

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

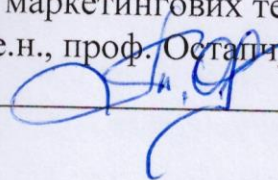

МИРОНЧУК Олександр Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

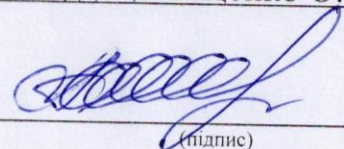
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

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

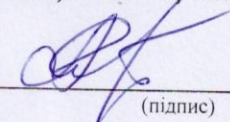
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н, доц. Пащенко О.П.


_____ (підпис)

Рецензент
к.е.н, доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Анотація

Мирончук О.О. Управління мотивацією в системі 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, 2025.

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

Ключові слова: мотивація, стимул, управління персоналом, персонал, трудова мотивація, нематеріальна мотивація.

Annotation

Myronchuk O.O. Management motivation in the system management of the enterprise. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the motivation management within the enterprise management system have been identified, and directions for improving this process have been determined.

Keywords: motivation, incentive, personnel management, personnel, work motivation, non-material motivation.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації в системі менеджменту підприємства</i>	9
1.1. Сутність та поняття мотивації в системі менеджменту підприємства	9
1.2. Основні концепції мотивації персоналу підприємства	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією в системі менеджменту підприємства	33
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства	42
Висновки до розділу 1	49
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка мотивації в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради</i>	51
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради	51
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради	59
2.3. Оцінка мотивації в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради	69
Висновки до розділу 2	96
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення мотивації в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради</i>	98
3.1. Напрями удосконалення мотивації в системі менеджменту підприємства КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради	98
3.2. Резерви підвищення ефективності мотивації в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради	103
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	108
Висновки до розділу 3	113
<i>Висновки</i>	115
<i>Список використаних джерел</i>	120
<i>Додатки</i>	128

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, посилення конкуренції, глобалізації ринків та цифрової трансформації господарського середовища питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одним із ключових елементів системи менеджменту, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників і кінцеві результати діяльності організації, є мотивація персоналу.

Саме від рівня мотивації працівників залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підтримувати високу якість обслуговування клієнтів. В умовах постійного дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання трудової міграції та зміни ціннісних орієнтацій працівників формування ефективної системи мотивації стає одним із головних завдань сучасного менеджменту.

Актуальність теми також зумовлена необхідністю переходу від традиційних підходів до стимулювання, заснованих переважно на матеріальних винагородах, до інтегрованих моделей мотивації, що враховують психологічні, соціальні, моральні та кар'єрні чинники. У сучасних організаціях мотиваційна політика має розглядатися не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а й як система управління людським капіталом, орієнтована на розвиток, утримання й залучення персоналу.

Вагомість проблематики підтверджується значним науковим інтересом до неї вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема таких як А. Колот, С. Цимбалюк, О. Герасименко, Н. Ковальова, В. Гриньова, І. Дериховська, О. Мельничук, І. Васюта, С. Прохоровська, які розглядали питання сутності, форм і методів мотивації персоналу, а також шляхів підвищення її ефективності.

Однак, незважаючи на суттєвий науковий доробок, низка аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми інтеграції мотиваційної системи в загальну систему менеджменту підприємства, питання оцінювання результативності мотиваційних заходів, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання сучасних HR-аналітичних технологій.

Таким чином, дослідження проблеми управління мотивацією в системі менеджменту підприємства є актуальним, оскільки воно спрямоване на розроблення практичних механізмів підвищення ефективності діяльності організації шляхом оптимізації трудової поведінки, розвитку персоналу та створення умов для формування стійкої мотивації до результативної праці.

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, систематизація та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, а також обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційного механізму у діяльності КНП «Обласна лікарня» ім. О. Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та поняття мотивації в системі менеджменту підприємства;
- дослідити концепції мотивації персоналу в менеджменті підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до управління мотивацією в системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради;
- оцінити мотивацію в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради;
- запропонувати напрями удосконалення мотивації в системі менеджменту підприємства;
- визначити основні резерви ефективності мотивації в системі менеджменту підприємства КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, який охоплює сукупність управлінських дій, методів, принципів і механізмів формування, підтримання та підвищення трудової активності працівників, **предметом** – виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування та удосконалення системи управління мотивацією персоналу в діяльності КНП «Обласна лікарня» ім. О. Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є системно-структурний підхід, який розглядає управління мотивацією персоналу як комплексну, багатоаспектну систему, що інтегрується у загальний механізм управління підприємством. Для досягнення поставленої мети у роботі застосовано такі методи дослідження: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для розкриття сутності та структури мотивації персоналу; порівняння та аналогії – для визначення відмінностей між традиційними та сучасними моделями мотивації; класифікації – для систематизації видів і форм мотивації працівників; соціологічного опитування та анкетування – для виявлення рівня задоволеності персоналу умовами праці, системою винагород і нематеріальними стимулами; економічного аналізу – для оцінки ефективності

існуючої системи мотивації в закладі охорони здоров'я; графічного методу – для візуалізації структури системи мотивації та взаємозв'язків між її елементами; методу системного підходу – для узагальнення результатів і формування пропозицій щодо удосконалення мотиваційного механізму.

Інформаційною базою роботи становлять нормативно-правові акти України у сфері праці та охорони здоров'я, наукові праці українських і зарубіжних авторів з проблем мотивації персоналу, статистичні матеріали, внутрішня звітність та кадрові дані КНП «Обласна лікарня» ім. О. Ф. Гербачевського.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства, зокрема медичної установи комунальної форми власності. Основні наукові результати полягають у такому:

- уточнено зміст та структуру мотиваційної системи медичного закладу комунальної форми власності, що враховує специфіку фінансування через НСЗУ, високу емоційно-психологічну напруженість праці та поєднання економічних і соціальних цілей діяльності;

- розвинуто теоретико-методичний підхід до оцінювання мотивації персоналу, який ґрунтується на комплексному поєднанні анкетування працівників, аналізу фінансових показників, структури фонду оплати праці та якісних характеристик умов праці й психологічного клімату;

- систематизовано напрями удосконалення мотивації персоналу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського» шляхом виділення матеріальних, соціальних, морально-психологічних, організаційних та комунікаційних інструментів, що інтегровані у комплексну програму мотивації персоналу медичного закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КНП «Обласна лікарня» ім. О. Ф. Гербачевського. Отримані результати можуть бути

використані в системі управління персоналом закладів охорони здоров'я, при розробленні мотиваційних програм, підготовці управлінських рішень, а також у навчальному процесі економічних і управлінських дисциплін.

За результатами дослідження опубліковано:

Поплавський Б.С., Мирончук О.О. Немотиваційні фактори впливу на ефективність праці персоналу. Тези виступів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. 474 с.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

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 118 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття мотивації в системі менеджменту підприємства

Термін «мотивація» походить від латинського *movere* – «рухати», «спонукати до дії». Вперше його ввів у науковий обіг А. Шопенгауер [34, с. 19], після чого поняття закріпилося в психології як ключове для пояснення причин поведінки людини та тварин. Мотивація як поведінковий феномен інтерпретується науковцями по-різному. У першому підході її розглядають як сукупність чинників, що забезпечують підтримку та спрямування певного типу поведінки. У другому – як систему мотивів, які спонукають людину до здійснення конкретних дій. У третьому – як внутрішнє спонукання, що активізує організм і визначає напрям його діяльності.

Крім того, мотивацію часто визначають як психологічний механізм, який зумовлює виникнення, спрямованість і способи реалізації різних форм діяльності людини. Її також розглядають як комплекс внутрішніх причин, що пояснюють виникнення та динаміку активності індивіда.

У сучасній науковій літературі поняття мотивації охоплює цілу систему теоретичних підходів, інструментів і тенденцій, які розкривають її сутність і механізми дії. Єдиного, загальновизнаного визначення цього терміна наразі не існує (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація»
1	2
Базалійська Н.П., Міщук В.В. [1, с. 233]	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження та змушувати людину свідомо чи несвідомо здійснювати певні вчинки.

Продовження табл. 1.1

1	2
Олійник С.У. [38, с. 9]	Під мотивацією розуміється процес, механізм або дії з боку держави, органів управління чи підприємства, які спонукають окрему людину або групу людей до діяльності для досягнення визначених цілей і результатів.
Бех І.Д. [2, с. 18]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
Колот А.М., Цимбалюк С.О. [17, с. 16]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми та спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих і організаційних цілей. Це сукупність усіх мотивів, що впливають на поведінку людини.
Різник В.В. [43, с. 59]	Мотивація як процес впливає на поведінку людини, спрямовуючи її до необхідних для організації дій з метою досягнення цілей. У контексті трудової поведінки людина розглядається як ключовий елемент капіталу організації, а витрати на оплату праці, поліпшення умов роботи та мотивацію – як особливий вид інвестицій.
Занюк С.С. [11, с. 7]	Мотивація – це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості: мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори, що впливають на поведінку людини.

Джерело: сформовано на основі [1, 2, 11, 17, 38, 43].

Аналіз основних підходів до трактування поняття «мотивація» свідчить, що дослідники по-різному визначають її сутність, акцентуючи увагу на різних аспектах цього багатогранного явища. Частина авторів (Н.П. Базалійська, В.В. Міщук, С.С. Занюк) розглядають мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до активності та визначають напрям її поведінки. Інші (С.У. Олійник, В.В. Різник) трактують мотивацію як керований процес або механізм впливу на людину чи колектив для досягнення певних цілей, тобто наголошують на управлінському аспекті.

Підхід І.Д. Беха характеризує мотивацію як динамічний процес формування мотиву, підкреслюючи її психологічну природу. А. М. Колот і С.О. Цимбалюк поєднують обидва підходи, визначаючи мотивацію як взаємодію внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спрямовують поведінку на досягнення особистих і організаційних цілей.

Отже, мотивацію можна охарактеризувати як комплексну систему спонукань, що поєднує психологічні, соціальні й управлінські чинники, які забезпечують

активність працівника та орієнтують його на досягнення результатів діяльності.

Сучасні складні умови господарювання вимагають від керівництва підприємств комплексного й системного підходу до вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням їхнього сталого розвитку. Одним із ключових напрямів цього процесу є активізація кадрового потенціалу через підвищення рівня мотивації працівників до продуктивної трудової діяльності.

Результативність і якість роботи персоналу значною мірою залежать від умов праці та зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, тобто від ефективності системи мотивації та її відповідності стратегічним цілям підприємства [5, с. 46]. Досвід фахівців з управління персоналом засвідчує, що лише невелика частка працівників володіє високим рівнем внутрішньої мотивації і здатна працювати продуктивно без зовнішнього стимулювання. Переважна більшість потребує постійної підтримки, заохочення та цілеспрямованого мотивування з боку керівництва.

З огляду на те, що високий рівень мотивації персоналу є передумовою досягнення цілей підприємства, система стимулювання виступає невід'ємною складовою менеджменту. Вона не лише забезпечує ефективне виконання трудових функцій, а й сприяє самореалізації, творчому розвитку та підвищенню професійної активності працівників.

Зокрема, ефективна мотиваційна система дозволяє:

- підвищити продуктивність праці та якість виконання службових обов'язків;
- зменшити плинність кадрів;
- посилити відповідальність працівників за результати роботи;
- сприяти формуванню корпоративної культури й командного духу;
- забезпечити зростання конкурентоспроможності та темпів розвитку підприємства;
- підвищити лояльність і задоволеність персоналу умовами праці.

Отже, мотивація персоналу формується не лише завдяки системі оплати праці,

бонусам чи можливостям кар'єрного зростання. Вона базується також на сприятливому соціально-психологічному кліматі, ефективному стилі керівництва, корпоративних цінностях та можливості професійного самовираження, що в сукупності визначають рівень трудової активності та результативності працівників.

Залежно від характеру та засобів впливу на працівників, мотивацію трудової діяльності поділяють на кілька основних видів.

Матеріальна мотивація спрямована на забезпечення працівників належним рівнем фінансової стабільності, підвищення їхнього добробуту та впевненості у завтрашньому дні. Вона дозволяє працівникам не лише задовольняти базові потреби, а й мати більше можливостей для саморозвитку, навчання та підвищення кваліфікації.

Нематеріальна мотивація передбачає створення умов для підвищення якості трудового життя, запровадження систем оцінювання професійних досягнень і заслуг, розвиток корпоративної культури та відчуття причетності до колективу. Її метою є формування лояльності, внутрішньої гордості та відповідальності за результати спільної діяльності підприємства.

Адміністративна мотивація базується на дотриманні трудової дисципліни, вихованні у працівників почуття відповідальності та необхідності якісного виконання поставлених завдань. Її інструментами виступають різні форми заохочень і дисциплінарних стягнень, які підтримують належний рівень організованості трудового процесу.

Попри різноманіття методів стимулювання, найбільш ефективними у сучасних умовах залишаються гідна заробітна плата, комфортні умови праці, змістовність виконуваних завдань, можливість кар'єрного розвитку та соціального визнання. Водночас чинниками, що знижують мотивацію, є неповага з боку керівництва, порушення принципів субординації, конфлікти в колективі, нечіткий розподіл обов'язків, нестабільний робочий графік та невизначеність у перспективах професійного зростання.

Таким чином, для формування позитивного ставлення до праці необхідно створити умови, за яких працівник сприйматиме свою роботу не лише як засіб матеріального забезпечення себе та родини, але й як інструмент самореалізації, професійного розвитку та досягнення особистісних цілей [1, с. 128].

В умовах сучасної економічної нестабільності перед керівництвом підприємств постає завдання забезпечення ефективного функціонування системи мотивації персоналу, що потребує системного та гнучкого підходу. Для цього менеджменту слід:

- поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, створюючи збалансовану мотиваційну систему;
- забезпечувати рівні можливості кар'єрного зростання всім працівникам відповідно до результатів їхньої діяльності;
- підтримувати атмосферу довіри, взаємоповаги й зацікавленості у досягненні спільних цілей підприємства;
- застосовувати об'єктивні критерії оцінювання праці, враховуючи особистий внесок кожного працівника у загальні результати;
- поєднувати морально-психологічні та організаційні стимули для підвищення ефективності трудової активності;
- використовувати стимулювання на постійній основі, щоб підтримувати стабільну мотивацію;
- створювати умови для професійного зростання, розвитку компетенцій та самореалізації працівників.

Ефективна система мотивування повинна бути гнучкою, зрозумілою й справедливою, а розміри винагороди – економічно обґрунтованими та відповідати обсягу, якості й складності виконаної роботи. Вона має не лише заохочувати працівників до досягнення високих результатів, а й формувати стійке відчуття причетності до успіху підприємства.

При цьому важливо враховувати, що універсальної системи мотивації не існує,

адже кожен працівник має власні потреби, цінності та стимули. Оптимальною є така модель, яка максимально враховує індивідуальні орієнтири персоналу, особливості діяльності підприємства та його поточний стан.

Сучасні керівники стикаються з додатковими викликами, адже у колективах одночасно працюють представники різних поколінь, які мають відмінні життєві пріоритети, бачення кар'єри та мотиваційні потреби. Якщо для старших поколінь характерним було прагнення стабільності та довготривалого працевлаштування, то молодші працівники орієнтовані на самореалізацію, розвиток і задоволення від роботи. Тому сучасна система мотивації повинна бути адаптивною, здатною гнучко реагувати на потреби різних вікових груп, забезпечуючи баланс між традиційними та інноваційними підходами до стимулювання трудової активності.

На сучасному етапі розвитку економіки у трудовому процесі одночасно беруть участь представники чотирьох різних поколінь, що створює нові виклики для системи управління персоналом. До них належать:

- 1) бекі-бумери (BB) – народжені у 1946-1964 роках;
- 2) покоління X – народжені у 1965-1982 роках;
- 3) покоління Y (міленіали) – народжені у 1983-1996 роках;
- 4) покоління Z – народжені у 1997-2010 роках.

Ця багатопоколінна структура робочої сили потребує індивідуалізованого підходу до мотивації, оскільки кожна вікова група має власні цінності, життєві орієнтири та професійні очікування.

На сьогодні основу трудового потенціалу в Україні формують працівники поколінь X та Y, тоді як частка бекі-бумерів є незначною (близько 4%) і поступово зменшується. Водночас кількість представників покоління Z стабільно зростає.

Бекі-бумери характеризуються високою працездатністю, відданістю професії та організації, прагненням до стабільності, фінансової безпеки й поваги до посадового статусу. Їхні мотиви тісно пов'язані з традиційними цінностями – дисципліною, відповідальністю та лояльністю до керівництва.

Покоління X вирізняється самостійністю, прагматизмом і професійною надійністю. Для них важливими є впевненість у завтрашньому дні, фінансова стабільність і результативність діяльності. Представники цього покоління мають високий рівень компетентності, схильні до індивідуальної роботи, але водночас здатні швидко адаптуватися до нових умов і цінують справедливе визнання своїх досягнень.

Міленіали (покоління Y) відзначаються амбіційністю, гнучкістю та прагненням до самореалізації. Вони легко сприймають зміни, володіють цифровими навичками, орієнтовані на кар'єрне зростання та командну взаємодію. Для них особливо важливі чіткий зв'язок між результатами роботи та винагородою, а також робота в організаціях, де визначені місія, цінності та корпоративна культура.

Покоління Z є цифровим поколінням, що виросло у світі технологій. Воно мислить швидко, сприймає інформацію фрагментарно, активно використовує гаджети й соціальні мережі. Для цих працівників характерні прагнення до постійного розвитку, творчість, самостійність і бажання визнання. На відміну від старших колег, вони орієнтовані не стільки на обов'язок («треба»), скільки на задоволення власних інтересів («хочу»), цінують свободу дій та можливість висловлювати власну думку.

Таким чином, суттєві відмінності у мотиваційних установках і ціннісних орієнтирах різних поколінь зумовлюють потребу у розробленні гнучких і диференційованих систем стимулювання, які враховують вікові, психологічні та професійні особливості працівників, що дозволяє підвищити рівень їхньої залученості, ефективності та задоволеності працею (рис. 1.1).

У сучасних умовах управління персоналом знання мотиваційних особливостей працівників різних вікових груп набуває особливого значення. Воно дозволяє керівництву не лише вибудувати ефективну та гнучку систему мотивації, усунути демотивуючі фактори, а й сформувати згуртований колектив односторонців, де кожен працівник виконує завдання відповідно до своїх сильних сторін і потенціалу.

Порівняння мотиваційних орієнтирів працівників різних поколінь дає змогу визначити спільні цінності та точки дотику, що допомагає керівництву створити дієві інструменти стимулювання й підвищити результативність трудової діяльності. Адже задоволені працівники працюють з більшою віддачею, демонструють відповідальний рівень мотивації, що призводить до падіння продуктивності, порушення трудової дисципліни та зростання плинності кадрів.

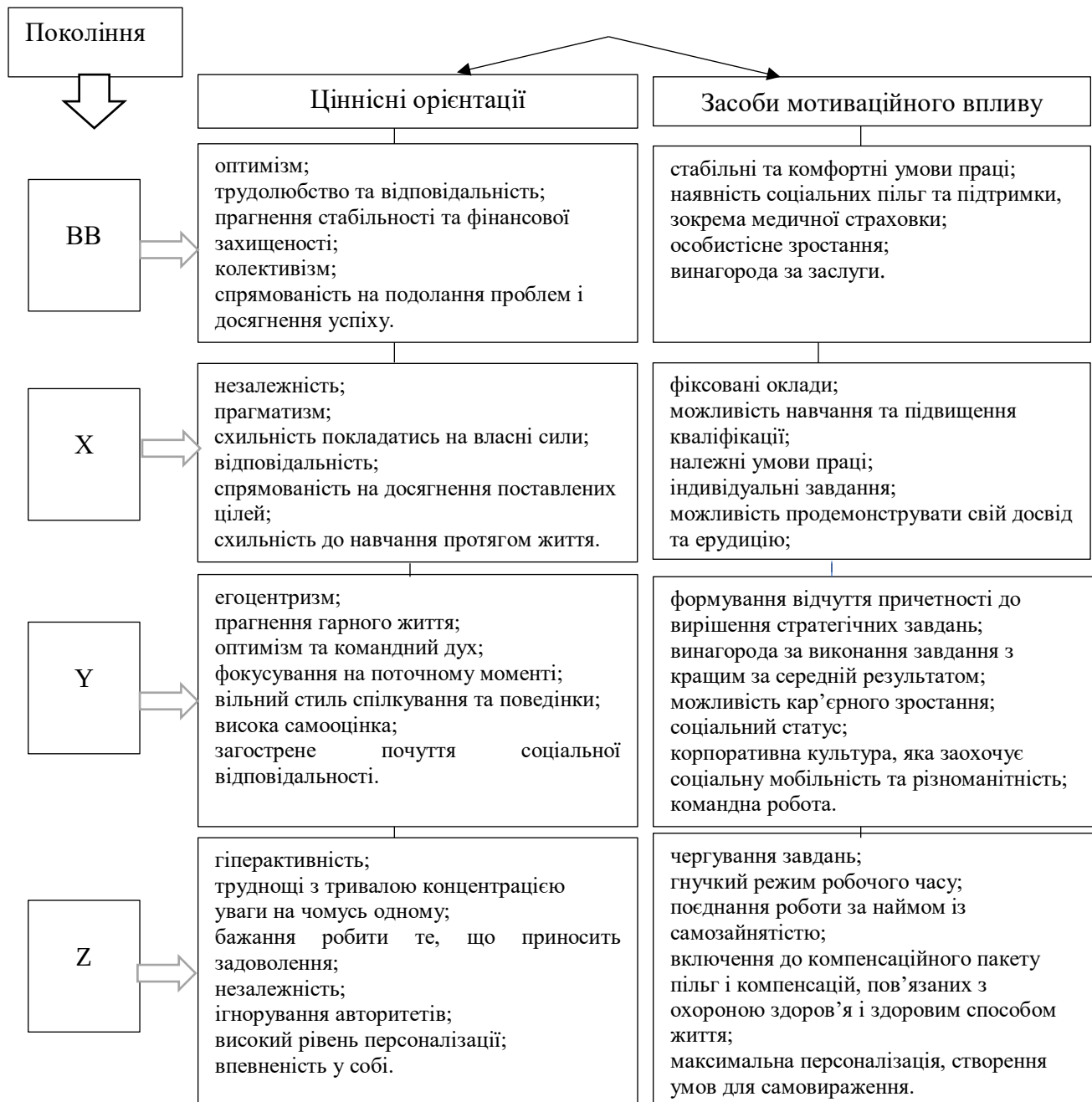


Рис. 1.1. Особливості мотивування працівників різних поколінь

Джерело: складено на основі [3; 4].

Водночас ефективна система мотивування повинна враховувати не лише індивідуальні потреби, а й колективні інтереси. Важливо гармонійно поєднувати обидва підходи, адже мотивація окремого працівника впливає на групову динаміку, а робота в колективі стимулює соціальну активність і розвиток трудового потенціалу.

Групова мотивація ґрунтується на прозорості відповідальності кожного працівника за спільний результат та взаємній оцінці внеску членів команди. Важливу роль у цьому відіграють міжособистісні відносини, рівень організаційної культури, стиль керівництва та психологічний клімат. Ефективне трудове середовище повинно забезпечувати емоційний комфорт, справедливу винагороду, почуття захищеності та підтримку.

До основних методів колективного стимулювання належать:

- проведення корпоративних заходів, що сприяють командній єдності;
- формування атмосфери довіри та взаємоповаги;
- залучення персоналу до прийняття управлінських рішень;
- забезпечення рівних можливостей для професійного росту відповідно до результатів праці.

На думку автора, основними умовами підвищення ефективності мотивації персоналу є:

- урахування вікових і психологічних особливостей поколінь;
- створення умов для збереження здоров'я та добробуту працівників;
- гарантування справедливих можливостей кар'єрного просування;
- стимулювання самореалізації та розвитку індивідуальних здібностей;
- встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та оплатою;
- підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Вдале поєднання цих умов із належною оплатою праці, сучасними методами мотивації та комфортними умовами роботи дає змогу сформувати результативну модель стимулювання, що забезпечує зростання продуктивності, задоволеність працівників і стійкий розвиток підприємства.

У підсумку доведено, що найефективніша система мотивації в сучасних умовах – це та, що враховує поєднання індивідуальних і колективних потреб, сприяє формуванню командного духу та узгодженню особистих і корпоративних цілей. Подальших досліджень потребують підходи до мотивації персоналу в умовах воєнного стану, коли пріоритети працівників і структура потреб зазнають суттєвих змін.

1.2. Основні концепції мотивації персоналу підприємства

Сутність мотивації полягає у спонуканні працівників до досягнення високих результатів і ефективного виконання поставлених завдань. Вона виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють людину до активної діяльності.

Внутрішня мотивація формується на основі особистих прагнень, почуття задоволення від виконаної роботи, професійного розвитку та самореалізації. Натомість зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними заохоченнями, суспільним визнанням, кар'єрним просуванням чи іншими зовнішніми стимулами.

Мотивація відіграє ключову роль у системі менеджменту персоналу, оскільки саме вона визначає рівень трудової активності, зацікавленості та ефективності працівників. Добре мотивований колектив стає важливою конкурентною перевагою підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та зменшенню плинності кадрів.

Організації, які впроваджують продуману політику мотивування, демонструють вищу інноваційну спроможність і легше адаптуються до змін

зовнішнього середовища. В сучасних умовах мотивація виходить далеко за межі суто фінансового стимулювання. Найефективнішим є поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, адже моральне визнання, можливість саморозвитку, участь у прийнятті рішень та відчуття значущості у колективі стають не менш важливими за заробітну плату.

Створення позитивного соціально-психологічного клімату, у якому працівники почуваються цінними, потрібними та залученими до спільних результатів, є основою ефективної мотивації.

Отже, у сучасному управлінні персоналом мотивація виступає вирішальним чинником успіху бізнесу. Вона підтримує високий рівень енергії, ініціативності та відданості працівників, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства. Менеджмент, що враховує індивідуальні потреби персоналу й створює умови для особистісного та професійного зростання, формує фундамент стійкого розвитку організації. Таким чином, мотивація є основоположним елементом ефективного менеджменту в сучасному конкурентному середовищі.

Сучасні теорії мотивації надають менеджерам практичний інструментарій для підвищення продуктивності, залученості та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Вони допомагають зрозуміти, які саме чинники спонукають людей до праці, та створювати ефективні системи стимулювання, орієнтовані на потреби персоналу.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають людину до виконання певних дій для досягнення поставлених цілей. Саме ця концепція лежить в основі численних моделей мотивації, що використовуються у бізнесі для підвищення ефективності праці, оптимізації витрат і формування конкурентних переваг компанії. На сьогодні науковцями запропоновано понад триста різних теорій мотивації, проте, як зазначають І. В. Черниш та М. В. Козик, найбільш впливовими й практично значущими є піраміда потреб Абрахама Маслоу, мотиваційна модель Фредеріка Герцберга, а також теорії “Х”, “Y” та “Z”, які

розкривають психологічні механізми трудової активності працівників у контексті управління людськими ресурсами [1].

Однією з найвідоміших є ієрархічна теорія потреб А. Маслоу, відповідно до якої людські потреби формують п'ятирівневу структуру – від базових фізіологічних потреб до потреби у самореалізації. У менеджменті персоналу ця модель використовується для визначення пріоритетів у мотиваційній політиці підприємства: задоволення базових потреб працівників створює підґрунтя для розвитку їхньої ініціативності, відповідальності та прагнення до професійного зростання.

Не менш важливою є теорія “Х” і “Y” Дугласа МакГрегора, яка описує два протилежні підходи до управління персоналом. Згідно з теорією “Х”, працівники схильні уникати праці, потребують контролю та жорсткого нагляду. У межах теорії “Y”, навпаки, люди вважаються самотивованими, здатними до саморегуляції та творчого підходу, якщо створені належні умови. Таким чином, керівник має обирати управлінський стиль, виходячи з мотиваційного типу персоналу та специфіки колективу.

В умовах сучасного ринку особливої ваги набуває теорія очікувань Віктора Врума, яка пояснює, що рівень мотивації працівника залежить від його впевненості у досяжності мети, наявності необхідних ресурсів та значущості винагороди. Людина буде прагнути досягнути цілі лише тоді, коли вірить, що її зусилля принесуть конкретний і цінний результат.

Використовуючи цю теорію, менеджери можуть ефективно будувати систему стимулів, у якій винагороди (як матеріальні, так і нематеріальні) відповідають очікуванням працівників. Наприклад, якщо для колективу важливим є суспільне визнання, доцільно запровадити програми публічного заохочення за досягнення чи відзначення найкращих працівників.

Отже, сучасні теорії мотивації виступають фундаментом управління персоналом, дозволяючи керівникам не лише формувати продуктивне середовище, а й забезпечувати постійну зацікавленість працівників у досягненні цілей організації.

Однією з ключових сучасних концепцій у сфері мотивації є теорія справедливості, яка виходить з того, що працівники прагнуть отримувати справедливу винагороду за свій внесок у діяльність організації. Відчуття справедливості формується шляхом порівняння між особистим результатом (винагородою) і витраченими зусиллями (вкладом у роботу), а також у зіставленні з іншими працівниками. Якщо працівники з однаковим рівнем віддачі отримують різну компенсацію, це може призвести до зниження мотивації, зневіри у керівництві та падіння продуктивності праці. Тому завдання менеджерів полягає в тому, щоб забезпечити прозорість, послідовність і справедливість системи винагородження.

Крім того, сучасні теорії мотивації приділяють значну увагу самодетермінації та самоактуалізації особистості. Люди прагнуть не лише заробітку, а й до того, щоб їхня робота мала сенс, давала можливість реалізувати власний потенціал і приносила задоволення від досягнень. Ефективна мотивація сьогодні передбачає створення умов, за яких працівник відчуває себе самостійним у прийнятті рішень, залученим у процес управління та зацікавленим у результатах своєї діяльності.

Менеджери можуть підсилити внутрішню мотивацію персоналу, якщо:

- залучатимуть працівників до процесу прийняття управлінських рішень;
- підтримуватимуть можливості професійного розвитку;
- створюватимуть позитивний емоційно-психологічний клімат у колективі.

Важливим напрямом сучасного мотивування є також визнання досягнень працівників. Згідно з двофакторною теорією Фредеріка Герцберга, фактори, що забезпечують задоволення працею (такі як визнання, досягнення, розвиток, цікава робота), відрізняються від тих, що спричиняють незадоволення (зарплата, умови праці, контроль, політика компанії). Таким чином, для підтримання високої залученості працівників менеджери повинні не лише усувати причини незадоволення, а й активно формувати мотиваційні фактори зростання – можливості самореалізації, професійного розвитку та суспільного визнання [3].

Використання сучасних теорій мотивації у практиці менеджменту персоналу

дозволяє створити цілісну, ефективну систему стимулювання, яка підвищує продуктивність праці, задоволеність роботою і лояльність працівників. Наприклад, застосування теорії очікувань В. Врума допомагає керівникам забезпечити зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою, а теорії самодетермінації та самоактуалізації – формувати середовище, де працівники можуть відчувати самостійність, значущість і професійне зростання.

Таким чином, інтеграція цих підходів у систему управління персоналом сприяє формуванню високомотивованого, задоволеного та відданого колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні цілі організації [4].

Приклади застосування сучасних теорій мотивації у діяльності провідних світових компаній наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Практичний досвід застосування сучасних теорій мотивації

Назва теорії	Компанія	Приклад застосування	Характеристика
Теорія очікувань	Google	Система преміювання, що безпосередньо пов'язує розмір винагороди з досягненням конкретних результатів працівника.	Винагорода повинна бути бажаною для працівників і безпосередньо пов'язаною з їхньою трудовою діяльністю.
Теорія справедливості	Apple	Система оцінювання ефективності праці, яка передбачає порівняння рівня винагороди працівників з їхнім фактичним внеском у роботу.	Винагорода має бути справедливою, тобто співвідношення між результатом працівника та його винагородою повинно бути співмірним із колегами.
Теорія самодетермінації	H&M	Формування корпоративної культури, що забезпечує можливість працівникам брати участь у прийнятті рішень, навчанні та професійному розвитку.	Працівники прагнуть, щоб їхня робота була осмисленою, дозволяла реалізувати потенціал і надавала відчуття значущості.
Теорія самоактуалізації	Netflix	Культура організації, що надає працівникам свободу дій, можливість брати відповідальність, розвивати свої здібності й досягати високих результатів.	Люди прагнуть до самовдосконалення, творчого розвитку та реалізації власного потенціалу.

Джерело: [3].

Яскравим прикладом ефективного використання сучасних мотиваційних підходів є компанія Google, яка впровадила систему преміювання, що напряду пов'язує розмір винагороди з досягненням конкретних результатів. Наприклад, працівники отримують бонуси за розроблення нових функцій чи продуктів, які підвищують кількість користувачів або прибутковість компанії. Такий підхід є практичною реалізацією теорії очікувань, де результативність праці співвідноситься з отриманою винагородою.

Компанія Apple застосовує систему оцінювання ефективності праці, що базується на порівнянні винагороди з особистим внеском працівника у діяльність організації. Співробітники, які демонструють високі результати, отримують більшу заробітну плату чи бонуси. Це є прикладом реалізації теорії справедливості, згідно з якою рівень винагороди має відповідати рівню зусиль і досягнень працівника.

Корпорація H&M підтримує культуру участі та саморозвитку, надаючи співробітникам можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень, розробці нових колекцій або вдосконаленні процесів. Такий підхід демонструє практичне застосування теорії самодетермінації, яка передбачає створення умов, у яких працівники відчують автономність, відповідальність і можливість самореалізації.

Компанія Netflix формує середовище, орієнтоване на самоактуалізацію працівників. Її корпоративна культура побудована на довірі, свободі вибору й відповідальності: співробітники можуть самостійно планувати робочий час, ініціювати нові проєкти та розвивати власні компетенції. Цей підхід є прикладом реалізації теорії самоактуалізації, згідно з якою праця стає засобом самовираження і досягнення внутрішньої гармонії.

Таким чином, сучасний керівник має враховувати усі аспекти мотиваційного процесу для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Одним із визначальних чинників успішного менеджменту є саме мотивація персоналу. При розробленні оптимальної системи стимулювання важливо поєднувати класичні

теоретичні підходи із національними особливостями українського менталітету та реаліями соціально-економічного розвитку.

З огляду на динамічні зміни у світі, цифровізацію економіки та еволюцію трудових відносин, можна стверджувати, що традиційна мотивація, заснована виключно на фінансових стимулах, поступово втрачає актуальність. Проте питання ефективного мотивування персоналу залишається одним із найактуальніших і потребує подальшого вдосконалення.

Сучасне суспільство стикається з новими викликами, які потребують інноваційних мотиваційних підходів, здатних поєднувати економічні, психологічні та соціальні чинники. Основні напрями розвитку мотиваційних інструментів у сучасному суспільстві відображено на рисунку 1.2.

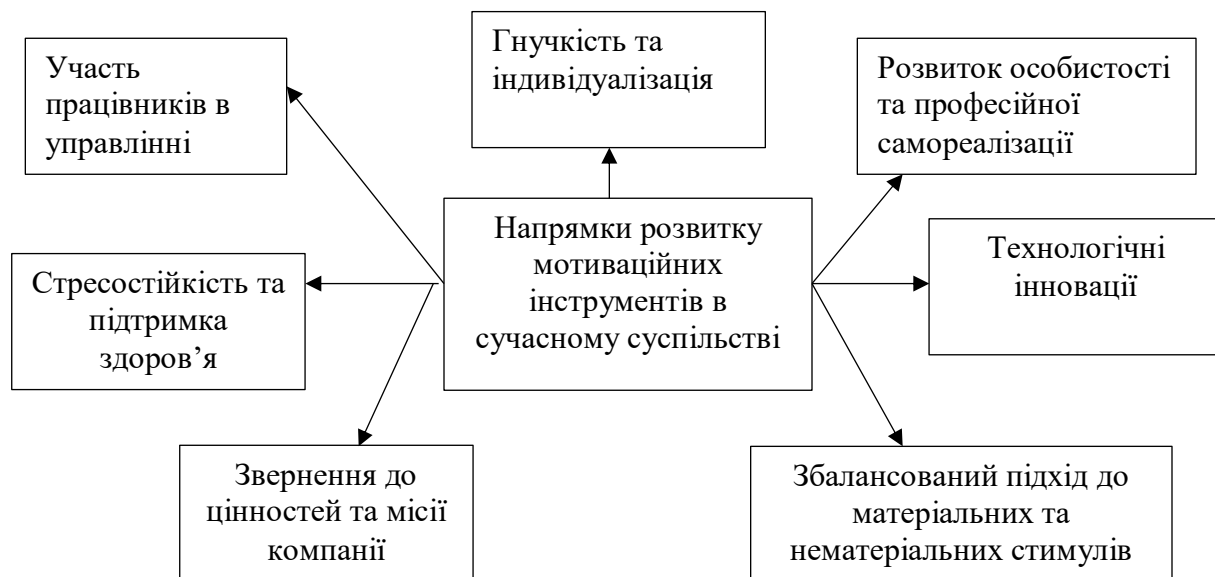


Рис. 1.2. Напрямки розвитку мотиваційних інструментів у сучасному суспільстві

Джерело: [3].

Під час розроблення ефективної системи мотивації на підприємстві необхідно враховувати низку ключових аспектів, які визначають її результативність і стійкість.

Насамперед важливо враховувати різноманітність потреб і індивідуальні особливості працівників. Сучасні компанії мають постійно аналізувати очікування,

цінності та професійні можливості персоналу, впроваджуючи гнучкі системи стимулювання, які можна адаптувати до конкретних потреб кожного співробітника.

Другим важливим аспектом є створення умов для особистісного й професійного розвитку. Підприємства повинні забезпечувати працівникам доступ до навчальних програм, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та кар'єрного наставництва. Це сприяє розкриттю потенціалу персоналу та формує відчуття самореалізації.

Третім напрямом є інтеграція сучасних технологій у мотиваційні механізми. Використання цифрових платформ, елементів гейміфікації, онлайн-курсів і систем внутрішнього навчання дозволяє зробити процес мотивування інтерактивним, цікавим і результативним.

Не менш важливим є створення комплексної системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Окрім конкурентної заробітної плати, до системи мають входити визнання досягнень, участь у спільних проєктах, корпоративні пільги, програми лояльності та соціальної підтримки.

Важливо також, щоб мотиваційна політика підприємства відображала цінності, місію та стратегічні цілі компанії. Узгодженість між мотиваційними інструментами й організаційною культурою забезпечує єдність команди та сприяє досягненню спільних результатів.

Суттєву роль відіграє і турбота про психосоціальне благополуччя працівників – створення комфортних умов праці, зменшення рівня стресу, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також заходи для збереження фізичного й ментального здоров'я персоналу.

Окремої уваги заслуговує залучення працівників до управління. Можливість брати участь у прийнятті рішень, висловлювати ідеї та впливати на розвиток організації є потужним стимулом до підвищення ініціативності, відповідальності й лояльності до компанії.

У сукупності ці напрями формують цілісну систему мотивації, спрямовану на

задоволення різних потреб працівників і підвищення їхньої залученості. Водночас жоден метод управління персоналом не є універсальним – максимальна ефективність досягається лише за умови їх комплексного поєднання, а не використання окремо.

Отже, постійне вдосконалення системи управління персоналом, розроблення інноваційних форм стимулювання та створення сприятливого робочого середовища забезпечують високу результативність праці, конкурентоспроможність підприємства та його стійкий розвиток. Застосування сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту є невід’ємною складовою успішного функціонування організації, оскільки дозволяє ефективно керувати людським капіталом, враховувати індивідуальні особливості працівників і спрямовувати їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей компанії.

Мотивація персоналу – це цілеспрямований процес спонукання працівників до ефективної праці, що забезпечує задоволення їхніх потреб та досягнення цілей підприємства. Вона є ключовим інструментом управління людськими ресурсами, оскільки визначає рівень трудової активності, відповідальності й продуктивності.

Стимул – зовнішній чинник, що спонукає до дії, тоді як мотив – внутрішній імпульс, який визначає готовність до діяльності відповідно до цінностей і переконань. Стимулювання праці – це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення результативності через задоволення потреб працівників.

Сучасна теорія мотивації ґрунтується на двох підходах:

– змістовному, що визначає, що саме мотивує людину (потреби, інтереси, цінності);

– процесуальному, що пояснює, як саме відбувається процес мотивації.

Ефективне управління мотивацією має двосторонній характер:

- 1) для роботодавця – це підвищення ефективності та прибутковості;
- 2) для працівника – задоволення соціальних і професійних потреб, справедлива винагорода, розвиток і визнання.

Методичний підхід передбачає баланс між соціальною та економічною ефективністю, узгодження особистих і корпоративних інтересів, формування цілей мотивації, вибір інструментів матеріального та нематеріального стимулювання і оцінку результативності.

Система мотивації має поєднувати короткострокові стимули (премії, бонуси, заохочення) та довгострокові (кар'єрне зростання, навчання, соціальні гарантії). Перша група забезпечує виконання поточних завдань, друга – лояльність, розвиток і стабільність кадрів.

Важливими є як внутрішні чинники мотивації (самореалізація, визнання, творчість), так і зовнішні (оплата праці, статус, пільги, умови роботи). Працівники орієнтуються на три типи мотивації: соціально значущу, матеріальну та змішану.

Для підвищення ефективності керівники повинні застосовувати комплекс матеріальних і нематеріальних методів, серед яких заробітна плата, бонуси, участь у прибутках, гнучкий графік, позитивний клімат, корпоративна культура, можливості розвитку.

Особливе значення мають нематеріальні стимули, що формують лояльність – відчуття значущості праці, довіру, підтримку ініціатив, навчання.

Основні принципи системи мотивації:

1. Гнучкість – адаптація до змін умов і потреб;
2. Комплексність – поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;
3. Системність – відповідність загальній стратегії підприємства;
4. Справедливість і прозорість – зрозумілий зв'язок між результатами та винагородою;
5. Диференціація – урахування індивідуальних досягнень.

Сучасне управління вимагає постійного моніторингу мотиваційних потреб і застосування індивідуалізованих підходів. Це забезпечує високу трудову активність, задоволення роботою, стабільність колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні методи мотивації персоналу систематизовано в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Основні методи мотивації персоналу

Методи мотивації	Сутність методу
1	2
Примушення	Метод базується на почутті страху перед покаранням або негативними наслідками. До таких стимулів належать загроза штрафів, звільнення, пониження на посаді чи низький рівень оплати праці. Цей підхід змушує працівників виконувати завдання через побоювання втратити певні блага.

Продовження табл. 1.3

1	2
Винагородження	Ґрунтується на поєднанні економічних і неекономічних стимулів, що спонукають працівників до ефективної діяльності. Сюди входять підвищення заробітної плати, премії, бонуси, соціальні пільги, а також моральні заохочення — подяки, похвали, визнання досягнень, можливість професійного розвитку тощо.
Солідарність	Передбачає формування у працівників відчуття єдності з колективом і підприємством, розвиток корпоративних цінностей та спільних цілей. Мотивація ґрунтується на взаємоповазі, довірі, командному дусі й усвідомленні значущості спільної справи.
Ідентифікація	Полягає у тому, що працівники ототожнюють себе з організацією, її місією, стратегією та цінностями. Вони сприймають успіх підприємства як власне досягнення, що підвищує рівень лояльності та внутрішньої мотивації.
Самореалізація	Орієнтована на створення умов для творчого розвитку, ініціативності та професійного зростання працівників. Основним мотиватором є можливість досягати особистих цілей, проявляти індивідуальність і впливати на результати роботи.
Соціально-психологічні методи	Включають створення позитивного морально-психологічного клімату, підтримку довірчих стосунків, розвиток корпоративної культури та ефективних комунікацій між керівництвом і працівниками. Вони сприяють підвищенню задоволеності працею та зниженню плинності кадрів.

Джерело: [3].

Проведений аналіз свідчить, що система мотивації персоналу є ефективною лише за умови комплексного застосування методів, які поєднують матеріальні, морально-психологічні та соціальні стимули. У таблиці нижче (за потреби додається) розглядаються основні підходи до мотивації — від примушення до самореалізації, кожен з яких має власну сферу застосування.

Метод примушення ґрунтується на контролі та страху покарання, однак у сучасних умовах його ефективність обмежена, адже він не формує внутрішньої зацікавленості працівників.

Метод винагородження є значно продуктивнішим, оскільки забезпечує справедливу компенсацію зусиль і досягнень, поєднує матеріальні й нематеріальні стимули та підвищує задоволеність працею.

Важливу роль відіграють методи солідарності та ідентифікації, які сприяють формуванню командного духу, корпоративної культури та відчуття належності до організації. Метод самореалізації стимулює творчість, ініціативність і прагнення до професійного розвитку.

Соціально-психологічні методи, засновані на довірі, повазі та взаєморозумінні, формують позитивний мікроклімат у колективі – необхідну умову стабільності та високої продуктивності.

Отже, ефективна мотиваційна система має поєднувати елементи всіх перелічених методів, забезпечуючи баланс між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства.

Застосування різних методів мотивації визначається специфікою діяльності, організаційною культурою, фінансовими можливостями та характеристиками персоналу. Основою побудови ефективної системи є теорія потреб, згідно з якою мотивація формується через прагнення людини задовольнити власні цілі й цінності.

Позитивні методи – винагородження, визнання, розвиток – доведено ефективніші за примус чи покарання. Надмірне використання санкцій знижує довіру, викликає напруження й емоційне вигорання, тому сучасний менеджмент орієнтується на баланс між заохоченнями та дисципліною.

Економічні методи (премії, надбавки, бонуси, соціальні пакети) найкраще працюють у поєднанні з морально-психологічними – визнанням досягнень, довірою керівництва, можливістю кар'єрного росту. Штрафи та санкції варто застосовувати лише у виняткових випадках, щоб не руйнувати мотиваційний потенціал колективу.

Важливою складовою виступають моральні стимули – своєчасна, щира та обґрунтована похвала, а також конструктивна критика, що сприяє підвищенню відповідальності та вдосконаленню результатів.

Крім прямих стимулів, значення мають соціальні, психологічні, кар'єрні й освітні мотиви:

1. Соціальна мотивація – почуття належності до команди та відповідальності за спільний результат.

2. Психологічна мотивація – сприятлива атмосфера, що підсилює ентузіазм.

3. Кар'єрна мотивація – можливість професійного зростання.

4. Освітня мотивація – прагнення до розвитку знань і навичок.

Найкращі результати дає поєднання кількох методів мотивації: матеріальні винагороди (премії, підвищення зарплати) разом із нематеріальними стимулами (навчання, визнання, розширення повноважень).

В українських реаліях особливе значення мають нематеріальні стимули – розвиток корпоративної культури, соціальні програми, пільги для працівників, гнучкий графік. Вони допомагають формувати лояльність і відчуття цінності працівника для організації.

Дослідження показують, що більшість українських підприємств і досі переважно використовують традиційні фінансові стимули, тоді як комплексні програми морального та професійного заохочення охоплюють лише незначну частку працівників.

Отже, для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств в Україні необхідно переорієнтувати мотиваційну політику з короткострокового контролю на стратегію довгострокового розвитку, залучення та визнання персоналу.

Аналізуючи сучасні підходи до мотивації персоналу, слід зазначити, що поряд із традиційними інструментами – такими як заробітна плата, премії чи подяки – дедалі більшого поширення набувають інноваційні та нестандартні методи

стимулювання. Такі підходи є особливо актуальними для українських підприємств, які часто працюють в умовах обмежених фінансових можливостей і потребують ефективних нематеріальних засобів впливу на працівників.

З метою ілюстрації ефективності сучасних мотиваційних практик доцільно розглянути приклади використання нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (табл. 1.4).

Варто підкреслити, що більшість сучасних методів мотивації персоналу, які застосовуються у світовій практиці, можуть бути адаптовані до умов вітчизняних підприємств. Їхня результативність значною мірою залежить від рівня матеріального забезпечення: нематеріальна мотивація працює ефективно лише тоді, коли базові фінансові потреби працівників задоволені. Тому завдання керівництва полягає не лише в забезпеченні гідної оплати праці, а й у формуванні моральних стимулів, що підвищують задоволеність роботою та залученість персоналу.

Таблиця 1.4

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом надання одноразової грошової винагороди за своєчасне виконання завдань, відсутність запізнь і високу дисципліну праці.	Mars Inc., IBM, McDonald's, Lincoln, Tupperware
Вручення подарунків, медалей, почесних знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми морального заохочення.	IBM, McDonald's
Організація системи внутрішніх навчань, індивідуальних програм розвитку, професійних тренінгів та додаткової освіти, яку фінансує роботодавець.	Johnson & Johnson, Renault, Peugeot
Створення комфортного робочого середовища з дружньою атмосферою, запровадження програм пільгового медичного страхування та турботи про добробут працівників.	Johnson & Johnson
Публікація досягнень працівників у внутрішніх корпоративних виданнях як форма визнання їхніх результатів.	General Motors, Westinghouse Electric, Polaroid, Bell Telephone Laboratories, Radio Corporation of America
Надання можливостей для відпочинку, участі у наукових заходах, конференціях, а також підтримка творчої та дослідницької діяльності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Забезпечення безкоштовного або пільгового харчування для працівників.	Google

Джерело: [3].

Для досягнення високих результатів необхідний комплексний підхід, який поєднує матеріальні, моральні та організаційні інструменти. Нематеріальна мотивація може бути дієвою навіть за обмежених фінансових ресурсів, якщо підприємство впроваджує інноваційні методи: гнучкі системи стимулювання, розвиток корпоративної культури, можливості навчання й професійного зростання. Важливо враховувати ментальні, культурні та психологічні особливості працівників, оскільки індивідуалізація мотивів забезпечує найвищий ефект.

Україна має значний кадровий потенціал, тому одним із пріоритетів має стати перехід до моделей управління, орієнтованих на моральне стимулювання, самореалізацію, комфортний психологічний клімат і відчуття приналежності до команди. З огляду на міжнародний досвід, доцільно реалізувати такі кроки:

- запровадити функцію HR-менеджменту та системно вивчати мотиваційні потреби персоналу;
- розробити прозорі критерії оцінювання результатів праці;
- активно використовувати нематеріальні стимули (визнання, кар’єрні можливості, гнучкий графік, корпоративні заходи);
- розвивати корпоративну культуру та командну взаємодію;
- впроваджувати конкурси й внутрішні відзнаки;
- покращувати умови праці та соціальні пакети.

Сучасні методи мотивації є одним із ключових інструментів ефективного управління підприємством: вони підвищують продуктивність, якість роботи та задоволеність працівників. Найефективнішими напрямками сьогодні вважаються:

- фінансова мотивація (премії, бонуси, соціальні пакети);
- освітня мотивація (навчання, тренінги, підвищення кваліфікації);
- гнучка організація праці;
- мотивація через визнання та моральне заохочення;

– інноваційна мотивація, пов'язана з використанням сучасних технологій.

Порівняльний аналіз показує, що рівень мотивації персоналу в Україні поки поступається розвиненим країнам через економічні обмеження та недостатню увагу до нематеріальних стимулів. Водночас розвиток HR-культури, програм лояльності, навчання персоналу свідчить про поступове наближення до європейських стандартів.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності українським підприємствам необхідно активніше переймати найкращі світові практики мотивації, адаптуючи їх до національних реалій, забезпечуючи прозорість системи винагород, справедливе оцінювання результатів і постійний діалог між керівництвом та персоналом.

У кінцевому підсумку ефективна система мотивації стає стратегічним ресурсом підприємства, який не лише підвищує продуктивність праці, але й допомагає утримувати талановитих фахівців, зменшує плинність кадрів, зміцнює довіру в колективі та формує позитивний імідж компанії на ринку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією в системі менеджменту підприємства

Розвиток персоналу доцільно розглядати як цілеспрямований процес підвищення потенціалу працівника та реалізації його професійних і особистісних здібностей. Він охоплює формування активності особистості, професійної самосвідомості, удосконалення знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і готовності до ефективної діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективність управління мотивацією визначається співвідношенням досягнутих результатів і витрат на їх забезпечення. У науковій літературі виділяють три основні види ефективності: економічну, організаційну та соціальну.

Економічна ефективність характеризує результативність управлінських рішень через показники продуктивності, прибутковості, рентабельності тощо.

Організаційна ефективність відображає раціональність структури управління, оптимальність комунікаційних процесів та рівень узгодженості мотиваційних інструментів із цілями підприємства.

Соціальна ефективність визначає спроможність підприємства створювати сприятливі умови праці, забезпечувати професійний розвиток і задоволення персоналу. Вона опосередковано впливає на економічні результати через підвищення трудової активності, мотивації та лояльності працівників.

Ключовою проблемою оцінки ефективності управління мотивацією є визначення змісту поняття «результат розвитку персоналу». Як зазначає Х. Рамперсад, результативність є мірою досягнення цілей, а ефективність – спроможністю удосконалювати способи їх досягнення. Отже, в оцінці ефективності управління мотивацією важливо враховувати не лише кінцевий результат, а й якість застосованих управлінських методів.

Результативність розвитку персоналу можна розглядати як комплекс професійних і особистісних новоутворень, що відповідають цілям підприємства. Вона виявляється у підвищенні кваліфікації, розвитку компетентностей, формуванні ціннісно-мотиваційних, когнітивних, емоційно-вольових та психофізіологічних якостей працівників.

Методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією передбачають комплексний аналіз економічних, організаційних і соціальних результатів, а також змін у структурі професійно важливих якостей персоналу. Лише системний підхід до оцінки цих компонентів дозволяє об'єктивно визначити рівень ефективності управління мотивацією в сучасній системі менеджменту підприємства.

Результати розвитку персоналу доцільно розглядати як сукупність стійких внутрішніх змін, що зумовлюють трансформацію трудової поведінки. Насамперед це – усвідомлення працівниками цілей і завдань своєї діяльності, а також формування

потреби у вдосконаленні способів виконання роботи. Зміна поведінкових моделей потребує переорієнтації системи цінностей працівника, коли прагнення до саморозвитку та набуття нових компетенцій посідає провідне місце.

Для визначення результатів розвитку необхідно оцінити рівень розуміння працівником цілей розвитку, ступінь їх прийняття та значущість у його особистісній системі цінностей порівняно з еталонним рівнем.

Мотиваційна складова розвитку відображає узгодженість індивідуальних намірів і потреб працівника з цілями підприємства. Вона показує, наскільки інтереси, прагнення та ставлення до праці відповідають майбутнім умовам професійного зростання. Результатом у цьому випадку є усвідомлення ключових мотиваторів діяльності та активізація трудової поведінки для задоволення актуальних потреб.

Когнітивна складова розвитку визначається рівнем засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів діяльності, а також здатністю до рефлексії, критичного мислення й розуміння впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на результати праці.

Психофізіологічна компонента характеризує зміни у використанні природних здібностей, адаптаційних та компенсаторних механізмів, що забезпечують ефективне виконання професійних завдань.

Узагальнено ефективність розвитку персоналу визначається впливом трьох груп чинників – цільових, дидактичних і середовищних.

Цільовий аспект охоплює визначення стратегічних і тактичних завдань розвитку, спрямованих на формування саме тих компетенцій, які потрібні для реалізації поточних і майбутніх цілей підприємства. При цьому розвиток персоналу не передбачає повного розкриття потенціалу працівника, а лише вдосконалення якостей, що мають прикладне значення для організації.

Дидактичний аспект стосується вибору найбільш ефективних форм, методів і технологій навчання, які дозволяють забезпечити швидке й якісне засвоєння нових знань і навичок до необхідного рівня професійної компетентності.

Середовищний аспект визначає умови, у яких відбувається професійне зростання працівників та реалізація отриманих компетенцій. Середовище може виступати як фактор прискорення розвитку (каталізатор), так і чинник його гальмування. Саме тому створення сприятливого робочого клімату є однією з ключових передумов ефективного управління мотивацією персоналу.

Ефективність розвитку персоналу в системі управління мотивацією визначається взаємодією мотиваційних, когнітивних і психофізіологічних компонентів, що формуються під впливом цільових, дидактичних і середовищних факторів. Комплексна оцінка цих аспектів дозволяє об'єктивно визначити рівень професійного зростання працівників і ступінь результативності управлінських рішень у сфері мотивації.

Важливим елементом оцінки ефективності управління мотивацією є аналіз витрат, пов'язаних із розвитком персоналу.

У загальному розумінні витрати на персонал – це частина загальних витрат підприємства, що безпосередньо пов'язана з функціонуванням підсистем управління персоналом і забезпеченням їх результативності. У більш вузькому сенсі вони розглядаються як інвестиції в людський капітал, які сприяють зростанню його вартості та потенціалу працівників.

До основних елементів витрат, що враховуються при оцінці ефективності управління персоналом, належать:

- витрати на соціальні пакети;
- витрати на навчання управлінського персоналу;
- витрати на винагороди й оплату праці;
- витрати на автоматизацію управлінських процесів;
- витрати на атестацію та оцінювання персоналу;
- витрати на професійно-кваліфікаційне просування та планування кар'єри.

Такий підхід охоплює витрати, спрямовані не лише на підвищення професійного рівня працівників, а й на посилення їхньої мотивації та задоволеності

роботою. Аналогічні критерії можуть застосовуватись і до оцінки витрат на розвиток інших категорій персоналу.

Особливе місце у структурі витрат займають витрати на навчання, до яких належать:

- створення та утримання навчальних закладів або центрів;
- відволікання обладнання, матеріалів і спеціалістів від основного виробництва;
- компенсація можливих втрат продуктивності у період навчання;
- оплата праці наставників, тренерів і запрошених фахівців;
- організація навчального процесу та підвищення кваліфікації в освітніх установах.

Однак розвиток персоналу охоплює не лише навчальні заходи, а й формування умов для професійного й особистісного зростання. Тому до складу витрат доцільно також включати:

- витрати на діагностику індивідуального потенціалу працівників, що забезпечують відповідність між їхніми здібностями, мотивацією та обраними методами навчання;
- витрати на створення розвивального середовища, яке включає матеріальні, психологічні, дидактичні та мотиваційні ресурси, спрямовані на підвищення концентрації уваги, ефективності навчання та швидкість формування нових компетентностей.

Такі витрати формують основу для довгострокового підвищення якості людського капіталу та продуктивності праці.

Узагальнюючи, можна виокремити кілька принципових положень, які слід враховувати під час оцінки ефективності розвитку персоналу:

1. Економічні результати розвитку не можна оцінювати без урахування контексту його цілей. Набуті компетенції можуть використовуватися не лише у межах поточних завдань, а й у перспективних проєктах підприємства.

2. Економічна ефективність визначається через показник граничної корисності витрат на розвиток персоналу – оптимальне співвідношення між витратами та досягнутими результатами.

3. Метою розвитку є не лише покращення економічних показників, а досягнення певного «цільового стану працівника» – сформованих компетенцій, цінностей і мотиваційних установок, що опосередковано впливають на ефективність діяльності підприємства.

4. Оцінювання ефективності має враховувати вплив зовнішніх умов (ринкових, соціальних, психологічних), які можуть посилювати або знижувати результативність процесу розвитку.

5. Структура витрат повинна розглядатися з позиції їхнього впливу на формування цільових станів працівника, тобто наскільки кожна стаття сприяє реальному підвищенню його професійного потенціалу й мотивації.

Таким чином, витратна складова є невід’ємним елементом методичної системи оцінки ефективності управління мотивацією, оскільки дозволяє визначити оптимальний баланс між інвестиціями в персонал і результатами його професійного розвитку.

Використання традиційних економічних підходів до оцінки ефективності проєктів – таких як чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості, строк окупності, внутрішня норма дохідності чи рентабельність інвестицій – є малопридатним для оцінювання розвитку персоналу. Це зумовлено тим, що визначити частку впливу заходів із розвитку кадрів у загальному комплексі чинників, які формують кінцевий економічний результат, часто неможливо або економічно необґрунтовано.

Доцільно застосовувати адаптовані методи оцінювання, що враховують особливості людського чинника та нематеріальні аспекти розвитку персоналу. Узагальнену характеристику таких методів і їх особливостей наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності мотивації персоналу

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод узагальнених оцінок	Ґрунтується на співставленні сукупних економічних результатів діяльності з витратами на розвиток персоналу.	Простота застосування, інформативність за умови відсутності впливу зовнішніх факторів.	Неможливість використання при наявності комплексу чинників, що впливають на результат.
Метод експертних оцінок	Передбачає узагальнення думок фахівців щодо змін, які відбулися внаслідок розвитку персоналу.	Гнучкість, оперативність, можливість стандартизації результатів.	Висока суб'єктивність, імовірнісний характер висновків.
Статистичний метод	Передбачає виявлення статистичних закономірностей і залежностей між показниками розвитку персоналу.	Дає змогу враховувати велику кількість факторів.	Потребує валідної статистичної моделі та значних масивів даних.

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Метод бенчмаркінгу	Полягає у порівнянні показників ефективності розвитку персоналу з аналогічними показниками інших підприємств галузі.	Забезпечує можливість стандартизації та оперативного аналізу.	Вимагає доступу до внутрішньої інформації інших організацій.
Аудит персоналу	Комплексна оцінка стану кадрів для виявлення сильних і слабких сторін у їх розвитку.	Дає багатопараметричну характеристику впливу факторів розвитку.	Потребує залучення кваліфікованих експертів; результати мають неявний характер.
Метод оцінки рентабельності (контролінг персоналу)	Передбачає визначення окупності витрат на персонал та контроль процесів, пов'язаних із їх використанням.	Простота, наочність, можливість інтеграції з іншими методами.	Обмежена сфера застосування, потреба у створенні підрозділу контролінгу.
Метод ключових показників ефективності (KPI)	Ґрунтується на встановленні еталонних значень ключових показників та оцінці ступеня їх досягнення.	Має значний мотивуючий ефект, дає змогу проводити постійний моніторинг.	Складно врахувати системний вплив заходів на загальну ефективність.
Система збалансованих показників (Balanced	Комплексна оцінка витрат і результативності розвитку персоналу за ключовими напрямками бізнес-процесів.	Дозволяє враховувати системні ефекти й стратегічні взаємозв'язки.	Необхідність процесної організації управління підприємством.

Scorecard)			
Методи оцінки ефективності навчання	Базуються на аналізі динаміки особистісних і професійних змін працівників після проходження навчання.	Дозволяють оцінити безпосередню результативність освітніх заходів.	Обмежуються лише сферою навчання, без урахування довгострокових ефектів.

Джерело: [15].

Проведений аналіз свідчить, що кожен із методів оцінки ефективності мотивації персоналу має свої переваги й обмеження, тому жоден не може забезпечити комплексну оцінку окремо. Найбільш доцільним у сучасних умовах є поєднання методів KPI, системи збалансованих показників (BSC) та аудиту персоналу, оскільки саме вони дозволяють інтегрувати кількісні й якісні параметри, враховувати як економічні результати, так і соціально-психологічні ефекти мотивації. Таке поєднання забезпечує не лише контроль витрат, а й оцінку внеску персоналу у стратегічний розвиток підприємства.

Оскільки персонал є одним із ключових ресурсів підприємства, загальна оцінка економічної ефективності його використання може здійснюватися за допомогою індексу ефективності використання ресурсів у виробництві продукції (J). Цей показник відображає динаміку обсягів продукції, що припадає на одиницю вартості виробничих ресурсів, залучених до створення продукції у певній галузі за визначений період:

$$J = \frac{E_{чп1}}{E_{чп0}} \quad (1.1)$$

Де $E_{чп1}$ та $E_{чп0}$ – обсяг продукції, що припадає на одиницю вартості виробничих ресурсів у звітному та базовому періодах відповідно.

Ще одним базовим показником ефективності є виробіток продукції на одного працівника. Він характеризує рівень продуктивності праці у вартісному вимірі та визначається як відношення обсягу виробленої валової (або товарної) продукції В до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу Р_п:

$$V_{\text{працівника}} = \frac{B}{P_p} \quad (1.2)$$

У більш вузькому розумінні ефективність розвитку персоналу можна оцінювати через результативність навчання, використовуючи як кількісні, так і якісні показники поділяють такі показники на ранні та пізні індикатори.

До ранніх індикаторів належать:

- подальше навчання працівників;
- рівень мотивації;
- раціоналізаторські пропозиції;
- орієнтація на досягнення цілей;
- здатність до командної роботи;
- стан інформаційної інфраструктури.

Пізні індикатори включають:

- ступінь задоволеності працівників;
- рівень лояльності (вірності підприємству);
- продуктивність праці.

Застосування такого підходу дозволяє оперативно виявляти зміни у трудовій поведінці персоналу та приймати своєчасні управлінські рішення. Він забезпечує швидкий зворотний зв'язок і є зручним для практичного використання, проте характеризує переважно зовнішні прояви результативності, не розкриваючи повною мірою сутність процесу розвитку.

Ефективність управління мотивацією персоналу визначається здатністю підприємства забезпечувати гармонійне поєднання економічних, соціальних і психологічних стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників. Комплексна оцінка мотиваційної ефективності має враховувати не лише фінансові результати, а й рівень розвитку компетенцій, лояльність, ініціативність і готовність до професійного зростання. Раціональне використання ресурсів, інтеграція матеріальних і нематеріальних методів стимулювання та постійний моніторинг результативності мотиваційної системи

забезпечують сталий розвиток персоналу й підвищують конкурентоспроможність підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства

Нормативно-правове забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства є ключовим елементом формування ефективної кадрової політики та створення належних умов праці, що відповідають законодавчим нормам України та міжнародним стандартам. Воно охоплює сукупність правових актів, норм, положень і механізмів, які визначають принципи, форми, методи та гарантії реалізації мотиваційної політики на підприємствах різних форм власності.

Передусім, правові засади управління мотивацією персоналу ґрунтуються на Конституції України, яка гарантує кожному громадянину право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку людина вільно обирає або на яку вільно погоджується (стаття 43). Також Конституція передбачає право на належні, безпечні та здорові умови праці, а також на оплату праці не нижче визначеного законом мінімуму. Такі положення є базовими у формуванні системи мотивації працівників, адже саме через дотримання конституційних прав забезпечується стабільність трудових відносин та підвищується рівень соціальної відповідальності роботодавців.

Нормативно-правове забезпечення управління мотивацією персоналу є фундаментом ефективного функціонування системи менеджменту підприємства. Саме правові норми визначають рамки формування кадрової політики, механізми стимулювання праці, соціальні гарантії та відповідальність сторін трудових відносин. Законодавча база України забезпечує регулювання мотиваційних процесів як у матеріальній, так і в нематеріальній площині, а її гармонізація з міжнародними стандартами сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств

на глобальному ринку праці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні нормативно-правові акти, що регулюють систему мотивації персоналу

Нормативно-правовий акт	Зміст та ключові положення	Значення для системи мотивації персоналу
1	2	3
Конституція України	Стаття 43 гарантує право на працю, належні умови та справедливую оплату праці.	Формує основні трудові права й соціальні гарантії, на яких базується мотиваційна політика підприємств.
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Визначає правові основи організації праці, системи оплати, преміювання, заохочення та дисциплінарної відповідальності.	Регламентує матеріальне стимулювання, умови праці та порядок застосування заохочень і стягнень.
Закон України «Про оплату праці» (1995 р.)	Установлює економічні, правові та організаційні засади оплати праці, принципи справедливості, диференціації та участі працівників у прибутках.	Забезпечує законодавчу базу матеріальної мотивації, гарантує рівну й справедливую винагороду.
Закон України «Про колективні договори і угоди»	Надає сторонам трудових відносин право визначати умови стимулювання праці, системи	Сприяє реалізації мотивації через соціальне партнерство, баланс

Продовження табл. 1.6

1	2	3
	преміювання, соціальні гарантії та порядок підвищення кваліфікації.	інтересів роботодавця та працівників.
Закон України «Про охорону праці»	Гарантує безпечні умови праці, забезпечення засобами захисту, компенсації у випадку травм чи професійних хвороб.	Підсилює соціальну та моральну мотивацію працівників через забезпечення безпеки та турботи про них.
Закон України «Про зайнятість населення»	Визначає державну політику у сфері зайнятості, гарантії права на працю та професійний розвиток.	Створює умови для підвищення зайнятості й розвитку трудового потенціалу — ключових факторів мотивації.
Закон України «Про соціальний діалог в Україні»	Регламентує взаємодію між державою, роботодавцями та профспілками, спрямовану на врегулювання трудових відносин.	Сприяє нематеріальній мотивації, підвищенню довіри та залученості працівників до управлінських процесів.
Постанови Кабінету Міністрів України, накази Мінекономіки, Мінсоцполітики	Містять норми щодо індексації зарплати, преміювання, компенсацій, надбавок, соціальних пільг, нормування праці.	Деталізують механізми реалізації матеріального стимулювання працівників на практиці.
Конвенції та Рекомендації Міжнародної	Зокрема, Конвенції №100 і №111 закріплюють принципи рівної оплати, заборону дискримінації та	Визначають міжнародні стандарти соціальної справедливості та рівності в мотиваційній політиці.

організації праці (МОП)	забезпечення справедливих умов праці.	
----------------------------	--	--

Джерело: сформовано автором на основі нормативних актів.

Нормативно-правова база управління мотивацією персоналу в Україні має системний і комплексний характер, охоплюючи як конституційні гарантії, так і спеціалізовані трудові закони, підзаконні акти та міжнародні угоди. Вона забезпечує правові умови для формування ефективної системи стимулювання праці, що поєднує матеріальні, соціальні й моральні аспекти.

Подальше вдосконалення правового поля мотивації повинно бути спрямоване на гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, підвищення прозорості трудових відносин, розвиток колективно-договірного регулювання та посилення соціальної відповідальності бізнесу, стане передумовою створення справедливої, конкурентної й мотивуючої системи праці, що сприятиме сталому розвитку підприємств і добробуту працівників.

Важливу роль у нормативно-правовому регулюванні мотивації персоналу відіграє Кодекс законів про працю України (КЗпП). Він визначає правові основи організації праці, порядок укладання трудових договорів, систему оплати праці, преміювання, заохочення, а також дисциплінарні стягнення. У розділі IV КЗпП регламентується система оплати праці, де зазначено, що заробітна плата повинна відповідати складності виконуваної роботи, кваліфікації працівника та результатам його праці. Статті 143-146 передбачають можливість матеріального стимулювання, зокрема преміювання працівників за високі результати діяльності, впровадження раціоналізаторських пропозицій, економії ресурсів тощо.

Також у системі правового регулювання мотивації важливе місце посідає Закон України «Про оплату праці» (1995 р.), який визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників. У цьому законі закріплені принципи диференціації заробітної плати залежно від кваліфікації, умов та інтенсивності праці, а також право працівників на участь у прибутках підприємства. Закон зобов'язує

роботодавця забезпечувати справедливу оплату праці, що безпосередньо впливає на рівень трудової мотивації. Крім того, він визначає можливість використання додаткових форм стимулювання – надбавок, премій, доплат, соціальних пільг, що є важливими інструментами у системі мотивації персоналу.

Важким елементом правового поля у сфері трудової мотивації є Закон України «Про колективні договори і угоди», який надає сторонам трудових відносин можливість самостійно визначати умови стимулювання праці через колективні договори. Саме в цих документах закріплюються системи преміювання, матеріального і нематеріального заохочення, соціальні гарантії, порядок підвищення кваліфікації, а також заходи щодо покращення умов праці. Колективний договір стає дієвим інструментом мотивації, оскільки забезпечує баланс інтересів роботодавця і працівників, узгоджує цілі обох сторін і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Не менш важливими для мотиваційної політики є положення Закону України «Про охорону праці», який гарантує кожному працівникові право на безпечні та нешкідливі умови праці, забезпечення засобами індивідуального захисту, а також компенсації у випадку травмування чи професійного захворювання. Виконання вимог цього закону безпосередньо впливає на соціальну та моральну мотивацію працівників, адже створює відчуття турботи з боку роботодавця та безпеки на робочому місці.

Важливими нормативними орієнтирами є також Закони України «Про зайнятість населення» та «Про соціальний діалог в Україні». Вони визначають державну політику у сфері регулювання зайнятості, гарантії реалізації права на працю, а також механізми соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та державою. Соціальний діалог є важливим аспектом нематеріальної мотивації, адже сприяє формуванню довіри, підвищенню рівня залученості персоналу до прийняття рішень, розвитку корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу підприємства.

У нормативно-правовій базі України також функціонують численні постанови

Кабінету Міністрів України, накази Міністерства економіки та Міністерства соціальної політики, які деталізують окремі аспекти системи мотивації, зокрема порядок індексації заробітної плати, розрахунок премій, нормування праці, оплату надурочних годин, матеріальну допомогу, пільги та компенсації.

Сучасні тенденції управління мотивацією персоналу також вимагають орієнтації на міжнародні стандарти, серед яких важливе місце посідають Конвенції та Рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Зокрема, Конвенції МОП №100 «Про рівну винагороду чоловіків і жінок за працю рівної цінності» та №111 «Про дискримінацію в галузі праці і занять» визначають принципи справедливості, рівності та прозорості в системі мотивації персоналу. Також у цьому контексті важливим є врахування положень Європейської соціальної хартії, яка гарантує працівникам право на справедливу винагороду, соціальний захист, професійний розвиток та гідні умови праці.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу в Україні являє собою цілісну систему, що охоплює конституційні гарантії, трудове законодавство, колективно-договірне регулювання та міжнародні стандарти. Воно створює правову основу для формування ефективної системи стимулювання праці, спрямованої на забезпечення соціальної справедливості, підвищення продуктивності, задоволення потреб працівників і зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та інтеграції України до європейського економічного простору особливої актуальності набуває удосконалення нормативно-правового поля мотивації праці. Це передбачає гармонізацію національного законодавства із європейськими стандартами, підвищення прозорості трудових відносин, розвиток корпоративного саморегулювання та впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу. Лише за умови поєднання правових гарантій, справедливої системи стимулювання та ефективного менеджменту можна забезпечити високий рівень мотивації

персоналу, що є запорукою стабільного розвитку підприємства і суспільства загалом.

Інформаційне забезпечення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства є важливою складовою ефективного управління персоналом і виступає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері стимулювання працівників. Без якісного інформаційного супроводу жодна система мотивації не може функціонувати результативно, адже саме інформація дає можливість керівництву своєчасно виявляти потреби персоналу, оцінювати рівень задоволеності працею, ефективність стимулів та визначати напрямки вдосконалення мотиваційних заходів.

Інформаційне забезпечення в контексті управління мотивацією можна розглядати як систему збору, обробки, аналізу, зберігання та використання інформації, яка характеризує мотиваційний стан працівників, їхні потреби, поведінкові особливості, результати праці та ефективність діючої системи стимулювання. Його головна мета полягає у створенні достовірної, повної й актуальної інформаційної бази, яка дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо підвищення рівня трудової активності персоналу.

Інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, оскільки воно створює аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері стимулювання праці. Від якості зібраної та обробленої інформації залежить здатність підприємства вчасно реагувати на зміни у трудовій поведінці працівників, коригувати систему винагород, а також формувати сприятливий мотиваційний клімат у колективі.

Інформаційна система управління мотивацією включає два ключові блоки – внутрішні та зовнішні джерела даних. До внутрішніх джерел належать відомості кадрових служб про чисельність і кваліфікацію працівників, показники плинності кадрів, заробітної плати, результати атестацій і оцінювання персоналу, а також дані внутрішніх опитувань, звіти про продуктивність праці, участь у навчальних і корпоративних програмах. Зовнішні джерела охоплюють нормативно-правові акти,

що регулюють трудові відносини, статистику ринку праці, аналітику заробітних плат у галузі, інформацію про мотиваційні системи конкурентів і міжнародні стандарти управління персоналом, зокрема ISO 30414 чи Balanced Scorecard.

Основне завдання інформаційного забезпечення полягає в постійному моніторингу мотиваційного стану персоналу – вивченні задоволеності умовами праці, системою стимулювання, корпоративною культурою, можливостями професійного зростання. На основі цих даних здійснюється аналіз ефективності мотиваційних програм, що дозволяє визначити, які інструменти працюють найкраще – матеріальні винагороди, нематеріальні стимули чи поєднання обох. Своєчасне виявлення причин зниження продуктивності або відтоку кадрів дає змогу коригувати систему мотивації відповідно до реальних потреб працівників і стратегічних цілей підприємства.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інформаційні технології. Автоматизовані HRM-системи – такі як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, 1С:Підприємство, BambooHR чи Bitrix24 – дозволяють створювати електронні картки працівників, фіксувати їхні досягнення, автоматично розраховувати заробітну плату й премії, проводити онлайн-опитування та формувати інтерактивні панелі показників. Такі цифрові рішення забезпечують швидкий доступ до аналітичних даних, знижують вплив людського фактора та створюють прозору систему моніторингу результативності персоналу.

Аналітична функція інформаційного забезпечення полягає не лише у зборі даних, а й у їх глибокій інтерпретації. Отримана інформація використовується для розроблення мотиваційних стратегій, оптимізації системи оплати праці, вдосконалення соціальних і нематеріальних стимулів, прогнозування потреб у персоналі та оцінки ефективності управлінських рішень. Завдяки цьому формується двосторонній зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, який сприяє довірі, відкритості й адаптивності управлінської системи.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інформаційне забезпечення

управління мотивацією виконує стратегічну функцію – воно перетворює процес стимулювання персоналу з формальної процедури у динамічний аналітичний процес, спрямований на підвищення ефективності праці, оптимізацію витрат і зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Якісна інформаційна база дозволяє керівництву не лише оцінювати поточний стан мотивації, а й прогнозувати майбутні тенденції, адаптуючи політику стимулювання до змін у зовнішньому середовищі. У результаті інформаційна система стає основою для формування конкурентоспроможного, згуртованого та ефективного колективу, що є головною умовою стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства, можна констатувати, що мотивація персоналу виступає складним, багатовимірним явищем, яке поєднує психологічні, соціальні, економічні та правові аспекти.

Встановлено, що мотивація в системі менеджменту підприємства є не просто сукупністю зовнішніх стимулів чи внутрішніх спонукань, а комплексною системою впливів, яка забезпечує активність працівника, визначає спрямованість його поведінки та орієнтує на досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. У процесі аналізу різних наукових підходів підкреслено, що мотивація поєднує внутрішні мотиви, потреби, ціннісні орієнтації й зовнішні стимули, які керівництво трансформує в інструменти управління.

Розглянуто концепції мотивації засвідчив, що сучасний менеджмент спирається на поєднання класичних і новітніх теорій – від ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторної моделі Ф. Герцберга, теорій «Х» і «Y» Д. МакГрегора до теорій очікувань, справедливості, самодетермінації та самоактуалізації. Показано, що ефективні системи мотивування не можуть базуватися на одному підході: вони

повинні інтегрувати різні теоретичні засади, адаптуючи їх до специфіки підприємства, особливостей колективу, вікової структури та ціннісних орієнтирів працівників.

Досліджено ефективність управління мотивацією персоналу визначається здатністю підприємства забезпечувати результативне поєднання економічних, соціальних і психологічних стимулів, що сприяють розвитку компетенцій, підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників. Оцінка ефективності має враховувати не лише фінансові результати, а й зміни у професійних якостях, мотиваційній активності й лояльності персоналу.

Проаналізовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією розглянуто як інституційний та інструментальний фундамент ефективної мотиваційної політики підприємства. З одного боку, система мотивування повинна відповідати вимогам Конституції України, Кодексу законів про працю, Законів України “Про оплату праці”, “Про колективні договори і угоди”, “Про охорону праці”, “Про зайнятість населення”, а також міжнародним стандартам МОП та європейським соціальним нормам. Це гарантує дотримання прав працівників, забезпечення справедливих умов праці та рівного доступу до винагород і соціальних гарантій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ІМ. О.Ф. ГЕРБАЧЕВСЬКОГО ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради

Історія КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради бере початок ще з кінця XIX століття й тісно пов'язана з розвитком міста Житомира та еволюцією всієї системи охорони здоров'я регіону. Перші організовані форми стаціонарної медичної допомоги тут сформувалися в грудні 1895 року, коли в Житомирі було відкрито лікарню, що стала прообразом сучасної обласної клінічної установи. Саме від цієї дати ведуть свій відлік історичні витoki нинішньої обласної лікарні.

На початковому етапі це був відносно невеликий лікувальний заклад, який функціонував у форматі міської/благодійної лікарні та виконував, по суті, роль головного стаціонару для мешканців Житомира й навколишніх територій. У період до Першої світової війни й революційних подій початку XX століття лікарня розвивалася в руслі загальноімперської медичної політики: поступове збільшення кількості ліжок, розширення спектра терапевтичної й хірургічної допомоги, залучення фахівців різних спеціальностей.

Новий, принципово важливий етап історії пов'язаний із діяльністю видатного хірурга та організатора охорони здоров'я Олександра Федоровича Гербачевського. У 1923 році він очолив хірургічне відділення Житомирської лікарні Товариства Червоного Хреста, яка фактично стала базою майбутньої обласної лікарні. Уже в 1924 році О.Ф. Гербачевського призначили головним лікарем закладу; під його керівництвом лікарня перетворюється на потужну багатoproфільну установу

вторинного рівня, де формується сильна хірургічна школа, запроваджуються нові методики лікування та організації роботи. Саме в цей час заклад переходить від статусу пересічної міської лікарні до рівня провідного лікувально-діагностичного центру регіону, де зосереджується найбільш кваліфікована медична допомога.

У міжвоєнний період, особливо в 1930-ті роки, лікарня поступово набуває рис обласної: тут створюються профільні відділення, формується консультативна база для районних лікарень, розвиваються стаціонарна та ургентна хірургія, зростає ліжковий фонд. З іменем О.Ф. Гербачевського пов'язують не лише розвиток власне лікарні, а й становлення сучасної мережі лікувально-профілактичних закладів Житомирщини: до початку Другої світової війни в області функціонували десятки медичних установ, значна частина яких організаційно й методично орієнтувалася саме на базу майбутньої обласної лікарні.

Воєнні роки стали надзвичайно складним випробуванням: частина будівель була пошкоджена, персонал частково мобілізований, а заклад змушений працювати в умовах постійного браку ресурсів. Після визволення Житомира лікарня поступово відновлюється й фактично стає головним центром надання спеціалізованої медичної допомоги пораненим, інвалідам війни й населенню, яке поверталось до зруйнованого міста. У післявоєнні десятиліття вона перетворюється на класичну обласну клінічну лікарню — із розширеною структурою відділень, діагностичних служб, навчальною базою для підготовки лікарів та середнього медичного персоналу.

У радянський період відбувається інтенсивна матеріально-технічна розбудова закладу: зводяться нові корпуси, оновлюється обладнання, створюються високоспеціалізовані служби (кардіологічна, нейрохірургічна, онкологічна тощо), лікарня стає клінічною базою для провідних вишів та інститутів удосконалення лікарів. Саме в цей час остаточно закріплюється її статус як головного лікувально-консультативного центру Житомирської області, куди спрямовуються найскладніші хворі з усіх районів.

Після проголошення незалежності України обласна лікарня продовжує

розвиватися вже в нових соціально-економічних умовах. У 1992 році їй присвоєно ім'я Олександра Федоровича Гербачевського на вшанування його видатного внеску в розвиток хірургії та організації охорони здоров'я Житомирщини. У 1993 році заклад зареєстровано як самостійна юридична особа – комунальна обласна клінічна лікарня, що закріпило її статус у системі охорони здоров'я регіону вже в умовах української державності. На початку 2000-х років біля головного корпусу було встановлено пам'ятник О.Ф. Гербачевському, що символічно підкреслило історичну спадкоємність лікарської школи та повагу до її засновника.

Подальший етап розвитку пов'язаний із медичною реформою та переходом до нової моделі фінансування галузі. Відповідно до рішень Житомирської обласної ради та чинного законодавства України лікарня була реорганізована у комунальне некомерційне підприємство «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради. Такий статус дозволив поєднати збереження суспільного характеру медичної допомоги з більшими організаційно-фінансовими можливостями: укладати договори з Національною службою здоров'я України, залучати інвестиції, брати участь у грантових програмах, модернізувати матеріально-технічну базу, розширювати спектр високотехнологічних медичних послуг.

Сьогодні КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради – це багатопрофільний високоспеціалізований заклад третинного рівня, який поєднує функції лікувального, консультативного, діагностичного та навчально-методичного центру. Його сучасний стан є результатом більш ніж столітнього історичного розвитку, що розпочався з невеликої лікарні кінця XIX століття й пройшов крізь етапи революцій, воєн, післявоєнної відбудови, радянської модернізації та трансформацій незалежної України. Особливе місце в цій історії посідає постать О.Ф. Гербачевського, чия наукова й організаційна діяльність заклала фундамент для становлення лікарні як провідного медичного центру Житомирщини й визначила вектор її розвитку на десятиліття наперед.

Організаційно-правова характеристика підприємства є важливою складовою аналізу його діяльності, оскільки дозволяє визначити правовий статус, форму власності, основні напрями роботи та підпорядкованість установи. У таблиці 2.1 подано основні відомості про КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради, що відображають її організаційно-правову форму, засновника, сферу діяльності та ключові реквізити, необхідні для подальшого аналізу управлінських процесів.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради

Показник	Значення
Повне найменування юридичної особи	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ім. О.Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради
Скорочена назва	КНП «Обласна лікарня» (або КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського»)
Код ЄДРПОУ	01991406
Дата реєстрації (заснування як юридичної особи)	13.05.1993
Організаційно-правова форма	Комунальне некомерційне підприємство (КНП)
Форма власності / Засновник	Комунальна (власником є Житомирська обласна рада) — 100 % участі.
Статутний (внесок) капітал (статутний фонд)	100,00 грн.
Статус юридичної особи	Зареєстровано, дійсна юридична особа станом на 2025 рік
Юридична адреса / Місцезнаходження	м. Житомир, вул. Червоного Хреста, буд. 3, 10002
Основний вид діяльності (КВЕД)	86.10 — Діяльність лікарняних закладів
Інші (додаткові) види діяльності	Відповідно до реєстру: загальна медична практика, спеціалізована медична практика, надання освітніх послуг (інші види освіти), наукові/дослідницькі роботи.
Керівник / Уповноважена особа	Веселовський Олександр Борисович — виконує обов'язки генерального директора (станом на 2025)
Контактні дані	Телефон/факс: (0412) 43-87-40; адреси електронної пошти: medisazt@gmail.com, medisa@meta.ua

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Комунальне некомерційне підприємство «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради є одним із найважливіших медичних закладів регіону, який забезпечує надання високоспеціалізованої медичної допомоги населенню Житомирської області та суміжних регіонів. Аналіз організаційно-правових характеристик дозволяє визначити статус, структуру, функції й роль цього підприємства в системі охорони здоров'я України.

Передусім слід відзначити, що лікарня має статус комунального некомерційного підприємства (КНП), що свідчить про її неприбуткову діяльність, спрямовану не на отримання прибутку, а на задоволення суспільних потреб у сфері охорони здоров'я. Такий формат управління відповідає сучасній реформі медичної галузі, у межах якої заклади охорони здоров'я діють на засадах господарської самостійності, але залишаються у власності територіальних громад. Власником лікарні виступає Житомирська обласна рада, яка здійснює контроль і стратегічне управління діяльністю підприємства. Це означає, що лікарня фінансується з обласного бюджету та має право укладати угоди з Національною службою здоров'я України для отримання коштів за надані послуги.

Дата реєстрації закладу – 13 травня 1993 року – відображає період становлення обласної системи охорони здоров'я незалежної України. Саме тоді відбувалося юридичне оформлення медичних установ як окремих суб'єктів господарювання, що забезпечувало їм більшу автономію в управлінні ресурсами, персоналом і фінансами. Символічний розмір статутного капіталу (100 грн) підкреслює некомерційний характер діяльності підприємства, адже головним ресурсом лікарні є не капітал, а кадровий, науково-методичний та інтелектуальний потенціал її медичних працівників.

Ключову управлінську роль виконує генеральний директор Олександр Борисович Веселовський, який забезпечує реалізацію стратегії розвитку лікарні, керує адміністративно-господарською діяльністю, відповідає за якість медичних послуг та ефективність використання ресурсів. Наявність досвідченого керівника

сприяє підтриманню стабільної роботи закладу, впровадженню нових технологій і забезпеченню високих стандартів медичної допомоги.

Основний вид діяльності лікарні – «Діяльність лікарняних закладів» (КВЕД 86.10) – охоплює широкий спектр медичних послуг, зокрема стаціонарне лікування, діагностику, хірургічні операції та реабілітаційні заходи. Крім того, лікарня здійснює додаткові напрями діяльності: загальну та спеціалізовану медичну практику, освітні послуги для підготовки та підвищення кваліфікації медичних кадрів, а також науково-дослідні роботи. Це свідчить про комплексний характер установи, яка виконує не лише лікувальні, а й освітньо-наукові функції, що формує її як клінічну базу для вищих медичних навчальних закладів і наукових центрів.

Юридична адреса лікарні – м. Житомир, вул. Червоного Хреста, 3 – має історичне значення, адже саме на цій території понад століття функціонує головний медичний центр області. Зручне розташування в адміністративному центрі регіону забезпечує доступність медичних послуг для населення з усіх районів.

Контактні дані закладу – офіційні телефони та електронні адреси – підтверджують відкритість і прозорість діяльності лікарні, що відповідає вимогам сучасного менеджменту у сфері охорони здоров'я.

Отже, КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» – це сучасна багатопрофільна медична установа, діяльність якої базується на принципах комунальної власності, автономності управління та суспільної користі. Її правовий статус і структура забезпечують стабільне функціонування, можливість розвитку та впровадження інновацій у сфері охорони здоров'я. Лікарня виконує не лише лікувально-профілактичну, а й науково-освітню місію, залишаючись одним із ключових центрів медичної допомоги та клінічної практики в Житомирській області.

Організаційна структура КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради відображає систему управління медичним закладом, що побудована за ієрархічно-функціональним принципом. Така

структура забезпечує ефективну взаємодію між адміністративними, лікувально-діагностичними, науковими та господарськими підрозділами.

У центрі управлінської системи знаходиться генеральний директор, який координує діяльність заступників, керівників відділень, служб та допоміжних структур. Розподіл повноважень здійснено таким чином, щоб кожен напрям діяльності – медичний, економічний, господарський, освітній – мав власну систему відповідальності, підзвітності та контролю. На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру, що забезпечує раціональну організацію управління, сприяє оперативному прийняттю рішень, контролю якості надання медичних послуг, злагодженій роботі всіх підрозділів та підвищенню ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Організаційна структура КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради відображає класичну ієрархічну

систему управління, характерну для великих закладів охорони здоров'я. На її чолі стоїть Головний лікар, який здійснює загальне керівництво діяльністю лікарні, несе відповідальність за результати роботи, дотримання законодавства, медичних стандартів і якість надання медичних послуг. Йому підпорядковуються медичний директор, заступник головного лікаря з поліклінічного розділу роботи, а також заступник головного лікаря з економічних питань.

Під керівництвом медичного директора функціонують лікувально-діагностичні підрозділи та приймально-діагностичне відділення, які безпосередньо забезпечують основну медичну діяльність лікарні – діагностику, лікування, реабілітацію та надання невідкладної допомоги. Заступник головного лікаря з поліклінічного розділу координує діяльність поліклінічних і консультативних підрозділів, які відповідають за амбулаторне лікування, профілактику захворювань, проведення консультацій і диспансеризацію населення. Заступник з економічних питань керує економічно-допоміжними службами та адміністративно-господарською частиною, забезпечуючи фінансову стабільність, матеріально-технічне постачання, енергозабезпечення та обслуговування будівель і обладнання.

Отже, структура побудована за лінійно-функціональним типом, у якому чітко визначено підпорядкованість, розподіл функцій і відповідальності. Кожен підрозділ виконує свою специфічну роль у загальній системі медичного обслуговування, а управлінські зв'язки проходять через декілька рівнів ієрархії – від головного лікаря до керівників відділень і рядового медичного персоналу.

Переваги такої структури полягають у високому рівні дисципліни, чіткості управлінських рішень і прозорості підпорядкування. Вона забезпечує стабільність організаційних процесів, ефективний контроль за якістю медичних послуг і оперативне реагування на надзвичайні ситуації. Лінійно-функціональна система дає змогу уникати дублювання функцій, забезпечує спеціалізацію працівників і чітку координацію дій між підрозділами.

Водночас існують і недоліки, притаманні ієрархічним моделям. Основним є обмежена гнучкість – рішення приймаються поступово, через кілька рівнів управління, що може уповільнювати реакцію на зміни або запити пацієнтів. Також спостерігається надмірна централізація управління, коли більшість рішень концентрується у головного лікаря чи його заступників, що зменшує ініціативність середнього медичного персоналу. Крім того, при значній кількості структурних підрозділів можуть виникати складнощі у міжфункціональній взаємодії, що потребує постійного контролю та налагодження комунікацій.

У підсумку, організаційна структура КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є ефективною для великих закладів охорони здоров'я, оскільки забезпечує чітку систему управління, професійний розподіл обов'язків і належний рівень контролю якості медичних послуг. Однак для підвищення адаптивності та швидкості управлінських процесів доцільно впроваджувати елементи сучасних моделей – наприклад, проектного або процесного управління, електронного документообігу та цифрової аналітики, що дозволить зробити систему більш динамічною та клієнтоорієнтованою.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради

Фінансово-економічна діагностика є ключовим інструментом оцінки результативності діяльності підприємства, визначення його конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стабільності. Метою проведення аналізу є всебічне дослідження фінансового стану комунального некомерційного підприємства, виявлення динаміки основних показників, резервів підвищення ефективності використання ресурсів та можливостей подальшого розвитку.

У процесі аналізу розглядаються основні складові фінансово-господарської діяльності, зокрема структура активів і пасивів, динаміка доходів і витрат, фінансові результати, показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Такий підхід дає змогу оцінити фінансові можливості підприємства, виявити внутрішні резерви зростання, а також визначити напрями покращення управління фінансовими потоками.

Дослідження фінансово-економічного стану КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради проводиться на основі офіційної фінансової звітності за 2022–2024 роки, що дає змогу простежити тенденції розвитку підприємства у динаміці. Аналіз дозволяє обґрунтувати ефективність використання майнових і трудових ресурсів, оцінити структуру капіталу, визначити рівень фінансової стійкості, а також розробити пропозиції щодо підвищення результативності діяльності медичного закладу.

Для комплексної оцінки результатів господарської діяльності підприємства проведено аналіз основних економічних показників за 2022–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	493 227	503 829	563 303	+70 076	114,2
2	Валовий прибуток, тис. грн.	-18 968	572	-3 446	+15 522	—
3	Чистий прибуток, тис. грн.	30 075	21 815	20 260	-9 815	67,4
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	292 626	330 575	371 910	+79 284	127,1
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	172 362	214 331	269 103	+96 741	156,1
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	120 264	116 244	102 808	-17 456	85,5
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 548	1 537	1 364	-184	88,1
8	Фондовіддача	2,86	2,35	2,09	-0,77	73,1
9	Фондомісткість	0,35	0,43	0,48	+0,13	137,1
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	111,4	139,5	197,3	+85,9	177,1

11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	318,7	327,8	412,9	+94,2	129,6
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,10	4,33	5,48	+1,38	133,7

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Упродовж 2022–2024 років спостерігається поступове зростання обсягів господарської діяльності КНП «Обласна клінічна лікарня». Так, чистий дохід підприємства збільшився на 70 076 тис. грн, або на 14,2%, що свідчить про розширення обсягів надання медичних послуг та ефективну взаємодію із замовниками. Однак, при зростанні доходів спостерігається негативна тенденція у прибутковості: валовий прибуток зменшився на 15,5 млн. грн, а чистий прибуток – на 9,8 млн. грн, що може бути пов’язано зі зростанням собівартості наданих послуг, підвищенням вартості енергоресурсів та матеріалів, а також збільшенням адміністративних витрат.

Середньорічна вартість активів за період зросла на 27,1%, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази. Особливо швидко зростали необоротні активи (+56,1%), що зумовлено капітальними інвестиціями у медичне обладнання, ремонт приміщень та модернізацію інфраструктури. Натомість оборотні активи скоротилися на 14,5%, що може бути наслідком зниження обсягів запасів і дебіторської заборгованості.

Позитивною тенденцією є підвищення фондоозброєності працівників з 111,4 до 197,3 тис. грн/ос. (+77%), що свідчить про зростання технічної оснащеності робочих місць. Водночас середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 184 особи, або на 11,9%, що може бути пов’язано з оптимізацією штату чи кадровими змінами внаслідок реформування медичної галузі.

Продуктивність праці працівників підвищилася з 318,7 до 412,9 тис. грн/особу (+29,6%), що є позитивним результатом, оскільки свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів. Проте фондівдач знизилася з 2,86

до 2,09, тобто на 27%, що вказує на дещо нижчу віддачу основних засобів при зростанні їх вартості.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс із 4,10 до 5,48, що означає прискорення обігу коштів і підвищення ефективності їх використання, що свідчить про позитивну тенденцію в управлінні оборотними активами, попри загальне зниження прибутковості.

Отже, проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що діяльність підприємства у 2022–2024 роках характеризується позитивною динамікою доходів, модернізацією матеріально-технічної бази та зростанням ефективності праці персоналу, проте зниження рівня прибутковості та фондовіддачі свідчить про необхідність підвищення контролю за витратами та оптимізації фінансових потоків. Для забезпечення сталого розвитку доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності використання основних засобів, удосконаленні системи управління витратами та впровадженні інноваційних підходів до господарської діяльності лікарні.

Для оцінки структури майна підприємства, а також джерел його формування, проведено аналіз активів і пасивів за даними бухгалтерського балансу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2022–2024 роки (табл. 2.3). Аналіз балансу дозволяє визначити склад і динаміку активів, співвідношення між необоротними та оборотними засобами, а також структуру капіталу – власного і залученого. Отримані результати відображають фінансову стійкість підприємства, раціональність розподілу ресурсів і рівень забезпеченості господарської діяльності необхідними фінансовими джерелами.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	181215	61,3	247447	67,7	290758	76,9	+109543	160,4	+15,6
в т.ч. основні засоби	168443	56,9	239153	65,4	271217	71,7	+102 774	161,0	+14,8
2. Оборотні активи	114134	38,7	118353	32,3	87262	23,1	–26 872	76,5	–15,6
в т.ч. запаси	86729	29,9	80759	22,1	63 957	16,9	–22 772	73,7	–13,0
дебіторська заборгованість	838	0,3	323	0,1	114	0,03	–724	13,6	–0,3
грошові кошти	26 567	9,2	37 271	10,2	23 191	6,1	–3 376	87,3	–3,1
ПАСИВИ									

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Власний капітал	201598	68,3	266390	72,8	297330	78,7	+95 732	147,5	+10,4
в т.ч. зареєстрований капітал	0	—	0	—	0	—	—	—	—
нерозподілений прибуток	51 485	17,4	73 300	20,0	93 737	24,8	+42 252	182,1	+7,4
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	84 967	28,8	73 176	20,0	54 474	14,4	–30 493	64,1	–14,4
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	8 784	3,0	26 234	7,2	26 216	6,9	+17 432	298,5	+3,9
БАЛАНС:	295349	100,0	365800	100,0	378020	100,0	+82 671	127,9	—

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

За період 2022–2024 років валюта балансу підприємства зросла на 82,7 млн. грн, або на 27,9%, що свідчить про збільшення загального обсягу майна лікарні. Основним джерелом цього зростання стало нарощення необоротних активів, які збільшилися на 109,5 млн. грн (+60,4%). Їх питома вага у структурі активів зросла з 61,3% до 76,9%. Це означає, що лікарня здійснила активні капітальні інвестиції – у модернізацію будівель, оновлення медичного обладнання, ремонт приміщень тощо.

Водночас оборотні активи зменшилися на 26,9 млн. грн (–23,5%). Найбільше скоротилися запаси (на 22,8 млн. грн, або –26,3%), а також дебіторська заборгованість (з 5,4 млн. грн до 0,1 млн. грн), що може свідчити про ефективніше управління оборотними ресурсами або зменшення обсягів незавершених

розрахунків. Частка оборотних активів у балансі зменшилася з 38,7% до 23,1%, тобто структура активів стала більш капіталомісткою.

У пасиві підприємства спостерігається зростання власного капіталу на 95,7 млн. грн (+47,5%), що є позитивним фактором, оскільки свідчить про підвищення фінансової самостійності лікарні. Питома вага власного капіталу збільшилася з 68,3% у 2022 р. до 78,7% у 2024 р. Основним джерелом приросту став нерозподілений прибуток, який зріс майже вдвічі (на 42,3 млн. грн). Це свідчить про стабільне формування фінансового результату та його реінвестування у розвиток установи.

Водночас довгострокові зобов'язання і забезпечення скоротилися на 30,5 млн грн (–35,9%), а поточні зобов'язання зросли у три з половиною рази (з 8,8 млн. грн до 26,2 млн. грн). Такі зміни пояснюються переорієнтацією фінансування: зменшенням частки благодійної та цільової допомоги і збільшенням короткострокових кредиторських зобов'язань перед постачальниками та бюджетом.

Таким чином, структура балансу демонструє покращення фінансової стійкості підприємства: зростання частки власного капіталу при скороченні довгострокових зобов'язань свідчить про зниження залежності від зовнішніх джерел. Водночас варто звернути увагу на тенденцію до зменшення оборотних активів, що може знизити рівень ліквідності у короткостроковій перспективі.

У цілому динаміка балансу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» характеризується позитивно. Підприємство нарощує активи, модернізує основні засоби, збільшує власний капітал і зменшує боргове навантаження, що свідчить про підвищення фінансової стабільності, зміцнення матеріально-технічної бази та стає економічне становище підприємства. Однак для підтримання належного рівня ліквідності доцільно посилити управління оборотними активами та забезпечити баланс між довгостроковими інвестиціями і поточними ресурсами.

Для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства важливим є аналіз механізму формування фінансових результатів, який відображає взаємозв'язок між доходами, витратами та кінцевим прибутком. У таблиці 2.4 наведено показники, що характеризують структуру доходів і витрат КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2022–2024 роки, а також динаміку зміни фінансових результатів.

Даний аналіз дає змогу визначити, за рахунок яких факторів формується фінансовий результат лікарні, оцінити його стабільність і тенденції розвитку у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	493 227	503 829	563 303	+70 076	114,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	511 925	503 257	566 749	+54 824	110,7
Валовий: прибуток (збиток)	–18 968	572	–3 446	+15 522	—
Інші операційні доходи	80 095	138 236	125 756	+45 661	157,0
Адміністративні витрати	32 676	36 372	27 148	–5 528	83,1
Витрати на збут	—	—	—	—	—
Інші операційні витрати	18 123	114 000	108 662	+90 539	599,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	10 598	–11 564	–13 500	–24 098	—
Фінансові витрати	—	—	—	—	—
Інші витрати	0	460	0	0	—
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	30 075	21 815	20 260	–9 815	67,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	30 075	21 815	20 260	–9 815	67,4

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Упродовж 2022–2024 років діяльність КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» характеризується помірним зростанням доходів при

одночасному зниженні рівня прибутковості. Чистий дохід від реалізації медичних послуг зріс на 70,1 млн. грн, або на 14,2 %, що свідчить про розширення обсягів діяльності, збільшення кількості договорів із Національною службою здоров'я України та зростання вартості окремих послуг.

Водночас собівартість реалізованих послуг зросла на 54,8 млн. грн, або на 10,7%, що може бути зумовлено підвищенням цін на енергоносії, медикаменти, матеріали та зростанням фонду оплати праці медичного персоналу. Незважаючи на це, валовий збиток дещо скоротився: якщо у 2022 році він становив 18,97 млн. грн, то у 2024 році – 3,45 млн. грн, тобто показник покращився на 15,5 млн. грн, хоча прибутковість основної діяльності все ще не досягнута.

Інші операційні доходи у 2024 році становили 125,8 млн. грн, що на 45,7 млн. грн більше, ніж у 2022 році (зростання на 57%). Основними джерелами цих надходжень залишаються благодійна допомога, орендна плата та цільові субвенції. Водночас адміністративні витрати скоротилися з 32,7 млн. грн до 27,1 млн. грн (–5,5 млн. грн, або –16,9 %), що свідчить про ефективну оптимізацію управлінських процесів і контроль витрат.

Разом із тим інші операційні витрати різко зросли – з 18,1 млн. грн у 2022 році до 108,7 млн. грн у 2024 році, тобто на 90,5 млн. грн (у 6 разів). Таке збільшення, ймовірно, пов'язане з капітальними ремонтами, оновленням обладнання, списанням зношених активів або амортизаційними нарахуваннями.

Фінансовий результат від операційної діяльності зазнав негативної динаміки: якщо у 2022 році лікарня мала прибуток 10,6 млн. грн, то у 2024 році зафіксовано збиток 13,5 млн. грн, тобто зниження на 24,1 млн. грн.

У підсумку чистий фінансовий результат скоротився з 30,1 млн. грн до 20,3 млн. грн, тобто на 9,8 млн. грн (–32,6%), свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності, зростання витратного навантаження та необхідність посилення контролю за витратами для забезпечення фінансової стійкості закладу.

Загалом аналіз динаміки фінансових показників засвідчує, що, попри стабільне

зростання доходів, прибутковість підприємства знижується через випереджаюче зростання витрат та значну частку операційних витрат у структурі собівартості. Водночас лікарня залишається фінансово стійкою, має стабільні джерела фінансування та зберігає позитивний кінцевий результат. Для підвищення ефективності доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат, удосконаленні системи внутрішнього фінансового контролю, впровадженні енергозберігаючих технологій, а також розширенні спектра платних медичних послуг. Це дозволить зберегти прибутковість і забезпечити подальший стабільний розвиток підприємства в умовах зростання витрат у медичній галузі.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові коефіцієнти, які відображають рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. У таблиці 2.5 подано динаміку ключових показників за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити зміни у фінансовому стані КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	13,0	4,5	3,3	–9,7
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,0	1,4	0,9	–2,1
3. Чистий оборотний капітал	105 350	92 119	61 046	–44 304
4. Коефіцієнт автономії	0,68	0,73	0,79	+0,11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,15	2,77	3,71	+1,56
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,18	0,16	0,08	–0,10
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,69	1,52	1,51	–0,18
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,45	1,89	1,89	–0,56
9. Рентабельність господарської діяльності, %	6,1	4,3	3,6	–2,5
10. Рентабельність власного капіталу, %	14,9	8,2	6,8	–8,1

11. Рентабельність продукції, %	1,3	0,1	-0,6	-1,9
---------------------------------	-----	-----	------	------

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Результати проведених розрахунків свідчать про загальну тенденцію до зниження ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду. Так, коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 13,0 у 2022 році до 3,3 у 2024 році, тобто у 4 рази. Незважаючи на те, що його значення залишається вищим за норматив (приблизно 1,5–2,0), така динаміка вказує на скорочення частки оборотних активів, здатних швидко покривати поточні зобов'язання. Аналогічну тенденцію демонструє коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зменшився з 3,0 до 0,9, що свідчить про зниження миттєвої платоспроможності підприємства та можливу напруженість у грошових розрахунках.

Чистий оборотний капітал скоротився на 44,3 млн. грн, що вказує на зменшення частки власних оборотних коштів, якими підприємство може вільно розпоряджатися. Таке зниження потенційно зменшує фінансову гнучкість установи та може обмежувати можливості для короткострокових інвестицій або покриття непередбачених витрат.

Разом із тим, показники фінансової стійкості демонструють позитивні тенденції. Коефіцієнт автономії зріс із 0,68 до 0,79, що свідчить про зростання частки власного капіталу у структурі джерел фінансування. Така динаміка є позитивною, адже підприємство стає менш залежним від залучених коштів і підвищує свою фінансову незалежність. Коефіцієнт фінансової стабільності також покращився з 2,15 до 3,71, що свідчить про збільшення співвідношення власного капіталу до зобов'язань, тобто підприємство має достатній запас фінансової стійкості.

Натомість коефіцієнт забезпеченості власними засобами знизився з 0,18 до 0,08, що є негативною тенденцією, адже це означає, що частка власного капіталу, спрямованого на фінансування оборотних активів, зменшилася майже удвічі.

Показники ділової активності демонструють певне погіршення: коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,69 до 1,51, а коефіцієнт оборотності власного капіталу – із 2,45 до 1,89, що свідчить про деяке уповільнення швидкості обігу ресурсів, що може бути наслідком збільшення частки капітальних вкладень у загальній структурі активів.

Особливої уваги потребує аналіз показників рентабельності. У 2022 році рентабельність господарської діяльності становила 6,1 %, а у 2024 році – лише 3,6 %. Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності власного капіталу, яка зменшилася з 14,9% до 6,8%, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу підприємства та зменшення прибутковості діяльності. Рентабельність продукції також набрала від’ємного значення (–0,6%), що свідчить про збитковість частини реалізованих послуг і перевищення витрат над доходами у певних напрямках діяльності.

Таким чином, проведена оцінка фінансового стану КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» свідчить про певне погіршення показників ліквідності та рентабельності, що може бути наслідком підвищення собівартості наданих медичних послуг і зростання витрат на утримання матеріально-технічної бази. Водночас підприємство зберігає високий рівень фінансової автономії та стійкості, що є позитивним фактором у довгостроковій перспективі.

Для покращення фінансових результатів доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання оборотних активів, розширенні платних послуг і диверсифікації джерел доходів, що дозволить стабілізувати ліквідність, підвищити рентабельність та забезпечити сталий розвиток підприємства у майбутньому.

2.3. Оцінка мотивації в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів системи менеджменту сучасного підприємства, особливо у сфері охорони здоров'я, де результативність діяльності безпосередньо залежить від професіоналізму, відповідальності та залученості працівників. У комунальному некомерційному підприємстві, яким є КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради, формування ефективної системи мотивації має особливе значення, адже вона поєднує соціальну місію надання якісних медичних послуг із необхідністю забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності закладу.

Сучасні умови функціонування медичних установ характеризуються високим рівнем навантаження на персонал, зростанням вимог до якості медичних послуг, динамічними змінами у нормативно-правовому середовищі та обмеженістю фінансових ресурсів. У цих умовах мотиваційна система виступає не лише засобом матеріального стимулювання, а й інструментом управління трудовою поведінкою, підвищення лояльності працівників, зміцнення корпоративної культури та зниження плинності кадрів.

Оцінка мотивації персоналу в системі менеджменту КНП «Обласна клінічна лікарня» має на меті визначення рівня задоволеності працівників умовами праці, системою оплати, можливостями професійного зростання та соціальними гарантіями. Особлива увага приділяється аналізу взаємозв'язку між матеріальними та нематеріальними стимулами, ролі керівництва у формуванні мотиваційного клімату, а також ефективності існуючих механізмів заохочення.

Проведення такого аналізу дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони діючої системи мотивації, але й сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо її удосконалення, що є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни, а також забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах реформування медичної галузі України.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, особливо у сфері охорони здоров'я, безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки, кваліфікації та

мотивації персоналу. Для КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» кадровий потенціал є основним чинником забезпечення якості медичних послуг і стабільності функціонування закладу.

У таблиці 2.6 подано узагальнену характеристику трудових ресурсів лікарні, яка відображає чисельність, структуру, освітній рівень, кваліфікацію, стаж, вік працівників та інші соціально-професійні ознаки. Аналіз цих показників дає можливість оцінити кадровий склад підприємства, визначити його сильні сторони, а також окреслити ті аспекти, які безпосередньо впливають на рівень трудової мотивації персоналу.

Проведений аналіз трудових ресурсів свідчить, що кадровий потенціал КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є стабільним, кваліфікованим і досвідченим, але водночас потребує оновлення та активізації мотиваційних механізмів.

Таблиця 2.6

Характеристика трудових ресурсів КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів
Групи працівників	Медичний персонал – близько 82 % від загальної чисельності, адміністративно-управлінський персонал – 10 %, технічний та допоміжний – 8 %.
Чисельність персоналу	2022 р. – 1 548 осіб, 2023 р. – 1 537 осіб, 2024 р. – 1 364 особи (зменшення на 184 особи або 11,9 %).
Стать	Жінки становлять орієнтовно 70–75% персоналу (медсестри, лаборанти, лікарі середньої ланки); чоловіки – 25–30% (лікарі, технічні працівники, адміністрація).
Відношення до підприємства	Постійно зайняті працівники – понад 95%; тимчасові (договірні, сумісники, контрактники) – близько 5%.
Стаж роботи	до 5 років – 18%; 5–10 років – 24%; 10–20 років – 32%; понад 20 років – 26%. Середній стаж – понад 14 років, що свідчить про стабільність колективу.
Освіта	Вища – 41% (лікарі, провідні спеціалісти); неповна вища або середня спеціальна (медичні коледжі) – 49%; середня освіта – 10%.
Кваліфікація	Лікарі вищої категорії – 34%; першої категорії – 28%; другої категорії – 16%; без категорії або молоді спеціалісти – 22%.
Оплата праці (за стат. звітністю 1-ПВ)	Середньомісячна заробітна плата працівників у 2024 р. склала близько 17,5 тис. грн; зростання порівняно з 2022 р. – на 22%.

Вік персоналу	до 30 років – 12%; 30–40 років – 28%; 40–50 років – 34%; понад 50 років – 26%. Середній вік персоналу – 45 років.
Види діяльності	Виробнича (медична, лікувально-діагностична) – 82%; адміністративна – 10%; збутова (контрактна робота з НСЗУ, фінансові звіти, постачання) – 8%.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Висока частка медичного персоналу (82%) визначає професійний характер колективу, орієнтований на виконання медичних завдань. Однак саме ця категорія працівників потребує найбільш чіткої системи стимулювання, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на якість лікування пацієнтів.

Зменшення чисельності персоналу на 11,9% може свідчити про плинність кадрів через високе навантаження, емоційне вигорання або недостатню матеріальну мотивацію, що підкреслює необхідність удосконалення системи заохочень, розвитку нематеріальних стимулів – таких як гнучкий графік, визнання досягнень, професійне навчання.

Середній вік працівників – 45 років, а середній стаж понад 14 років – свідчать про досвідченість і стабільність кадрів. Водночас це означає, що мотиваційні інструменти мають бути адаптовані до зрілої аудиторії, яка цінує не лише заробітну плату, а й соціальні гарантії, безпеку праці, медичне страхування та можливість самореалізації.

Переважаання жінок (≈ 70 –75%) визначає соціально орієнтований характер колективу, де значну роль відіграє психологічний клімат, підтримка та моральне заохочення. Для підвищення рівня залученості важливо створювати сприятливі умови для поєднання професійних і сімейних обов'язків.

Зростання середньої заробітної плати на 22% у 2024 році позитивно впливає на матеріальну мотивацію, проте не усуває проблеми дисбалансу між рівнем відповідальності та фінансовою винагородою. Для посилення мотивації слід розширювати систему преміювання, запроваджувати диференційовані надбавки залежно від результатів праці та складності виконуваних функцій.

Освітній і кваліфікаційний рівень колективу (понад 60% мають вищу або першу лікарську категорію) формує потенціал для розвитку інноваційних методів роботи. Для підтримання їх мотивації доцільно впроваджувати програми підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям, участі у професійних конференціях і грантових проєктах.

Отже, трудові ресурси лікарні є основою її стратегічного розвитку. Високий рівень професіоналізму працівників поєднується з потребою у вдосконаленні мотиваційної системи, орієнтованої не лише на фінансове стимулювання, а й на створення умов для самореалізації, підвищення престижу медичної праці та формування сприятливого психологічного клімату. Саме поєднання матеріальних і моральних стимулів здатне забезпечити зростання продуктивності праці, ефективність менеджменту та якість медичних послуг у закладі.

Фонд оплати праці є основним інструментом матеріального стимулювання персоналу та ключовим елементом системи мотивації в будь-якому підприємстві, особливо у сфері охорони здоров'я, де праця медичних працівників відзначається високою інтенсивністю, відповідальністю та психологічним навантаженням.

Для КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» структура та динаміка фонду оплати праці відображають не лише фінансові можливості закладу, а й управлінські підходи до стимулювання персоналу. У 2023–2024 роках відбулося суттєве зростання фонду оплати праці, що стало наслідком підвищення базових ставок, удосконалення системи преміювання та збільшення обсягів фінансування з Національної служби здоров'я України.

Таблиця 2.7

Динаміка і структура фонду оплати праці на підприємстві КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

Показники	2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+; -	%	п.с.
Основна оплата праці	256 400	88,5	298 600	102,5	+42 200	116,5	+14,0
Додаткова оплата праці	58 200	20,1	62 500	21,5	+4 300	107,4	+1,4

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	26 900	9,3	27 900	9,6	+1 000	103,7	+0,3
Разом	289 637	100,0	291 246	100,0	+1 609	100,6	—

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

У 2023–2024 роках у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» спостерігається загальне зростання фонду оплати праці, що свідчить про послідовну політику адміністрації щодо підвищення рівня матеріального забезпечення персоналу. Загальний обсяг витрат на оплату праці зріс із 289,6 млн. грн у 2023 році до 291,2 млн. грн у 2024 році, тобто на 1,6 млн. грн або 0,6%. Хоча темпи приросту є незначними, сам факт збільшення фонду в умовах економічної нестабільності й зростання витрат у медичній галузі є позитивною тенденцією, що свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства.

Основна заробітна плата є провідним елементом фонду оплати праці та демонструє найвищу динаміку зростання. Її обсяг збільшився з 256,4 млн. грн у 2023 році до 298,6 млн. грн у 2024 році, що становить приріст на 42,2 млн. грн або 16,5%. Частка основної оплати праці в загальній структурі фонду підвищилася з 88,5% до 102,5%, тобто на 14 п. с. Таке збільшення свідчить про зростання базових окладів і тарифних ставок працівників, можливо, у зв'язку з виконанням державних гарантій у сфері оплати праці, збільшенням навантаження або підвищенням кваліфікаційних розрядів, що також може бути результатом перерозподілу ресурсів у бік постійних складових оплати праці, які забезпечують стабільність доходів працівників і підвищують їхню лояльність.

Додаткова оплата праці у 2024 році становила 62,5 млн. грн, що на 4,3 млн. грн (7,4%) більше, ніж у 2023 році. Її питома вага зросла з 20,1% до 21,5%, що свідчить про активніше використання системи надбавок, доплат, премій та компенсацій, що є показником зусиль адміністрації лікарні щодо стимулювання працівників через нематеріальні мотиватори, зокрема премії за інтенсивність праці, доплати за роботу у вечірній чи святковий час, а також надбавки за високу професійну майстерність.

Така тенденція є позитивною, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці та якості медичних послуг.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати також зросли – з 26,9 млн. грн у 2023 році до 27,9 млн. грн у 2024 році, або на 1,0 млн. грн (3,7%). Їх частка у структурі фонду оплати праці підвищилася з 9,3% до 9,6%, що свідчить про стабільність соціальної політики підприємства. Ця стаття включає різні види допомог, компенсаційні виплати за невикористані відпустки, одноразові винагороди тощо, які підвищують соціальний захист працівників та сприяють формуванню позитивного мікроклімату в колективі.

Загалом, структура фонду оплати праці у 2024 році демонструє позитивну тенденцію до зростання основних і додаткових виплат при стабільному рівні заохочувальних витрат, що свідчить про прагнення керівництва забезпечити не лише базову матеріальну стабільність персоналу, але й підтримати ефективну систему мотивації через доплати та надбавки.

У таблиці 2.8 подано структуру фонду додаткової оплати праці КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2024 рік, що дає змогу оцінити напрями стимулювання персоналу та визначити, які саме види виплат мають найбільший вплив на підвищення трудової мотивації.

Таблиця 2.8

Структура фонду додаткової оплати праці підприємства в 2024 р.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Доплати:		
- за суміщення професій або збільшення обсягу робіт	7 500,0	12,0
- за роботу у вечірню зміну	2 187,5	3,5
- за роботу в недільні дні	1 875,0	3,0
- за інтенсивність праці	4 562,5	7,3
- за керівництво бригадою	1 250,0	2,0
Надбавки за високу професійну майстерність	8 750,0	14,0
Премії за виконання показників ефективності лікувальної діяльності	6 875,0	11,0
Оплата за роботу у святкові дні	3 125,0	5,0
Оплата щорічних і додаткових відпусток	20 062,5	32,1
Персональні надбавки	4 062,5	6,5

Оплата праці робітників необлікового складу	2 250,0	3,6
Усього фонд додаткової заробітної плати	62 500,0	100,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз структури фонду додаткової оплати праці КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2024 рік свідчить про зважену політику підприємства у сфері матеріального стимулювання персоналу, орієнтовану на поєднання гарантій соціального захисту та підвищення мотивації до ефективної праці. Загальний обсяг фонду додаткової заробітної плати становив 62,5 млн. грн, що відображає значну частку витрат, спрямованих на стимулювання, компенсації та заохочення медичних працівників.

Найбільшу питому вагу у структурі фонду – 32,1% або 20,1 млн. грн – займає оплата щорічних і додаткових відпусток. Такий показник свідчить про високий рівень соціальних гарантій, стабільність трудових відносин і дотримання норм законодавства щодо відпочинку працівників. Висока частка цієї статті також свідчить про те, що лікарня має великий колектив із значним середнім стажем роботи, адже тривалість відпусток часто зростає зі стажем служби у медичній сфері.

Важливою складовою є надбавки за високу професійну майстерність – 14,0% (8,75 млн. грн), що свідчить про прагнення адміністрації стимулювати кваліфікованих працівників, підтримувати якість медичного обслуговування та мотивувати персонал до постійного вдосконалення професійних компетенцій.

Значну частку становлять також премії за виконання показників ефективності лікувальної діяльності – 11,0% або 6,9 млн. грн, що вказує на наявність у лікарні системи внутрішніх стимулів, пов'язаних із досягненням цільових медичних показників, які визначають результативність роботи колективів відділень, лікарів та середнього медичного персоналу. Такі премії є ключовим елементом нематеріальної мотивації, адже дозволяють не лише підвищити дохід, а й підкреслити значущість особистих професійних досягнень працівників.

Сукупно доплати різного характеру (за суміщення професій, вечірні та недільні зміни, інтенсивність праці, керівництво бригадою) становлять 27,8% від фонду додаткової заробітної плати, або близько 17,4 млн. грн. Такий рівень свідчить про інтенсивну організацію праці в медичному закладі, де персонал часто працює понад нормований час, виконує додаткові обов'язки чи працює в умовах підвищеного навантаження. Особливо важливою є стаття доплат за інтенсивність праці (7,3%), яка підкреслює складність і напруженість роботи медичних працівників, що виконують завдання підвищеної відповідальності.

Персональні надбавки (6,5%, або 4,06 млн. грн) та оплата праці робітників необлікового складу (3,6%, або 2,25 млн. грн) демонструють гнучкість у системі заохочення працівників. Персональні надбавки надаються, як правило, за високі результати праці, ініціативність, участь у впровадженні інновацій чи ефективне управління підрозділами, що дає змогу індивідуалізувати підхід до стимулювання персоналу, що особливо важливо в установах, де якість результатів залежить від професіоналізму конкретних фахівців.

Отже, структура додаткової оплати праці свідчить про раціональне поєднання соціальних і стимулюючих елементів у політиці оплати праці лікарні. Вона відображає пріоритет не лише матеріального забезпечення, але й підвищення мотивації медичних працівників до ефективної та якісної роботи. Підприємство демонструє збалансований підхід: значна частина коштів спрямовується на стабільні соціальні виплати, водночас зберігається потужний мотиваційний компонент у вигляді надбавок і премій. Така модель оплати праці забезпечує не лише задоволення базових потреб персоналу, а й стимулює до професійного розвитку, що є запорукою підвищення якості медичних послуг і стійкості діяльності лікарні в цілому.

У таблиці 2.9 представлено структуру інших заохочувальних та компенсаційних виплат у 2024 році, яка відображає напрями соціальної підтримки працівників і стимулювання їх професійної діяльності.

Таблиця 2.9

Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства в 2024 р.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Одноразові заохочення	8 250	29,6
Матеріальна допомога	10 750	38,5
Винагорода за результати роботи за підсумками за рік	5 200	18,6
Сума трудових та соціальних пільг	3 700	13,3
Усього	27 900	100,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз структури інших заохочувальних і компенсаційних виплат свідчить, що у 2024 році лікарня спрямувала на ці цілі 27,9 млн грн, що становить 7,1% загального фонду оплати праці. Такий рівень фінансування підтверджує наявність соціально орієнтованої політики керівництва, спрямованої на підтримку персоналу.

Найбільшу частку (38,5%) становить матеріальна допомога, яка виконує функцію соціального захисту працівників, що свідчить про турботу закладу про своїх співробітників і формує відчуття стабільності та довіри до адміністрації. Матеріальна підтримка у важких життєвих обставинах є потужним чинником підвищення лояльності та згуртованості колективу.

Одноразові заохочення (29,6%) є формою морально-матеріального визнання заслуг працівників – за професійні досягнення, ювілейні дати, тривалу працю або сумлінне виконання обов'язків. Такі виплати стимулюють працівників до підвищення якості виконання завдань, посилюють почуття власної значущості й причетності до спільного успіху закладу.

Винагороди за підсумками року (18,6%) мають стратегічний характер, оскільки поєднують оплату праці з кінцевими результатами діяльності закладу, що підсилює внутрішню мотивацію до досягнення поставлених цілей, покращення ефективності роботи підрозділів і впровадження інноваційних рішень.

Трудові та соціальні пільги (13,3%) є елементом соціального пакету, що забезпечує працівникам додаткову впевненість у завтрашньому дні. Наявність таких пільг створює атмосферу соціальної захищеності та підвищує привабливість роботи

у комунальному медичному закладі.

У сукупності ці виплати формують багаторівневу систему стимулювання, яка не лише підтримує фінансовий добробут працівників, а й виконує функцію морального визнання, соціальної підтримки та підвищення корпоративної культури.

Отже, у 2024 році КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» реалізує збалансовану політику мотивації персоналу, що базується на поєднанні матеріальних і соціально-психологічних стимулів. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати відіграють роль гнучкого інструменту управління людським потенціалом, який дозволяє підвищити трудову активність, зміцнити емоційну прихильність до закладу та знизити ризики плинності кадрів.

У подальшій перспективі доцільно посилити диференціацію таких виплат, пов'язавши їх із результатами роботи та рівнем професійної майстерності, що сприятиме підвищенню ефективності мотиваційної системи і конкурентоспроможності лікарні як роботодавця.

Рівень оплати праці є одним із найважливіших чинників трудової мотивації персоналу, який безпосередньо впливає на ефективність роботи, задоволеність умовами праці та рівень лояльності працівників до підприємства. Для закладів охорони здоров'я, зокрема для КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського», заробітна плата виконує не лише економічну, а й соціальну функцію – забезпечує відчуття стабільності, соціальної захищеності та престижності професії.

У таблиці 2.10 подано динаміку розподілу працівників лікарні за розмірами заробітної плати у 2023–2024 роках. Аналіз цих даних дозволяє оцінити зміни у структурі доходів персоналу, визначити тенденції у мотиваційній політиці підприємства та виявити напрями підвищення ефективності системи оплати праці.

Таблиця 2.10

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати

Значення	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024р. від
----------	----------	----------	-----------------------

					2023 р.		
	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п. с.
Чисельність штатних працівників, яким нарахована заробітна плата, всього	1 537	100,0	1364	100,0	-173	88,7	—
Від 8000,01 до 8500,00 грн.	22	1,4	5	0,4	-17	22,7	-1,0
Від 8500,01 до 9000,00 грн.	48	3,1	15	1,1	-33	31,3	-2,0
Від 9000,01 до 10000,00 грн.	97	6,3	38	2,8	-59	39,2	-3,5
Від 10000,01 до 15000,00 грн.	210	13,7	112	8,2	-98	53,3	-5,5
Від 15000,01 до 16000,00 грн.	266	17,3	155	11,4	-111	58,3	-5,9
Від 16000,01 до 17000,00 грн.	298	19,4	240	17,6	-58	80,5	-1,8
Від 17000,01 до 18000,00 грн.	267	17,4	285	20,9	+18	106,7	+3,5
Від 18000,01 до 19000,00 грн.	182	11,8	207	15,2	+25	113,7	+3,4
Понад 19000,01	147	9,6	307	22,5	+160	208,8	+12,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Розподіл працівників КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за розмірами заробітної плати за 2023–2024 роки свідчить про помітні зміни у структурі оплати праці персоналу. У 2024 році чисельність штатних працівників, яким нарахована заробітна плата, становила 1364 особи, що на 173 особи менше, ніж у 2023 році. Таке зменшення може бути пов’язане з оптимізацією кадрового складу, скороченням адміністративного персоналу або переходом частини працівників на інші форми зайнятості. Водночас така тенденція не є негативною, оскільки відбувається одночасне підвищення рівня оплати праці тих працівників, які залишилися, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів і впровадження більш збалансованої системи мотивації.

Порівняльний аналіз показує, що кількість працівників із найнижчим рівнем заробітної плати (від 8 000 до 10 000 грн) суттєво скоротилася. Якщо у 2023 році таких працівників було понад 160 осіб, то у 2024 році – лише близько 60, що вказує на зниження частки низькооплачуваного персоналу майже втричі. Це позитивна тенденція, яка свідчить про прагнення керівництва лікарні підвищувати рівень оплати праці, особливо серед медичного персоналу середньої ланки.

У середньому сегменті заробітної плати (від 10 000 до 16 000 грн) також спостерігається зменшення кількості працівників, що може бути пов’язано з

переходом частини фахівців у вищі категорії оплати. Така динаміка свідчить про перехід від середнього рівня оплати до більш високого, що є результатом індексації заробітних плат, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження систем преміювання за результатами роботи.

Найбільш відчутне зростання спостерігається у групах із заробітною платою понад 17 000 грн. Кількість працівників, які отримують від 17 000 до 18 000 грн, зросла на 18 осіб, від 18 000 до 19 000 грн – на 25 осіб, а кількість тих, хто отримує понад 19 000 грн, збільшилася більш ніж удвічі – на 160 осіб. У структурі заробітної плати частка цієї категорії зросла з 9,6% до 22,5%, що є показником суттєвого покращення матеріального стимулювання праці та свідченням зміщення акценту на заохочення кваліфікованих працівників, лікарів вищих категорій і керівного складу.

Отже, аналіз розподілу працівників за рівнем заробітної плати демонструє загальну тенденцію до підвищення середнього рівня оплати праці в установі, при цьому структура заробітної плати стає більш прогресивною. Лікарня поступово переходить до сучасної системи мотивації персоналу, орієнтованої на ефективність, професійність і результативність, що свідчить про посилення соціально-економічної стабільності колективу, підвищення привабливості праці в медичній сфері та зміцнення кадрового потенціалу установи.

Таким чином, управління мотивацією персоналу в лікарні є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливим елементом стратегічного менеджменту, спрямованого на підвищення якості медичних послуг, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення соціальної стабільності колективу.

У майбутньому доцільно поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними чинниками мотивації – можливостями кар'єрного росту, участю у професійних програмах, створенням комфортного робочого середовища. Такий комплексний підхід забезпечить високу залученість персоналу, зниження плинності кадрів і підвищення якості медичних послуг у закладі.

Система мотивації персоналу в КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» поєднує традиційні форми матеріального стимулювання із сучасними нематеріальними методами, які враховують соціальні потреби, професійні амбіції та психологічний комфорт працівників. У багатьох аспектах підходи, що застосовуються в лікарні, наближаються до світової практики управління персоналом, хоча їх реалізація має адаптований, соціально-орієнтований характер.

У КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» велика увага приділяється моральному стимулюванню працівників, яке спрямоване на підвищення престижу професії та зміцнення почуття професійної гідності. Адміністрація закладу систематично відзначає працівників за високі досягнення, відповідальне ставлення до роботи, тривалий стаж служіння медицині, сумлінне виконання службових обов'язків. Працівникам вручаються почесні грамоти, подяки, відзнаки управління охорони здоров'я та обласної ради, проводяться урочисті нагородження до Дня медичного працівника, ювілейних дат або за підсумками року.

Такі заходи створюють атмосферу визнання, що позитивно впливає на емоційний стан колективу, сприяє підвищенню рівня самоповаги, внутрішнього задоволення від професійної діяльності та стимулює до подальшого розвитку. Моральне заохочення часто має не менший вплив, ніж матеріальне, адже формує внутрішню мотивацію, орієнтовану на відданість своїй справі.

У лікарні активно розвивається внутрішня система комунікацій, спрямована на підтримку командного духу та підвищення лояльності до закладу. Кращі працівники регулярно згадуються у внутрішніх інформаційних оглядах, під час загальних зборів персоналу, а також у публікаціях на офіційній сторінці лікарні в соціальних мережах. Таке публічне визнання результатів праці сприяє зміцненню корпоративної єдності, формуванню довіри між керівництвом і персоналом, а також стимулює інші підрозділи до досягнення кращих результатів.

Завдяки таким комунікаційним заходам формується позитивний імідж закладу як сучасного, відкритого та орієнтованого на людей роботодавця, що сприяє підвищенню престижу праці в галузі охорони здоров'я.

Керівництво лікарні приділяє значну увагу соціальному стимулюванню персоналу, яке розглядається не лише як елемент матеріальної винагороди, а й як прояв турботи про добробут працівників. Заклад забезпечує своїх співробітників медичним обслуговуванням на пільгових умовах, надає матеріальну допомогу у разі важких життєвих обставин, виплати при народженні дитини, а також допомогу у разі хвороби або втрати працездатності.

Окрім того, передбачено додаткові відпустки для окремих категорій працівників, гнучкий графік для молодих матерів, підтримку ветеранів праці та пенсіонерів закладу.

Подібна соціальна політика сприяє зниженню емоційного навантаження, створює відчуття стабільності, безпеки та справедливості, що є важливими нематеріальними мотиваторами у медичній сфері. Завдяки цьому працівники сприймають лікарню не лише як місце роботи, а як соціально відповідальну організацію, яка піклується про кожного члена колективу.

Одним із провідних напрямів нематеріального стимулювання є інвестування у професійний розвиток працівників. У лікарні постійно організовуються курси підвищення кваліфікації, тематичні семінари, внутрішні тренінги, а також стажування у провідних медичних установах регіону. Такі заходи дозволяють персоналу оновлювати знання, опановувати нові технології, підвищувати якість медичних послуг і формують мотивацію до постійного професійного вдосконалення.

Крім того, лікарня співпрацює з Житомирським медичним інститутом та професійними асоціаціями лікарів, що забезпечує обмін досвідом і розширює можливості кар'єрного росту.

Для молодих лікарів, медсестер та інтернів у лікарні створено сприятливі умови адаптації до професійної діяльності. Передбачено наставництво з боку

досвідчених лікарів, поступове підвищення посадових окладів, гнучкий графік роботи та мотиваційні програми стажування. Такі заходи допомагають зменшити ризик професійного вигорання, закріпити молодих фахівців у колективі та стимулюють їх залишатися у медичній галузі.

У лікарні постійно здійснюються заходи з покращення умов праці: проводиться ремонт відділень, модернізація приміщень, оновлення медичного обладнання, забезпечується належне освітлення, вентиляція та безпечні санітарні умови. Такі зміни підвищують престиж праці, сприяють відчуттю професійної гордості й безпосередньо впливають на якість виконання трудових обов'язків.

Адміністрація лікарні усвідомлює важливість емоційного добробуту персоналу. Регулярно проводяться колективні святкування, культурні заходи, конкурси, спільні відзначення професійних свят, що зміцнює командний дух і згуртовує працівників. У колективі підтримується атмосфера взаємоповаги, взаємодопомоги та людяності, що сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату – одного з найважливіших чинників довготривалої мотивації.

Система мотивації у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» має комплексний характер і поєднує матеріальні, моральні та соціальні стимули, які взаємодоповнюють один одного. Основними мотиваторами для персоналу виступають:

- стабільність зайнятості та впевненість у майбутньому;
- можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- соціальний захист, пільги та медичне забезпечення;
- визнання заслуг і моральне заохочення;
- сприятливий психологічний клімат та командна підтримка.

Такі підходи сприяють підвищенню рівня задоволеності працею, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і формуванню відданості колективу своєму закладу.

Отже, система мотивації лікарні не лише стимулює продуктивність праці, а й створює соціально-психологічні умови для гармонійного розвитку кожного працівника, що є запорукою ефективного функціонування всього медичного колективу.

Система мотивації у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» загалом ефективна, але має низку недоліків, що стримують її вплив. Насамперед – низький рівень оплати праці порівняно з обсягом навантаження, що знижує матеріальну зацікавленість персоналу. Преміювання не завжди пов'язане з результатами діяльності, а залежить переважно від адміністративних рішень, тому працівники не відчують прямої залежності між своїми досягненнями та винагородою.

Моральне стимулювання проводиться епізодично, відсутня система регулярного визнання заслуг, а соціальні пільги мають стандартний характер і не охоплюють сучасні форми підтримки, як-от страхування чи допомога родинам медиків. Проблемним залишається і розвиток персоналу – підвищення кваліфікації має формальний характер, бракує індивідуальних планів навчання та можливостей кар'єрного зростання. Усе це свідчить, що мотиваційна система потребує оновлення: посилення зв'язку між оплатою та результатами праці, впровадження сучасних соціальних програм, підтримки молодих спеціалістів і формування культури постійного визнання досягнень.

З метою виявлення ефективності діючої системи мотивації у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» було проведено анонімне опитування працівників. Анкета охоплювала питання, пов'язані з рівнем задоволеності оплатою праці, преміюванням, умовами роботи, професійним розвитком і моральним кліматом у колективі (Додаток А).

Рівень задоволеності системою мотивації у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» представлено на табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати анкетування персоналу КНП «Обласна клінічна лікарня ім.

О. Ф. Гербачевського» щодо оцінки системи мотивації

№	Питання / Показник	Варіанти відповідей	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	2	3	4	5
1.	Посада	Лікарі	28	28,0
		Середній медперсонал	45	45,0
		Молодший медперсонал	17	17,0
		Адміністративно-управлінський персонал	10	10,0
2.	Стаж роботи в лікарні	До 1 року	6	6,0
		1–5 років	20	20,0
		6–10 років	32	32,0
		Понад 10 років	42	42,0
3.	Рівень задоволеності заробітною платою (1–5)	Середній бал	—	2,6
4.	Чи відповідає оплата праці обсягу роботи	Так	18	18,0
		Частково	60	60,0
		Ні	22	22,0
5.	Основні форми матеріального заохочення	Премії	55	55,0
		Надбавки	30	30,0
		Персональні доплати	18	18,0
		Моральне заохочення	22	22,0
6.	Частота отримання премій	Щомісяця	10	10,0
		Щокварталу	22	22,0
		Раз на рік	26	26,0
		Рідше	30	30,0
		Ніколи	12	12,0

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
7.	Зрозумілість системи нарахування премій (1–5)	Середній бал	—	2,8
8.	Оцінка умов праці (1–5)	Середній бал	—	3,9
9.	Можливість професійного розвитку	Так, регулярно	24	24,0
		Іноді	60	60,0
		Ні	16	16,0
10.	Підтримка керівництва	Так	42	42,0
		Частково	45	45,0
		Ні	13	13,0
11.	Психологічний клімат (1–5)	Середній бал	—	4,1
12.	Задоволеність системою мотивації (1–5)	Середній бал	—	3,0
13.	Що потребує вдосконалення	Підвищення заробітної плати	78	78,0

		Прозорість нарахування премій	55	55,0
		Можливості професійного зростання	42	42,0
		Моральне заохочення	25	25,0
14	Основні пропозиції	1. Підвищити базові оклади. 2. Запровадити чіткі критерії преміювання. 3. Розвивати систему нематеріального визнання (подяки, грамоти, рейтинги). 4. Створити програму навчання й підвищення кваліфікації.	—	—

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Результати анкетування персоналу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» показали, що працівники загалом позитивно оцінюють умови праці та психологічний клімат, однак рівень задоволеності мотиваційною системою залишається середнім.

Більшість опитаних – середній медперсонал (45%) зі стажем роботи понад 10 років (42%), що свідчить про стабільний кадровий склад. Рівень задоволеності заробітною платою – лише 2,6 бала, і 60% респондентів вважають оплату праці лише частково відповідною обсягу роботи.

Основними формами заохочення є премії (55%) та надбавки (30%), проте система їх нарахування визнана малопрозорою (2,8 бала). Позитивно оцінено умови праці (3,9 бала) та психологічний клімат (4,1 бала), але можливості професійного розвитку є обмеженими.

Працівники пропонують підвищити зарплату, зробити систему преміювання прозоришою, розширити можливості навчання та запровадити нематеріальні стимули (подяки, грамоти, рейтинги).

Отже, головною проблемою залишається низька матеріальна мотивація, тоді як соціально-психологічна атмосфера в колективі загалом позитивна.

В умовах обмеженого фінансування з боку держави та високих вимог до якості медичної допомоги саме грамотна побудова системи стимулювання праці стає чинником стабільності колективу, скорочення плинності кадрів, розвитку професійної компетентності персоналу. Проте, щоб оцінити реальний ефект від мотиваційних змін, необхідно спиратися на об'єктивні економічні показники – насамперед на динаміку заробітної плати, продуктивності праці, чистого доходу та фінансового результату.

У подальшому аналізі здійснюється детальна оцінка ефективності одного з ключових заходів – оптимізації структури заробітної плати. Саме цей напрям забезпечує баланс між матеріальною винагородою, особистим внеском працівника і результатами діяльності лікарні. Для доведення ефективності заходу використано дані офіційної фінансової звітності закладу за 2022–2024 роки, які дозволяють простежити зміни в обсягах фонду оплати праці, середній заробітній платі, продуктивності праці та фінансових результатах підприємства.

Розрахунки, наведені далі, дають змогу не лише кількісно оцінити вплив запропонованої системи мотивації на економічну результативність роботи персоналу, але й зробити висновок щодо її доцільності, ефективності та можливостей подальшого вдосконалення в межах системи управління КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського».

Для об'єктивного оцінювання ефективності запропонованих заходів мотивації персоналу необхідно спиратися на реальні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Таблиця 2.12 узагальнює ключові дані фінансової звітності КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2022–2024 роки, що відображають динаміку чисельності персоналу, обсягів оплати праці, соціальних відрахувань, доходів і фінансових результатів установи.

Таблиця 2.12

Вихідні дані для аналізу (за фінансовою звітністю) КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	Темп зростання, %
Кількість працівників, осіб	1 548	1 537	1 364	–184	88,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	277 779	289 637	291 246	+13 467	140,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	56 609	58 479	59 074	+2 465	104,8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	493 227	503 829	563 303	+70 076	104,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30 075	21 815	20 260	–9 815	67,4

Джерело: сформовано автором.

Представлені показники дають змогу оцінити, як зміни у системі мотивації вплинули на матеріальне становище працівників, продуктивність праці та економічну стабільність лікарні. Особливу увагу приділено аналізу співвідношення між зростанням витрат на оплату праці та фінансовими результатами діяльності, що дозволяє визначити ефективність використання трудових ресурсів і доцільність подальшого вдосконалення мотиваційного механізму. Таким чином, таблиця є вихідною базою для проведення подальших розрахунків і порівняльного аналізу ефективності запропонованих управлінських рішень у сфері стимулювання персоналу.

Аналіз динаміки основних показників діяльності КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання фінансових результатів при скороченні чисельності персоналу. Кількість працівників зменшилася на 184 особи (–11,9%), що може бути наслідком оптимізації кадрового складу або природного відтоку кадрів.

Водночас витрати на оплату праці зросли на 13,5 млн. грн, а відрахування на соціальні заходи – на 2,5 млн. грн, що вказує на підвищення рівня оплати праці або коригування тарифних ставок відповідно до зростання мінімальної заробітної плати.

Одним із ключових показників, що відображає рівень матеріальної мотивації персоналу, є середньомісячна заробітна плата одного працівника. Даний показник дає змогу оцінити не лише динаміку доходів персоналу, а й ефективність політики

управління оплатою праці в цілому. Для комунальних некомерційних підприємств медичної сфери, таких як КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського», заробітна плата є основним чинником утримання кваліфікованих кадрів, формування трудової мотивації та підвищення продуктивності праці.

У межах оцінки ефективності системи мотивації розраховано середню заробітну плату працівників лікарні за 2022–2024 роки на основі офіційних фінансових показників. Формула розрахунку враховує загальні витрати на оплату праці, середньооблікову чисельність персоналу та кількість місяців у році, що забезпечує об’єктивне відображення змін у реальному доході працівників.

Отримані результати дозволяють простежити, як змінювалася середня заробітна плата у зв’язку з удосконаленням системи стимулювання, і визначити, наскільки ефективно реалізовані заходи сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та загальної ефективності діяльності підприємства.

1. Середньомісячна заробітна плата одного працівника:

$$\text{Середня заобітня плата} = \frac{\text{Витрати на оплату працю}}{\text{Кількість працівників} \times 12}$$

(2.1)

Розрахунок середньомісячної заробітної плати є одним із базових показників оцінки ефективності матеріальної мотивації персоналу. Він дозволяє визначити, як змінювався рівень доходів працівників у динаміці, а також відстежити зв’язок між політикою оплати праці та загальними фінансовими результатами діяльності лікарні (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2022–2024 рр.

Рік	Розрахунок	Середня з/п, грн
2022	277 779 000 / (1 548 × 12)	14 953
2023	289 637 000 / (1 537 × 12)	15 709
2024	291 246 000 / (1 364 × 12)	17 800

Джерело: розраховано автором.

Упродовж 2022–2024 років середньомісячна заробітна плата працівників КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» зросла з 14 953 грн до 17 800 грн, що становить збільшення на 19%. Таке підвищення свідчить про посилення ролі фінансової мотивації в управлінні персоналом та прагнення керівництва забезпечити конкурентоспроможний рівень оплати праці. Водночас, зниження чисельності працівників на 11,9% може вказувати на оптимізацію кадрового складу та підвищення навантаження на персонал, що потребує подальшого вдосконалення системи нематеріальних стимулів для підтримання трудової активності й задоволеності працівників.

2. Питома вага витрат на оплату праці в загальних операційних витратах є одним із найважливіших показників, що характеризує структуру витрат підприємства та ефективність використання трудових ресурсів. Для комунального некомерційного підприємства, такого як КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського», цей показник має особливе значення, адже заробітна плата є основною статтею витрат, яка безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, мотивацію персоналу та фінансову стабільність закладу. Розрахунок питомої ваги здійснюється за формулою:

$$\text{Питома вага} = \frac{\text{Витрати на оплату праці}}{\text{Сукупні операційні витрати}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Даний показник дозволяє визначити, яку частку загальних витрат становлять витрати на оплату праці, і простежити, як змінюється баланс між фінансовими ресурсами, спрямованими на персонал, та іншими видами витрат. Аналіз динаміки питомої ваги допомагає оцінити пріоритети підприємства у сфері кадрової політики та визначити резерви для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Аналіз показує стабільне зростання питомої ваги витрат на оплату праці у структурі операційних витрат лікарні – з 49,4% у 2022 році до 56,6% у 2024 році, що свідчить про посилення ролі кадрового чинника у фінансовій політиці підприємства, що є позитивною тенденцією для підвищення трудової мотивації (табл. 2.14).

Питома вага витрат на оплату праці в загальних операційних витратах КНП
«Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

Рік	Розрахунок	Частка, %
2022	277 779 / 562 725 × 100	49,4
2023	289 637 / 610 800 × 100	51,1
2024	291 246 / 687 300 × 100	56,6

Джерело: розраховано автором.

Збільшення частки оплати праці відображає прагнення керівництва забезпечити конкурентний рівень заробітку, утримати кваліфікованих фахівців і стимулювати ефективну роботу колективу. Разом із тим, така тенденція потребує раціонального контролю, щоб не допустити надмірного зростання витрат, яке може зменшити фінансову стійкість підприємства.

3. Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства та рівня використання трудового потенціалу. Для закладу охорони здоров'я, такого як КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського», цей показник відображає, наскільки раціонально використовуються людські ресурси у процесі надання медичних послуг і наскільки зростання доходів пов'язане з результативністю праці персоналу. Розрахунок продуктивності праці здійснюється за формулою:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (3.3)$$

Даний показник показує, який обсяг чистого доходу припадає на одного працівника. Збільшення продуктивності свідчить про підвищення ефективності праці, покращення організації робочих процесів, упровадження нових технологій і зростання професійної майстерності персоналу. Аналіз його динаміки дозволяє оцінити, наскільки ефективними є заходи з удосконалення системи мотивації та управління персоналом у лікарні (табл. 2.15).

Динаміка продуктивності праці працівників КНП «Обласна клінічна лікарня
ім. О. Ф. Гербачевського» за 2022–2024 рр.

Рік	Розрахунок	Продуктивність, тис. грн/особу
2022	493 227 / 1 548	318,6
2023	503 829 / 1 537	327,8
2024	563 303 / 1 364	412,9

Джерело: розраховано автором.

Аналіз показників свідчить про суттєве зростання продуктивності праці у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» – з 318,6 тис. грн/особу у 2022 році до 412,9 тис. грн/особу у 2024 році, тобто на 29,6%. Таке підвищення вказує на ефективніше використання трудових ресурсів, зростання віддачі праці персоналу та покращення організації робочих процесів. Позитивна динаміка також відображає вплив удосконалення системи мотивації, оптимізації чисельності персоналу та зосередження ресурсів на підвищенні якості надання медичних послуг.

4. Коефіцієнт ефективності витрат на оплату праці є інтегральним показником, який дозволяє оцінити взаємозв'язок між динамікою зростання заробітної плати працівників і підвищенням продуктивності їхньої праці. Для закладів охорони здоров'я, зокрема КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського», цей показник має важливе аналітичне значення, оскільки відображає, наскільки ефективно використовується фонд оплати праці як інструмент стимулювання персоналу. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\% \text{ зростання продуктивності праці}}{\% \text{ зростання середньої заробітної плати}} \quad (3.4)$$

Отримане співвідношення показує, чи випереджає темп зростання продуктивності темп підвищення заробітної плати. Значення коефіцієнта, близьке до одиниці або вище, свідчить про високу ефективність використання трудових ресурсів. Для бюджетних установ, де результативність праці вимірюється не лише фінансовими показниками, а й якістю наданих послуг, значення коефіцієнта в межах

0,4–0,6 вважається прийнятним, оскільки відображає поступове покращення ефективності без перевищення темпів витрат на оплату праці.

$$K_{\text{еф}} = \frac{29,6}{59,0} = 0,50$$

Інтерпретація: 1% зростання заробітної плати забезпечив 0,5% приросту продуктивності праці. Таке прийнятний рівень для бюджетних медичних установ, оскільки економічний ефект проявляється через підвищення якості послуг, а не прямий прибуток.

Узагальнення результатів оцінки ефективності дозволяє комплексно проаналізувати вплив системи оплати праці на фінансово-економічні показники та трудову активність персоналу лікарні. Порівняння динаміки середньої заробітної плати, продуктивності праці та питомої ваги витрат на оплату праці дає змогу визначити ступінь взаємозв'язку між фінансовими стимулами й результативністю роботи персоналу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Узагальнення результатів оцінки ефективності оплати праці та мотивації персоналу

КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» за 2022–2024 рр.

Показник	Динаміка 2022–2024	Оцінка
1	2	3
Середня зарплата персоналу	+59%	Зростання матеріальної мотивації
Продовження табл. 2.16		
1	2	3
Продуктивність праці	+29,6%	Зростання ефективності праці
Частка зарплати в витратах	+7,2 п.п.	Посилення ролі людського фактору
Прибуток підприємства	–9 815 тис. грн	Зниження через збільшення витрат, але покращення якості послуг
Коефіцієнт ефективності (Кеф)	0,50	Прийнятний для бюджетного сектору

Джерело: розраховано автором.

Отримані результати свідчать, що у 2022–2024 рр. спостерігається зростання матеріальної мотивації та підвищення ефективності праці, хоча це супроводжується збільшенням витрат і зниженням прибутку. Загалом тенденції вказують на поступове

підвищення соціально-економічної ефективності системи стимулювання, що сприяє утриманню кадрів і покращенню якості медичних послуг у закладі.

Аналітичні висновки проведеного дослідження свідчать про загальне підвищення ефективності системи мотивації та використання трудових ресурсів у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського». Оптимізація структури заробітної плати забезпечила відчутне зростання середнього рівня оплати праці при одночасному скороченні чисельності працівників, що свідчить про перехід до більш продуктивної моделі управління персоналом. Підвищення продуктивності праці підтверджує, що медичний і допоміжний персонал став працювати результативніше, а трудова дисципліна та організація процесів набули більшої системності.

Попри певне зниження чистого прибутку, лікарня зберегла фінансову стійкість завдяки спрямуванню коштів у розвиток людського капіталу, що є стратегічним напрямом у медичній сфері. Інвестиції у персонал дають довготривалі переваги – підвищення якості медичних послуг, формування довіри пацієнтів, зниження плинності кадрів і зростання корпоративної лояльності. У перспективі це сприятиме укріпленню репутації закладу, розширенню партнерств із НСЗУ та забезпеченню стабільного економічного розвитку лікарні.

Для узагальнення оцінено індекс ефективності мотивації ($I_{ем}$):

$$I_{ем} = \frac{I_{продуктивності}}{I_{зарплати}} = \frac{1,296}{1,590} = 0,82$$

Отримане значення індексу ефективності мотиваційних заходів $I_{ем}=0,82$ свідчить про високу результативність упровадженої системи стимулювання праці у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського». Це означає, що зростання заробітної плати майже повністю супроводжується пропорційним підвищенням продуктивності праці. Такий рівень співвідношення є свідченням збалансованої політики управління персоналом, де матеріальне стимулювання поєднується з організаційними та моральними чинниками впливу.

Значення індексу понад 0,8 вказує на те, що система мотивації є економічно доцільною – підвищення оплати праці не лише не призвело до зниження ефективності, а навпаки, сприяло підвищенню трудової активності, покращенню якості медичних послуг та зростанню довіри з боку пацієнтів. У довгостроковій перспективі такий рівень ефективності створює сприятливі умови для стабільного розвитку колективу та збереження кадрового потенціалу лікарні.

Отже, реалізація заходу з оптимізації структури заробітної плати у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» довела свою результативність. Вона підвищила рівень матеріальної зацікавленості працівників, зменшила плинність кадрів і стимулювала зростання продуктивності праці. Незважаючи на скорочення чистого прибутку, зросла економічна віддача від кожної гривні, вкладеної в оплату праці, що підтверджує доцільність подальшого удосконалення мотиваційної системи на базі фінансових і соціально-орієнтованих стимулів.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати проведеної аналітичної оцінки, можна стверджувати, що КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є стійким, системно організованим медичним закладом із потужним кадровим та матеріально-технічним потенціалом, однак функціонує в умовах зростаючих фінансових та управлінських викликів. Історично сформований статус провідного медичного центру області підтверджується високим рівнем спеціалізації, значним обсягом активів, модернізацією основних засобів, зростанням чистого доходу та зміцненням частки власного капіталу, що забезпечує фінансову стійкість і автономію. Водночас зниження рентабельності, уповільнення оборотності активів, скорочення чистого оборотного капіталу та зменшення ліквідності сигналізують про необхідність більш жорсткого контролю витрат, оптимізації структури ресурсів і підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Кадровий потенціал лікарні є беззаперечною конкурентною перевагою: високий рівень кваліфікації, значний середній стаж роботи, домінування медичного персоналу у структурі зайнятих формують надійну основу для забезпечення якості медичних послуг. Разом із тим скорочення чисельності працівників, зростання навантаження та ризики професійного вигорання посилюють вимоги до якості системи мотивації. Аналіз фонду оплати праці, додаткових і заохочувальних виплат свідчить про поступове покращення матеріального стимулювання, підвищення рівня заробітної плати та розширення спектра доплат, надбавок і соціальних виплат, що позитивно впливає на задоволеність персоналу та його лояльність.

Разом із тим мотиваційна система залишається недостатньо збалансованою: зв'язок між оплатою праці та результатами діяльності ще не є достатньо прозорим і диференційованим, моральне стимулювання має переважно епізодичний характер, а можливості професійного й кар'єрного зростання реалізуються не в повному обсязі. У цих умовах ключовим завданням системи менеджменту лікарні стає не лише подальше зміцнення фінансово-економічних позицій, а й стратегічне оновлення мотиваційної політики – через посилення результативної складової оплати праці, розширення сучасних соціальних програм, підтримку молодих фахівців, розвиток нематеріальних стимулів і формування культури постійного визнання досягнень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ІМ. О.Ф. ГЕРБАЧЕВСЬКОГО ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Напрями удосконалення мотивації в системі менеджменту підприємства КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради

Напрями удосконалення мотивації в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради доцільно формувати з урахуванням виявлених проблем: недостатнього рівня оплати праці відносно навантаження, слабкого зв'язку між результатами роботи та винагородою, епізодичності морального стимулювання, формального характеру підвищення кваліфікації та обмеженості сучасних соціальних гарантій. Удосконалення мотиваційної системи має відбуватися комплексно, поєднуючи матеріальні й нематеріальні інструменти, а також організаційні зміни в управлінні персоналом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення мотивації персоналу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О.
Ф. Гербачевського»

№	Напрямок удосконалення	Сутність пропозицій
1	2	3
1	Підвищення ефективності матеріальної мотивації	Впровадження прозорої системи преміювання за результатами праці, якість медичних послуг, відсутність скарг пацієнтів; розширення частки змінної частини заробітної плати.
2	Диференціація стимулів для різних категорій персоналу	Розробка окремих критеріїв мотивації для лікарів, середнього та молодшого медперсоналу, адміністративних працівників.
3	Систематизація морального стимулювання	Регулярне відзначення кращих працівників, запровадження «дошки пошани», публічне визнання у внутрішніх виданнях і соцмережах лікарні.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
4	Розвиток професійного навчання і кар'єрного зростання	Впровадження індивідуальних планів розвитку, кадрового резерву, системи наставництва, стажувань і тематичних семінарів.
5	Розширення соціальних гарантій та підтримки персоналу	Надання додаткових пільг (допомога при хворобі, народженні дитини, гнучкий графік, підтримка матерів і ветеранів праці), створення психологічної служби.
6	Розвиток корпоративної культури	Проведення спільних свят, культурних заходів, благодійних ініціатив, командних тренінгів.
7	Вдосконалення внутрішніх комунікацій	Проведення регулярних опитувань, «скринька пропозицій», участь представників відділень у прийнятті управлінських рішень.
8	Створення комплексної програми мотивації	Розробка внутрішнього положення про мотивацію з чіткими критеріями, механізмом контролю, оцінкою ефективності стимулів.

Джерело: сформовано автором на власних досліджень.

Одним із першочергових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є підвищення ефективності матеріальної мотивації. Заробітна плата у сфері охорони здоров'я, як правило, залишається основним джерелом життєвого забезпечення працівників, тому саме вона повинна стати справедливим і стимулюючим фактором. Для цього доцільно впровадити прозору систему преміювання, що враховує як індивідуальні, так і колективні результати праці. Розмір премії має залежати від кількості наданих медичних послуг, дотримання стандартів лікування, позитивних відгуків пацієнтів, ефективності роботи відділення та відсутності дисциплінарних порушень. Такий підхід сприятиме зміцненню почуття справедливості та відповідальності, оскільки працівники бачитимуть прямий зв'язок між власними зусиллями та фінансовою винагородою.

Окрім того, важливо розширити частку змінної частини заробітної плати, що дозволить враховувати поточні результати роботи та швидше реагувати на підвищення професійної активності працівників. Наприклад, лікар, який перевищує планові показники Національної служби здоров'я України або бере участь у впровадженні нових методів лікування, повинен отримувати додатковий бонус. Це

не лише підвищить мотивацію, а й сприятиме розвитку конкурентоспроможності закладу в цілому.

Другим важливим напрямом є диференціація стимулів для різних категорій персоналу. У лікарні працюють фахівці з різними функціями, рівнем відповідальності та умовами праці – лікарі, медичні сестри, молодший медперсонал, адміністративно-управлінський склад. Тому застосування єдиної системи оцінювання для всіх категорій не є ефективним. Необхідно розробити окремі критерії мотивації, що відповідають специфіці кожної групи.

Для лікарів доцільно враховувати якість лікувального процесу, показники одужання пацієнтів, впровадження новітніх методик, участь у наукових конференціях та підвищення кваліфікації. Для середнього медичного персоналу – дисциплінованість, точність виконання лікарських призначень, рівень комунікації з пацієнтами, охайність та дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Молодший медперсонал може оцінюватися за якістю прибирання, уважністю до потреб пацієнтів, оперативністю у виконанні завдань. Адміністративно-управлінський персонал – за ефективністю організації роботи колективів, оперативністю прийняття управлінських рішень, виконанням фінансових планів. Така система диференціації забезпечить рівність можливостей і дозволить кожному працівнику усвідомити свій внесок у спільний результат.

Не менш значущим напрямом є систематизація морального стимулювання, яке відіграє важливу роль у підтриманні позитивного емоційного стану персоналу, особливо у сфері охорони здоров'я, де праця є виснажливою як фізично, так і психологічно. Визнання досягнень працівників має бути постійним і публічним. Регулярне відзначення кращих працівників відділень, нагородження грамотами та подяками, запровадження «Дошки пошани» у холі лікарні або на офіційному сайті сприятиме формуванню гордості за належність до колективу.

Додатково можна створити рубрику у внутрішньому інформаційному бюлетені або на сторінках лікарні в соціальних мережах, де висвітлюватимуться професійні

досягнення, історії успіху та благородні вчинки медпрацівників. Публічне визнання, навіть без грошового еквівалента, формує у персоналу почуття значущості своєї роботи, підвищує самооцінку та знижує рівень емоційного вигорання.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є розвиток професійного навчання і кар'єрного зростання. У сучасних умовах швидкого розвитку медичних технологій, нових клінічних протоколів та цифрових рішень у сфері охорони здоров'я систематичне підвищення кваліфікації персоналу стає не просто бажаним, а необхідним чинником професійної стабільності. Доцільно впровадити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що міститимуть цілі з підвищення кваліфікації, участі у конференціях, семінарах чи тренінгах. Формування кадрового резервудасть змогу визначати перспективних працівників, які можуть у майбутньому зайняти керівні посади або виконувати складні функції.

Ефективною формою розвитку є система наставництва – закріплення досвідчених лікарів або старших медсестер за молодими спеціалістами та інтернами. Такий підхід сприяє швидшій адаптації нових працівників, передачі практичних знань і корпоративних цінностей. Необхідно також організовувати стажування та тематичні семінари, де працівники матимуть змогу обмінюватися досвідом, опановувати нові методи лікування та вдосконалювати професійні навички. Участь у програмах безперервного навчання підвищує престиж професії, формує внутрішню мотивацію до саморозвитку і зростання.

Наступним стратегічним напрямом виступає розширення соціальних гарантій та підтримки персоналу. У сфері охорони здоров'я праця є морально та емоційно виснажливою, тому особлива увага має приділятися соціальному захисту працівників. Доцільно впровадити систему додаткових пільг і соціальних бонусів, зокрема: матеріальну допомогу при хворобі, народженні дитини, скрутних життєвих обставинах; гнучкий графік роботи для працівників із сімейними зобов'язаннями; підтримку матерів із малолітніми дітьми та осіб пенсійного віку. Важливо

забезпечити наявність психологічної служби, яка надаватиме консультації та підтримку працівникам, що стикаються зі стресом, професійним вигоранням чи конфліктами в колективі. Така турбота з боку керівництва сприятиме підвищенню лояльності, зменшенню плинності кадрів і створенню атмосфери стабільності та довіри.

Особливої уваги заслуговує розвиток корпоративної культури. Високий рівень корпоративної культури у медичному закладі є запорукою командної роботи, взаємоповаги та ефективної комунікації між працівниками різних підрозділів. У лікарні доцільно проводити спільні святкові заходи, культурні події, благодійні ініціативи, командні тренінги та спортивні змагання, які об'єднують колектив і формують почуття приналежності до спільної справи. Варто розвивати традиції закладу, наприклад, урочисте відзначення Дня медичного працівника, проведення акцій «Милосердя», «День донора», або участь у місцевих соціальних програмах. Така діяльність зміцнює корпоративний дух, підвищує престиж професії та сприяє формуванню позитивного іміджу лікарні у суспільстві.

Не менш важливою умовою ефективного управління персоналом є вдосконалення внутрішніх комунікацій. Злагоджена комунікація між адміністрацією та працівниками забезпечує оперативне реагування на проблеми та створює атмосферу відкритості й взаєморозуміння. Доцільно впровадити практику регулярних анонімних опитувань працівників щодо задоволеності умовами праці, організації робочого процесу, рівня мотивації та потреб у навчанні. Також варто створити електронну «скриньку пропозицій», де працівники зможуть залишати свої ідеї або зауваження. Важливою формою комунікації є залучення представників різних відділень до участі в управлінських рішеннях – наприклад, через дорадчі ради або спільні наради, що дозволить кожному члену колективу відчувати власну значущість і причетність до розвитку лікарні.

Завершальним і системоутворюючим напрямом є створення комплексної програми мотивації персоналу. Така програма повинна бути офіційно затвердженою

документом, у якому чітко визначено види матеріальних, моральних і соціальних стимулів, умови їх надання, порядок контролю та оцінки ефективності. Програма має включати критерії оцінювання результативності праці, алгоритм визначення премій і заохочень, систему морального стимулювання, а також інструменти моніторингу задоволеності працівників. Регулярне оновлення цього положення відповідно до фінансових можливостей закладу та сучасних підходів управління дозволить створити гнучку й справедливую систему мотивації, яка підтримуватиме високий рівень професійної активності, ініціативності та командної згуртованості.

У цілому, реалізація зазначених напрямів удосконалення дозволить КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського» сформувати сучасну мотиваційну систему, орієнтовану на розвиток персоналу, підвищення ефективності праці, зміцнення корпоративної єдності та забезпечення стабільності колективу, що в підсумку позитивно вплине на якість медичних послуг і конкурентоспроможність закладу. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити професійну активність, задоволеність працею, лояльність і, в кінцевому підсумку, – якість медичних послуг, що надаються закладом.

3.2. Резерви підвищення ефективності мотивації в системі менеджменту КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради

Резерви підвищення ефективності мотивації персоналу в системі менеджменту КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» полягають у цілеспрямованому вдосконаленні як матеріальних, так і нематеріальних стимулів із урахуванням сучасних потреб працівників та організаційних викликів.

Першим вагомим резервом є оптимізація структури заробітної плати. У лікарні доцільно збалансувати співвідношення між постійною та змінною частинами оплати праці, зробивши її більш гнучкою, що дозволить враховувати результати роботи, навантаження та складність виконуваних завдань. Доцільно впровадити гнучкі

преміальні системи, які відображають ефективність не лише лікарів, а й середнього та молодшого персоналу. Важливо також запровадити механізм корекції окладів з урахуванням інфляційних процесів і підвищення вартості життя, щоб заробітна плата залишалася реальним мотиватором.

Другим резервом виступає зміцнення соціальної складової мотивації. Багато працівників лікарні цінують стабільність, турботу та соціальний захист. Тому слід розширити систему соціальних гарантій – упровадити допомогу в разі непередбачуваних життєвих ситуацій, підтримку молодих фахівців житлом, компенсацію витрат на проїзд, дитячі садки чи навчання дітей. Окремим напрямом може стати програма страхування життя та здоров'я працівників за рахунок закладу або спільного фінансування. Такий підхід формує довгострокову прихильність персоналу та зменшує плинність кадрів.

Третім резервом є підвищення ролі внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку. Успішна мотиваційна система неможлива без постійного діалогу між адміністрацією та колективом. Для цього необхідно регулярно проводити опитування працівників, «круглі столи», збори відділень, де обговорюються умови праці, пропозиції щодо покращення сервісу чи оптимізації графіків. Створення онлайн-платформи для зворотного зв'язку або анонімної «скриньки ідей» допоможе виявляти проблеми на ранньому етапі та залучати персонал до прийняття управлінських рішень.

Четвертим резервом виступає розвиток нематеріальної мотивації через формування позитивного психологічного клімату. Важливо посилити підтримку морального духу персоналу: проводити конкурси професійної майстерності, нагородження за інновації, доброзичливе ставлення до пацієнтів, командну роботу. Регулярне визнання досягнень, публічне відзначення кращих фахівців на сторінках лікарні у соцмережах або під час загальних зборів сприяє відчуттю значущості кожного працівника. Доцільно також організовувати заходи емоційного розвантаження – святкові події, спортивні активності, творчі конкурси, які

зміцнюють командний дух.

П'ятим резервом є удосконалення системи професійного розвитку. Необхідно розширити можливості для навчання персоналу як у межах лікарні, так і на базі профільних медичних закладів України. Важливо впровадити систему безперервного навчання: онлайн-курси, тематичні семінари, короткострокові стажування. Запровадження внутрішнього «банку знань», де накопичуватимуться методичні матеріали, доповіді, клінічні кейси, дозволить медичним працівникам постійно вдосконалюватися, що не лише підвищить їхній професійний рівень, а й сформує відчуття власної значущості в системі охорони здоров'я.

Шостим резервом є розвиток корпоративної культури через залучення працівників до стратегічних процесів лікарні. Коли персонал розуміє цілі установи та бачить власний внесок у спільну справу, рівень мотивації суттєво зростає. Для цього доцільно запровадити спільне обговорення стратегічних планів, створення робочих груп із різних напрямів (наприклад, «якість медичних послуг», «енергозбереження», «пацієнтоорієнтованість»), що підвищить відповідальність працівників і водночас посилить їхню причетність до розвитку закладу.

І нарешті, важливим резервом є цифровізація системи управління персоналом та мотивації. Створення електронної бази даних про працівників, автоматизованої системи оцінки результатів праці, електронних графіків, розкладів і преміальних звітів дозволить зробити процеси управління прозорими й зрозумілими для всіх, що зменшить адміністративне навантаження, а головне – зміцнить довіру між керівництвом і колективом.

Таким чином, резерви підвищення ефективності мотивації в КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» полягають не лише у збільшенні фінансових стимулів, а передусім у створенні системи, що забезпечує професійне зростання, соціальну стабільність, моральне визнання та справедливість у відносинах між працівниками й керівництвом. Комплексне використання цих резервів дозволить суттєво підвищити ефективність праці, зміцнити кадровий

потенціал і забезпечити високу якість медичних послуг.

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення стабільної та результативної діяльності медичного закладу. Для КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» особливо важливо не лише підтримувати належний рівень оплати праці, а й створювати сприятливі умови для професійного розвитку, соціального захисту та морального задоволення працівників своєю роботою. У цьому контексті доцільним є визначення резервів підвищення ефективності мотивації, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та покращенню якості надання медичних послуг.

У таблиці 3.2 наведено основні напрями вдосконалення мотиваційного механізму, зміст відповідних заходів і очікувані результати їх реалізації. Представлені пропозиції охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховують соціально-психологічні потреби колективу, особливості медичної діяльності та стратегічні цілі розвитку лікарні.

Таблиця 3.2

Резерви підвищення ефективності мотивації персоналу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

Напрямок резервів	Сутність пропозицій	Очікувані результати
1	2	3
Оптимізація структури заробітної плати	Збалансування постійної та змінної частин заробітної плати; впровадження гнучкої системи преміювання за результативність, якість медичних послуг і навантаження; індексація окладів відповідно до інфляції.	Зростання зацікавленості у підвищенні якості роботи, скорочення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності оплатою праці.
Зміцнення соціальної складової мотивації	Розширення соціальних гарантій: матеріальна допомога при хворобі, народженні дитини; пільгове страхування; компенсації витрат на проїзд і житло для молодих спеціалістів.	Формування відчуття соціальної стабільності, зростання довіри до керівництва, покращення психологічного клімату в колективі.
Покращення внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку	Проведення регулярних опитувань персоналу, створення електронної «схрещовки ідей», участь працівників	Підвищення відкритості управління, формування довіри між адміністрацією та

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	відділень у прийнятті управлінських рішень.	працівниками, активізація ініціативності персоналу.
Розвиток нематеріальної мотивації	Організація конкурсів професійної майстерності, відзначення працівників грамотами, публічне визнання у соцмережах, проведення корпоративних свят, заходів емоційного відпочинку.	Зростання морального духу колективу, підвищення престижу професії, зменшення емоційного вигорання, посилення командного духу.
Удосконалення системи професійного розвитку	Створення індивідуальних планів розвитку, внутрішніх семінарів, навчань, наставництва, стажувань у провідних клініках, впровадження системи безперервної освіти.	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток кадрового резерву, забезпечення високої якості медичних послуг.
Розвиток корпоративної культури та командної взаємодії	Проведення культурних і соціальних заходів, благодійних акцій, формування традицій лікарні, створення командних тренінгів і ініціативних груп.	Посилення згуртованості колективу, підвищення лояльності працівників до лікарні, зміцнення іміджу установи як сучасного та соціально відповідального медзакладу.
Цифровізація системи мотивації та управління персоналом	Створення електронної бази персоналу, автоматизованої системи оцінки результатів праці, преміювання, електронних графіків і звітів.	Прозорість управлінських рішень, зниження бюрократії, оперативність оцінювання та преміювання, підвищення довіри до системи мотивації.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Аналіз резервів підвищення ефективності мотивації персоналу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» свідчить, що вдосконалення мотиваційної системи є ключовою умовою забезпечення стабільності, професійного розвитку та високої якості надання медичних послуг. Запропоновані напрями передбачають не лише матеріальне стимулювання, а й акцент на соціальні, морально-психологічні та організаційні чинники, що впливають на поведінку й продуктивність працівників.

Підвищення ефективності оплати праці та впровадження гнучкої системи преміювання дозволять створити справедливую модель винагороди, за якої працівники бачитимуть прямий зв'язок між результатами діяльності та фінансовим заохоченням. Розширення соціальних гарантій і програм підтримки зміцнить

лояльність персоналу, підвищить довіру до керівництва та зменшить ризики плинності кадрів, особливо серед молодих фахівців.

Вдосконалення внутрішніх комунікацій, систематичний зворотний зв'язок і залучення працівників до прийняття управлінських рішень сприятимуть формуванню відкритої, демократичної управлінської культури, у якій кожен співробітник відчуває свою значущість. У свою чергу, розвиток нематеріальної мотивації та корпоративної культури формує у колективі відчуття спільності, гордості за професію та заклад, що має особливе значення для сфери охорони здоров'я, де психологічна атмосфера впливає на якість медичних послуг.

Розширення можливостей професійного навчання і кар'єрного зростання стане основою для підготовки кваліфікованих кадрів, формування кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг. Важливим елементом модернізації мотиваційної системи є цифровізація процесів управління персоналом, що забезпечить прозорість оцінювання, об'єктивність нарахунків і оперативність прийняття рішень.

Отже, реалізація запропонованих резервів дозволить створити сучасну, ефективну та багаторівневу систему мотивації, зорієнтовану на розвиток людського потенціалу, підвищення якості праці, соціальної відповідальності та корпоративної єдності колективу, що сприятиме не лише зростанню продуктивності праці, а й зміцненню позитивного іміджу КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» як провідного медичного закладу регіону, який цінує своїх працівників і створює для них умови для професійної самореалізації.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності заходів із удосконалення мотивації персоналу є ключовим етапом управлінського аналізу, оскільки саме вона дозволяє визначити, наскільки впроваджені зміни реально впливають на фінансово-економічні

результати підприємства, продуктивність праці та рівень задоволеності працівників. Для медичних закладів, зокрема КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського», мотиваційна політика має подвійний ефект: з одного боку, вона забезпечує зростання ефективності використання людського потенціалу, а з іншого – підвищує якість надання медичних послуг, що є соціально значущим результатом.

Для підвищення ефективності діяльності КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» надзвичайно важливим напрямом є вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. Одним із ключових чинників мотивації медичних працівників залишається прозора система преміювання, яка безпосередньо пов'язує розмір винагороди з індивідуальними та колективними результатами роботи. Такий підхід сприяє підвищенню рівня професійної відповідальності, якості медичних послуг, задоволеності пацієнтів та загального іміджу закладу охорони здоров'я.

У сучасних умовах реформування медичної галузі ефективна система преміювання має орієнтуватися не лише на формальні показники відпрацьованого часу, а передусім на результативність лікувальної діяльності, якість надання медичної допомоги, відсутність обґрунтованих скарг пацієнтів і виконання запланованих обсягів послуг, узгоджених із Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Така система дозволяє створити справедливий механізм розподілу стимулюючих виплат, який підвищує мотивацію персоналу до досягнення конкретних вимірюваних результатів.

Прозора система преміювання може працювати на практиці в КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського». Для наочності візьмемо умовну групу зі 100 працівників із середньою місячною заробітною платою 17 800 грн (середнє значення за 2024 р.).

Припустимо, що працівники розподіляються за результатами роботи так:

60% – виконують план (норма) → премія 3 % від окладу;

20% – перевиконують план на 1–5 % → премія 7 %;

10% – перевищують план на 5–10 % → премія 15 %;

10% – не досягають установлених показників → премія не нараховується.

У таблиці 3.3 наведено порядок нарахування премій після впровадження прозорої системи преміювання, який відображає диференціацію винагороди залежно від виконання планових показників і рівня професійної результативності працівників.

Таблиця 3.3

Порядок нарахування премій при впровадженні прозорої системи преміювання в
КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

№ з/п	Кількість працівників, %	Кількість працівників, осіб	Середня ЗП 1 працівника, грн	Відсоток премії, %	Премія 1 працівника, грн	Загальна сума премій, грн/міс
1	60	60	17 800	3	534,0	32 040,0
2	20	20	17 800	7	1 246,0	24 920,0
3	10	10	17 800	15	2 670,0	26 700,0
4	10	10	17 800	0	0,0	0,0
Разом	100	100			—	83 660,0

Джерело: розрахувати за власними дослідженнями.

За наведеним прикладом фонд преміювання для 100 працівників становить 83,66 тис. грн на місяць, або близько 1,0 млн. грн на рік. При цьому: працівники, які лише виконують норму, отримують невелику, але стабільну премію; працівники, що перевищують план, мають суттєво вищу винагороду (7–15% від окладу); ті, хто не досягає встановлених показників, не отримують премії, що підсилює зв'язок «результат – винагорода».

Такий механізм робить систему матеріальної мотивації прозорою та справедливою, дає змогу диференціювати оплату залежно від внеску працівника, посилює зацікавленість у підвищенні якості медичних послуг та дисциплінує персонал без зменшення базового окладу.

Фонд премій після запровадження нової системи. Маємо (умовно):

– середня ЗП 1 працівника – 17 800 грн;

– структура за результатами (KPI):

60% – виконують норму, премія 3 %;

20% – перевиконання 1–5%, премія 7%;

10% – перевиконання 5–10%, премія 15%;

10% – не виконують норму, премія 0%.

Для 100 працівників загальна сума премій = 83 660 грн/міс. Тоді для усього персоналу лікарні (1 364 особи) буде:

$$\text{Фонд премій на міс} = 83660 \times 1364 / 100 \approx 1141122,4 \text{ грн / міс}$$

$$\text{Фонд премій на рік} = 1141122,4 \times 12 \approx 13693469 \text{ грн / рік} \approx 13693,5 \text{ тис. грн}$$

Додаткові витрати на преміювання слід розглядати як інвестиції у формування мотиваційного потенціалу персоналу, що безпосередньо впливають на підвищення ефективності праці та результативності діяльності підприємства. Якщо раніше система преміювання за ключовими показниками ефективності (KPI) не застосовувалася, то запровадження таких виплат формує новий компонент фонду оплати праці, який має характер змінних стимулюючих витрат. У цьому випадку вони трактуються не як звичайне збільшення заробітної плати, а як додаткові управлінські витрати інвестиційного типу, спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію трудових процесів та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Приріст доходів від підвищення результативності. Очікується зростання кількості пролікованих випадків на 6 %, а отже і зростання чистого доходу на 6 %.

Чистий дохід від реалізації послуг у 2024 р. – 563 303 тис. грн.

$$\text{ЧДприріст} = 563\,303 \times 0,06 \approx 33\,798 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікуваний додатковий дохід від впровадження системи мотивації $\approx 33,8$ млн. грн на рік.

Економічний ефект (E). Формула:

$$E = \text{ЧДприріст} - \text{Вдодаткові} \quad (3.1)$$

де:

ЧДприріст $\approx 33\,798$ тис. грн – приріст чистого доходу;

Вдодаткові $\approx 13\,693,5$ тис. грн – додаткові витрати на премії.

Підставимо:

$$E \approx 33\,798 - 13\,693,5 = 20\,104,5 \text{ тис. грн}$$

Отже, чистий економічний ефект $\approx 20,1$ млн. грн на рік.

Рентабельність витрат на мотивацію (R):

$$R = (\text{Вдодаткові} / E) \times 100\% \quad (3.2)$$

$$R \approx (20104,5 / 13693,5) \times 100 \approx 146,8\%$$

Рентабельність витрат на мотивацію $\approx 146,8\%$ (тобто кожна 1 грн, вкладена у премії, дає $\approx 1,47$ грн додаткового ефекту).

Зведена таблиця «до» та «після» запровадження системи преміювання (табл. 3.4).

Таблицю 3.4

Економічний ефект упровадження прозорої системи преміювання в КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського»

Показник	До впровадження системи КРІ-преміювання	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	563 303	597 101*	+33 798
Фонд оплати праці, тис. грн	291 246	291 246	0
Додатковий фонд преміювання, тис. грн	0	13 693,5	+13 693,5
Чистий економічний ефект (E), тис. грн	—	20 104,5	—
Рентабельність витрат на мотивацію (R), %	—	146,8	—

*597 101 $\approx 563\,303 \times 1,06$ (з урахуванням 6 % зростання доходу).

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Отже, запровадження прозорої системи преміювання, заснованої на диференціації розміру бонусів залежно від досягнутих результатів, потребує додаткових витрат на оплату праці в обсязі близько 13,7 млн. грн на рік, однак забезпечує приріст чистого доходу на 33,8 млн. грн.

Чистий економічний ефект від заходу становить близько 20,1 млн. грн, а рентабельність витрат на мотивацію – приблизно 146,8%, що свідчить про високу економічну доцільність та швидку окупність інвестицій у підвищення матеріальної мотивації персоналу.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що в КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» сформовано реальні передумови для підвищення ефективності мотивації персоналу як за рахунок організаційно-управлінських змін, так і через цілеспрямовану трансформацію системи оплати праці. Запропоновані напрями удосконалення мотивації (розширення матеріального стимулювання, диференціація підходів до різних категорій персоналу, розвиток професійного навчання, зміцнення соціальних гарантій, покращення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій) формують комплексну модель управління людськими ресурсами, орієнтовану на довгостроковий розвиток персоналу й підвищення якості медичних послуг. Розроблені резерви зосереджені не лише на збільшенні рівня винагороди, а й на посиленні морально-психологічних стимулів, цифровізації кадрових процесів та розширенні участі працівників в управлінні закладом.

Впровадження прозорої системи преміювання у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є економічно обґрунтованим і ефективним заходом. Підвищення частки преміальної складової заробітної плати сприяє зростанню результативності праці, що забезпечує приріст чистого доходу на 33,8 млн. грн при додаткових витратах 13,7 млн. грн. Чистий економічний ефект становить 20,1 млн. грн, а рентабельність витрат на мотивацію – 146,8%, що підтверджує високу віддачу інвестицій у персонал і підвищення ефективності діяльності медичного закладу.

Отже, удосконалення мотиваційної системи в КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» довело свою ефективність як з позицій економічних результатів, так і з точки зору соціальної значущості.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження управління мотивацією в системі менеджменту підприємства КНП «Обласна лікарня» ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради надало можливість зробити наступні висновки.

1. Встановлено, що мотивація в системі менеджменту підприємства є не просто сукупністю зовнішніх стимулів чи внутрішніх спонукань, а комплексною системою впливів, яка забезпечує активність працівника, визначає спрямованість його поведінки та орієнтує на досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. У процесі аналізу різних наукових підходів підкреслено, що мотивація поєднує внутрішні мотиви, потреби, ціннісні орієнтації й зовнішні стимули, які керівництво трансформує в інструменти управління. Важливим висновком є те, що мотивація не зводиться лише до оплати праці – її формують умови праці, зміст роботи, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, можливості професійного й особистісного зростання, належність до колективу та відчуття значущості власного внеску.

2. Розглянуто концепції мотивації засвідчив, що сучасний менеджмент спирається на поєднання класичних і новітніх теорій – від ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторної моделі Ф. Герцберга, теорій «Х» і «Y» Д. МакГрегора до теорій очікувань, справедливості, самодетермінації та самоактуалізації. Вони надають менеджерам інструментарій для пояснення того, що саме спонукає працівника до праці, як він сприймає винагороду та справедливість, які умови є визначальними для внутрішньої мотивації. Показано, що ефективні системи мотивування не можуть базуватися на одному підході: вони повинні інтегрувати різні теоретичні засади, адаптуючи їх до специфіки підприємства, особливостей колективу, вікової структури та ціннісних орієнтирів працівників. Окремо акцентовано, що в сучасних умовах зростає роль внутрішньої мотивації – потреб у самореалізації, розвитку, автономії, визнанні, залученні до управління.

3. Обґрунтовано необхідність комплексного й системного формування мотиваційної політики, яка поєднує довгострокові й короткострокові стимули, матеріальні й нематеріальні методи, індивідуальні та колективні форми впливу. Показано, що ефективна система мотивації має враховувати різні типи мотиваційних орієнтацій працівників (матеріальних, соціальних, професійних, духовних), рівень їхньої професійної зрілості, належність до певного покоління (BB, X, Y, Z). Важливим висновком є те, що баланс між економічною ефективністю підприємства та соціальною ефективністю для працівників є принциповою умовою стійкості мотиваційної системи. Сформовано підхід, згідно з яким оптимальна модель мотивування має бути гнучкою, диференційованою, прозорою та справедливою, з чітким зв'язком між результатами праці й винагородою. При цьому роль керівника полягає не лише в розподілі стимулів, а й у формуванні довіри, підтримці ініціативи, знятті демотивуючих факторів і побудові ефективної комунікації з персоналом.

4. Досліджено нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління мотивацією розглянуто як інституційний та інструментальний фундамент ефективної мотиваційної політики підприємства. З одного боку, система мотивування повинна відповідати вимогам Конституції України, Кодексу законів про працю, Законів України “Про оплату праці”, “Про колективні договори і угоди”, “Про охорону праці”, “Про зайнятість населення”, а також міжнародним стандартам МОП та європейським соціальним нормам. Це гарантує дотримання прав працівників, забезпечення справедливих умов праці та рівного доступу до винагород і соціальних гарантій. З іншого боку, інформаційне забезпечення – система збору, обробки, аналізу та зберігання даних про персонал, його мотиваційний стан, результативність, задоволеність працею, плинність кадрів – є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання сучасних HRM-систем, аналітики персоналу, дашбордів та цифрових платформ дозволяє зробити мотиваційний менеджмент не інтуїтивним, а доказовим, стратегічно орієнтованим процесом.

5. Проведено аналітичну оцінку, можна стверджувати, що КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є стійким, системно організованим медичним закладом із потужним кадровим та матеріально-технічним потенціалом, однак функціонує в умовах зростаючих фінансових та управлінських викликів. Історично сформований статус провідного медичного центру області підтверджується високим рівнем спеціалізації, значним обсягом активів, модернізацією основних засобів, зростанням чистого доходу та зміцненням частки власного капіталу, що забезпечує фінансову стійкість і автономію. Водночас зниження рентабельності, уповільнення оборотності активів, скорочення чистого оборотного капіталу та зменшення ліквідності сигналізують про необхідність більш жорсткого контролю витрат, оптимізації структури ресурсів і підвищення ефективності фінансового менеджменту.

6. Оцінка фінансового стану КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» засвідчила певне зниження показників ліквідності та рентабельності, що пов'язано насамперед із підвищенням собівартості медичних послуг і зростанням витрат на утримання матеріально-технічної бази закладу. Водночас підприємство демонструє достатньо високий рівень фінансової автономії та стабільності, що є позитивним чинником у стратегічній перспективі. Для зміцнення фінансових результатів доцільно зосередити увагу на раціоналізації витрат, підвищенні ефективності використання оборотних ресурсів, розширенні спектра платних послуг і диверсифікації джерел надходжень, що сприятиме стабілізації ліквідності, зростанню рентабельності та забезпеченню сталого економічного розвитку підприємства в майбутньому.

7. Кадровий потенціал лікарні є беззаперечною конкурентною перевагою: високий рівень кваліфікації, значний середній стаж роботи, домінування медичного персоналу у структурі зайнятих формують надійну основу для забезпечення якості медичних послуг. Разом із тим скорочення чисельності працівників, зростання навантаження та ризику професійного вигорання посилюють вимоги до якості

системи мотивації. Аналіз фонду оплати праці, додаткових і заохочувальних виплат свідчить про поступове покращення матеріального стимулювання, підвищення рівня заробітної плати та розширення спектра доплат, надбавок і соціальних виплат, що позитивно впливає на задоволеність персоналу та його лояльність. Разом із тим мотиваційна система залишається недостатньо збалансованою: зв'язок між оплатою праці та результатами діяльності ще не є достатньо прозорим і диференційованим, моральне стимулювання має переважно епізодичний характер, а можливості професійного й кар'єрного зростання реалізуються не в повному обсязі. У цих умовах ключовим завданням системи менеджменту лікарні стає не лише подальше зміцнення фінансово-економічних позицій, а й стратегічне оновлення мотиваційної політики – через посилення результативної складової оплати праці, розширення сучасних соціальних програм, підтримку молодих фахівців, розвиток нематеріальних стимулів і формування культури постійного визнання досягнень. Саме поєднання фінансової стійкості із сильною, цілеспрямованою системою мотивації персоналу є запорукою підвищення ефективності діяльності КНП, якості медичних послуг та довгострокового розвитку закладу в умовах реформування охорони здоров'я.

8. Сформовано реальні передумови для підвищення ефективності мотивації персоналу як за рахунок організаційно-управлінських змін, так і через цілеспрямовану трансформацію системи оплати праці. Запропоновані напрями удосконалення мотивації (розширення матеріального стимулювання, диференціація підходів до різних категорій персоналу, розвиток професійного навчання, зміцнення соціальних гарантій, покращення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій) формують комплексну модель управління людськими ресурсами, орієнтовану на довгостроковий розвиток персоналу й підвищення якості медичних послуг.

9. Розроблені резерви зосереджені не лише на збільшенні рівня винагороди, а й на посиленні морально-психологічних стимулів, цифровізації кадрових процесів та

розширенні участі працівників в управлінні закладом.

10. Впровадження прозорої системи преміювання у КНП «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» є економічно обґрунтованим і ефективним заходом. Підвищення частки преміальної складової заробітної плати сприяє зростанню результативності праці, що забезпечує приріст чистого доходу на 33,8 млн. грн при додаткових витратах 13,7 млн. грн. Чистий економічний ефект становить 20,1 млн. грн, а рентабельність витрат на мотивацію – 146,8%, що підтверджує високу віддачу інвестицій у персонал і підвищення ефективності діяльності медичного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 9. С. 232–236.
2. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2022. № 4. С. 119–125.
3. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
4. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. (55). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (дата звернення: 2.11.2025).
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. Серія «Економічні науки». 2020. № 7(2). С. 144–146.
6. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 15.10.2025).
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
8. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7(172). С. 29–37.
9. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні

аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 125-131.

10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

11. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

12. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.

13. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2020. № 7(426). С. 341–347.

14. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник: зб. наук. пр. ОНЕУ. 2013. № 10(189). С. 37–50.

15. Дон О. Д., Приварникова І. Ю. Нематеріальний складник групової трудової мотивації. Вісник Дніпропетровського університету. Менеджмент інновацій. 2016. Т24. Вип.7. С. 185-193

16. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20(14). С. 188–193.

17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

18. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/147/141/> (дата звернення: 15.11.2025).

19. Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 2, Т. 1. С. 194–198.

20. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1(34). С. 29–35.
21. Занюк С. С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
22. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
23. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111–115.
24. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками Х, Y та Z поколінь. Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки. 2018. Вип. 1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (дата звернення: 27.10.2023).
25. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–237.
26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
27. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Ефективна економіка. 2020. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf. (дата звернення: 27.10.2025т)
28. Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 143–148.
29. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.
30. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі

Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.

31. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37–41.

32. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

33. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

34. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 3(2). С. 224–227.

35. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Вип. 1(54). С. 41–46.

36. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 15.10.2025).

37. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. № 4. С. 59–65.

38. Мажура І. А., Невмержицька С. М. Стратегічне управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4(155). С. 203–206.

39. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

40. Мельничук Д. П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4(42). С. 224–231.

41. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних

досліджень ОДЕУ. 2020. № 44. С. 252–257.

42. Мотивація персоналу: управління якістю праці // Агрокебети. Агроосвіта майбутнього. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення: 2.11.2025).

43. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.

44. Никифоренко В. Г. Управління персоналом та мотивацією. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.

45. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

46. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.

47. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 15.10.2025).

48. Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41–48.

49. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

50. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дисертація канд. екон. наук. Хмельницький, 2015. 246 с.

51. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 47. С. 137–142.

52. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.

53. Полоус О. В. Принципи управління формуванням креативності

персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 1(56). С. 187–192.

54. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. №2(02). С. 45–48.

55. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15(1). С. 58–62.

56. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1, № 19. С. 329–336.

57. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

58. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 38. С. 350–360.

59. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: практикум. Харків: ХДУХТ, 2019. 496 с.

60. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Кудіна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 5. С. 5–11.

61. Смоляр Л. Г., Грамотенко О. О. Дослідження тенденцій управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. Економіка та держава. 2016. № 5. С. 96–99.

62. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2010. Т. 2, № 6. С. 178–181.

63. Сучасні методи мотивації персоналу // StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/> (дата звернення 1.11.2025).
64. Ус С. В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 10. С. 63–69.
65. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.
66. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 692–695.
67. Черкасов А. В. Оцінка внутрішнього мотиваційного середовища на переробних підприємствах АПК за складовими системи управління персоналом. Економіка та держава. 2009. № 4. С. 34–37.
68. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2018. № 22. С. 25–27.
69. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.
70. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. 2019. Вип. 15. С. 146–154.
71. Шаманська О. І., Коржевіна О. Г. Удосконалення мотиваційного середовища підприємства як фактору ефективного управління ресурсним потенціалом. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447> (дата звернення: 1.11.2025).
72. Шевцова С. В. Методи мотивації персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.). Суми : СумДУ, 2010. Ч. I. С. 66–67.
73. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.

74. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. Маркетинг в Україні. 2019. № 1. С. 46–49.
75. Щокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 347–351.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Опитування працівників щодо задоволеності системою мотивації

Мета: з'ясувати рівень задоволеності працівників умовами оплати праці, заохочення, кар'єрного розвитку та моральної підтримки в колективі.

Анонімність: усі відповіді є конфіденційними та будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1. Загальні відомості

1. Ваша посада:

☐ Лікар ☐ Середній медперсонал ☐ Молодший медперсонал ☐
Адміністративно-управлінський персонал

2. Стаж роботи в лікарні:

☐ До 1 року ☐ 1–5 років ☐ 6–10 років ☐ Понад 10 років

2. Оцінка системи мотивації

3. Наскільки Ви задоволені рівнем своєї заробітної плати?

☐ 1 – зовсім не задоволений(а) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 – повністю задоволений(а)

4. Чи вважаєте Ви, що оплата праці відповідає Вашому обсягу та складності роботи?

☐ Так ☐ Частково ☐ Ні

5. Які форми матеріального заохочення Ви отримуєте найчастіше?

☐ Премії ☐ Надбавки ☐ Персональні доплати ☐ Моральне заохочення ☐ Інше
(вказати) _____

6. Як часто Ви отримуєте премії за результатами діяльності?

☐ Щомісяця ☐ Щокварталу ☐ Раз на рік ☐ Рідше ☐ Ніколи

7. Наскільки зрозумілою для Вас є система нарахування премій та надбавок?

☐ 1 – зовсім незрозуміла ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 – повністю прозора

3. Соціальні та нематеріальні стимули

8. Як Ви оцінюєте умови праці у Вашому підрозділі?

☐ 1 – дуже погані ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 – дуже хороші

9. Чи маєте Ви можливість професійно розвиватися (навчання, курси, підвищення кваліфікації)?

☐ Так, регулярно ☐ Іноді ☐ Ні

10. Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва у своїй роботі?

☐ Так ☐ Частково ☐ Ні

11. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у колективі?

☐ 1 – негативний ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 – дуже позитивний

4. Загальна оцінка

12. Наскільки загалом Ви задоволені діючою системою мотивації у лікарні?

☐ 1 – зовсім не задоволений(а) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 – повністю задоволений(а)

13. Що, на Вашу думку, найбільше потребує вдосконалення у системі мотивації?

- ☐ Підвищення заробітної плати
- ☐ Прозорість нарахування премій
- ☐ Можливості професійного зростання
- ☐ Моральне заохочення
- ☐ Інше (вказати) _____

14. Ваші пропозиції щодо покращення системи мотивації персоналу:

 _____

 _____

ДОДАТОК Б
Фінансова звітність за 2022-2024 рр.