з трудових та соціальних питань № 109/750 від 30.06.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0109750-04#Text>.

69. Про колективні договори і угоди: Закон України №3356-ХІІ від 01.07.1993р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
70. Про оплату праці: Законі України №108/95-ВР від 24.03.1995 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
71. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. наук. журнал: Економічна думка, 2021. Вип. 22. С. 72–76.
72. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20>
73. Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. №2. С. 59-66.
74. Самигін С. І., Столяренко Л.Д. Менеджмент персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2017. 480 с.
75. Самоукіна Н. В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах : монографія. К. : Знання, 2019. 224 с.
76. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація конкурентоспроможності у сфері праці : автореф...докт. екон. наук: спец. 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2014. 30 с.
77. Семикіна М. В., Бевз З. В. Гармонізація соціально-трудових відносин: методологія оцінки впливових чинників. URL:
www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/18.pdf
78. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : монографія. Кіровоград : Пік, 2020. 426 с.
79. Серобабов С. А. Вплив гендерного фактору на формування системи мотивації персоналу. Управління персоналом в програмах підготовки менеджерів : зб. матеріалів міжнарод. наук.-практ. семінару 3-4 листопада 2019. Суми; Сумський державний університет, 2009. С. 93 – 96.
80. Ситник Й.С., Верещинська С.В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf>

81. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підруч. Харків : Консум, 2018. 656 с.
82. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент : курс лекцій. К.: МАУП, 2021. 168 с.
83. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2016. 384 с.
84. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>.
85. Травін В.В., Дятлов В.А. Основи кадрового менеджменту : підручник. К.: МАУП, 2017. 332 с.
86. Трудове право України : підручник / за заг. ред. М.І. Іншина, В.Л. Костюка. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 600 с.
87. Трудовий кодекс: законопроект, реєстр. № 1658 від 24.07.2017 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=1658&skl=9.
88. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 9. С. 37-41.
89. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. Вісник ЖДТУ. 2017. №4(82). С.98-102.
90. Уткін Э. А. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : Знання, 1999. 255 с.
91. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
92. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Суми : Сумський національний аграрний університет, 2020. 20 с.
93. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореферат дис...канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія,

економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2017. 20 с.

94. Чкан А.С. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 360 с.

95. Чмут А. В. Оцінка рівня гармонізації відносин учасників інтеграційних об'єднань. Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. 2022. № 6. С. 232–237.

96. Чуркін А.О. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2006>

97. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... докт. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.

98. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу. Управління розвитком. 2021. № 13(110). С. 47–49

99. Ярошенко О. М. Джерела трудового права України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юрид. наук :12.00.05; Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Харків, 2017. 42 с.

100. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2001 r. 454 s.

101. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002 r. 269 s.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)
Підприємство	<u>КНП "ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ онКОЛОГІЧНИЙ ДИСПАНСЕР" ЖОР</u>	за ЄДРПОУ
Територія	<u>м. Житомир</u>	за КАТОТТГ ¹
Організаційно-правова		за КОПФГ
форма господарювання	<u>комунальне підприємство</u>	
Вид економічної діяльності	<u>Діяльність лікарняних закладів</u>	за КВЕД
Середня кількість працівників, осіб	<u>351</u>	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон		

КОДИ		
31	12	21
01991470		
18040190010057814		
150		
86.10		

на 31.12 1. Баланс 2021 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3000	2109,2
первісна вартість	1001	4198,8	4218,5
накопичена амортизація	1002	1198,8	2109,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10193,9	3800,1
Основні засоби:	1010	34874,8	46941,2
первісна вартість	1011	64821,1	69227,6
знос	1012	29946,3	22286,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	48068,7	52850,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	20264,4	26240,2
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2504,5	4832,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60,6	35,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	29403,7	68620,3
Витрати майбутніх періодів	1170		26,2
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	52233,2	99754,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	100301,9	152605,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	562,1	789,9
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66917,4	117049,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	67479,6	117839,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9761,3	12924,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	12,9	7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	32,7	28,9
Доходи майбутніх періодів	1665	23015,4	21805,6
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	23061	21841,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	100301,9	152605,3

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	146108,1	12732
Інші операційні доходи	2120	5720,1	1520,9
Інші доходи	2240	21340,5	349
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	173168,7	18801,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	117926,3	52369
Інші операційні витрати	2180	2473,3	312
Інші витрати	2270	235,6	85
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	120635,2	52766
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	52533,5	12014
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	52533,5	12014

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність малого підприємства

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>КНП "ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ДИСПАНСЕР" ЖОР</u>	за ЄДРПОУ	31 12 22
Територія <u>м. Житомир</u>	за КАТОТТГ ¹	01991470
Організаційно-правова форма господарювання <u>комунальне підприємство</u>	за КОПФГ	18040190010057814
Вид економічної діяльності <u>Діяльність лікарняних закладів</u>	за КВЕД	150
Середня кількість працівників, осіб <u>350</u>		86.10
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон		

1. Баланс
на 31.12 _____ 2022 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2109,2	2468,4
первісна вартість	1001	4218,5	4936,8
накопичена амортизація	1002	2109,3	2468,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3800,1	36014,5
Основні засоби:	1010	46941,2	47010,4
первісна вартість	1011	69227,6	73992,3
знос	1012	22286,4	26981,9
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	52850,5	85493,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	26240,2	32632,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		20000
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4832,3	10,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35,8	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	68620,3	50088,8
Витрати майбутніх періодів	1170	26,2	21,8
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	99754,8	102753
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	152605,3	188246,3

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	789,9	830
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	117049,3	142681,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	117839,3	143511,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	12924,5	22977,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	7	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	28,9	
Доходи майбутніх періодів	1665	21805,6	21185,6
Інші поточні зобов'язання	1690		571,7
Усього за розділом III	1695	21841,5	21757,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	152605,3	188246,3

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	160698,3	146108,1
Інші операційні доходи	2120	27014,4	5720,1
Інші доходи	2240	13232,2	21340,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	200944,9	173168,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	150770,9	117926,3
Інші операційні витрати	2180	14421,6	2473,3
Інші витрати	2270	1187,8	235,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	166380,3	120635,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	34564,6	52533,5
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	34564,6	52533,5

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство КНП "ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ДИСПАНСЕР" ЖОР Дата (рік, місяць, число) _____
 Територія м. Житомир за ЄДРПОУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання комунальне підприємство за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності Діяльність лікарняних закладів за КВЕД _____
 Середня кількість працівників, осіб 365
 Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
 Адреса, телефон _____

КОДИ		
31	12	23
		01991470
		18040190010057814
		150
		86.10

1. Баланс
на 31.12 2023 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2468,4	
первісна вартість	1001	4936,8	
накопичена амортизація	1002	2468,4	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36014,5	100122,5
Основні засоби:	1010	47010,4	103978
первісна вартість	1011	73992,3	140698,2
знос	1012	26981,9	36711,2
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	85493,3	204100,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	32632,3	47921,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	20000	6,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,1	17
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	50088,8	34876,2
Витрати майбутніх періодів	1170	21,8	22,9
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	102753	82843,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	188246,3	286944

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	830	4182,1
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	142681,2	192807,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	143511,3	196989,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	22977,7	19856,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		32495
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665	21185,6	37603,1
Інші поточні зобов'язання	1690	571,7	
Усього за розділом III	1695	21757,3	70098,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	188246,3	286944

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228453,4	160698,3
Інші операційні доходи	2120	24799,6	27014,4
Інші доходи	2240	35266,1	13232,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	288519,1	200944,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	192819,1	150770,9
Інші операційні витрати	2180	27895,8	14421,6
Інші витрати	2270	1029,9	1187,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	221744,8	166380,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	66774,3	34564,6
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	66774,3	34564,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)