

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення системи мотивації праці закладу охорони здоров'я
(на прикладі КНП «Бердичівська міська лікарня», м. Бердичів)

Рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський)
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Публічне управління та адміністрування
Назва

Шифр ДРПУА.020270.01.00.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу, група ПУА-20-1
Шифр


Підпис

Дар'я БІЛОУС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент
Науковий ступінь, звання


Підпис

Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОШІН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та
адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
 шифр і назва
 Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
 Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри _____
 « 14 » 02 2024р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Білоус Дар'я Ігорівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Вдосконалення системи мотивації праці закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Бердичівська міська лікарня», м. Бердичів)

керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри менеджменту та адміністрування
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024 р. № 8 дод. 30

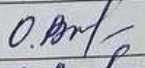

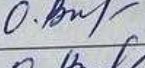
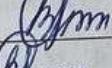
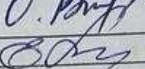

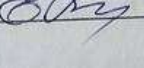
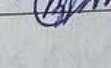
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 12 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи системи мотивації праці на підприємств. 2. Характеристика діяльності та оцінка системи мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. 3. Напрями вдосконалення системи мотивації праці КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Вдосконалення системи мотивації праці закладу охорони здоров'я . 2. Мета, завдання, об'єкт, предмет дослідження (на прикладі КНП «Бердичівська міська лікарня», м. Бердичів). 3. Сутність поняття «мотивація». 4. Спрощена модель процесу мотивації. 5. Формування механізму мотивації праці. 6. Загальна інформація про КНП «БМЛ». 7. Показники виробничого потенціалу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради в 2021–2023 роках, тис. грн. 8. Динаміка фінансових результатів діяльності КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради в 2021–2023 роках, тис. 9. SWOT-аналіз фінансово-економічного стану КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. 10. Система мотивації праці КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. 11. Обсяг та структура фондів оплати праці КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. 12. Дані анкетування працівників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради стосовно діючої системи мотивації праці. 13. Новітні напрями удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. 14. Розрахунок ефективності інвестицій на впровадження новітніх напрямків удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. 15. Розрахунок ефективності інвестицій на впровадження новітніх напрямків удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

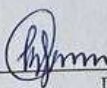
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	<i>Роскес О.М.</i>		

7. Дата видачі завдання лютий 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	<i>виконано</i>
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	<i>виконано</i>
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2024	<i>виконано</i>
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	<i>виконано</i>
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	травень 2024	<i>виконано</i>
6.	Підготовка першого розділу	травень 2024	<i>виконано</i>
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	<i>виконано</i>
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	<i>виконано</i>
9.	Підготовка висновків	червень 2024	<i>виконано</i>
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	<i>виконано</i>
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	<i>виконано</i>
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	<i>виконано</i>
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	<i>виконано</i>
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	<i>виконано</i>
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	<i>виконано</i>
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	<i>виконано</i>

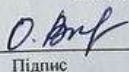
Студент



Підпис

Дар'я БЛЮУС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Білоус Д.І. Вдосконалення системи мотивації праці закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Бердичівська міська лікарня», м. Бердичів). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота бакалавра: 57 с., 6 рисунків, 6 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

Розглянуто теоретико-методичні основи системи мотивації праці на підприємстві. Проаналізовано нормативно-правове регулювання мотивації праці в Україні. Досліджено зарубіжний досвід мотивації праці.

З метою проведення діагностики стану досліджуваного підприємства КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради виконано аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності. За результатами виконано SWOT-аналіз підприємства, на основі якого зроблено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого розвитку підприємства та формування комплексу відповідних заходів. Здійснено аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві. Визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення системи мотивації КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.


підпис

Дар'я БІЛОУС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 17 » Сервія 202 4 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність та основні аспекти мотивації, її роль в управлінні персоналом.....	7
1.2 Нормативно-правове регулювання мотивації праці в Україні.....	13
1.3 Зарубіжний досвід мотивації праці.....	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КНП «БМЛ» БЕРДИЧІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	22
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства	25
2.3 Аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві.....	29
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ КНП «БМЛ» БЕРДИЧІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	37
3.1. Основні напрямки вдосконалення мотивації праці підприємства.....	37
3.2. Обґрунтування напрямків вдосконалення мотивації праці, як інструменту управління персоналом.....	42
ВИСНОВКИ.....	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Вдосконалення системи мотивації праці в умовах економічної кризи, що спочатку виникла через пандемію коронавірусу та поглибилася в період війни, є надзвичайно важливою. У складних економічних умовах, коли працівники можуть стикатися зі стресом, нестабільністю та невизначеністю, ефективна система мотивації може бути ключовим фактором для збереження продуктивності, залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Мотивація персоналу є ключовим аспектом управління будь-якою організацією, особливо в період воєнного конфлікту в Україні, коли середовище стає надзвичайно складним і непередбачуваним. Важливо зберігати високий рівень мотивації персоналу, враховуючи індивідуальні потреби та контекст кожної організації. Надання належної підтримки як нематеріальної, так і матеріальної, стає невід'ємною частиною успішного управління в цей важкий період.

Зміни в економічних та соціальних умовах вимагають перегляду та адаптації стратегій управління персоналом. Оновлення системи мотивації праці може допомогти організаціям пристосуватися до нових реалій та забезпечити стабільність у складних умовах. Тому дослідження, спрямоване на вдосконалення системи мотивації праці, має великий практичний та науковий інтерес.

Багато вчених, таких як А. Колот, О. Крушельницька, Д. Мельничук, С. Мочерний, А. Сахно, Ф. Урманов та інші, досліджують питання мотивації персоналу, звертаючи основну увагу на матеріальні методи, які є більш конкретними та легше вимірюваними. Однак важливо також враховувати нематеріальну складову мотивації, про що дослідники дещо мало згадують. Вивчення цієї проблеми має продовжуватися, оскільки існує багато важливих питань щодо пошуку новітніх форм мотивації персоналу, особливо у контексті глобальних змін, таких як дистанційна робота, воєнний стан та організаційні

зміни.

Мета дослідження – розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та основні аспекти мотивації, її роль в управлінні персоналом;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання мотивації праці в Україні;
- розглянути зарубіжний досвід мотивації праці;
- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- здійснити аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві;
- навести основні напрямки вдосконалення мотивації праці підприємства;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення мотивації праці, як інструменту управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процес організації мотивації праці на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів аналізу системи мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме аналізу, синтезу, методів наукової абстракції, логічного аналізу, системного підходу тощо. При вирішенні деяких завдань також використовувалися такі методи: монографічний – при вивченні літературних джерел і нормативних актів; узагальнення, порівняння та аналогії – розкрити сутність поняття «мотивація»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування суб'єкта господарювання; синтез – сформулювати висновки щодо ефективності системи мотивації праці КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (дипломна) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних посилання та додатків. Обсяг роботи налічує 57 сторінок друкованого тексту, у тому числі: 6 таблиць, 6 рисунків; список використаних джерел – 35 найменувань на 4 сторінках; 6 додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та основні аспекти мотивації, її роль в управлінні персоналом

Мотивація на сьогодні залишається критично важливою, оскільки вона допомагає людям знайти силу та сенс у тяжких ситуаціях, а також робить можливими конструктивні дії та співпрацю для подолання кризи. Мотивація працівників є ключовим чинником для досягнення успіху та стійкого розвитку будь-якого підприємства. Правильно розроблена та реалізована система мотивації допомагає досягнути кращих результатів та забезпечити довгостроковий успіх.

Мотивація є дуже складним і в значною мірою незвіданим явищем і в різних літературних джерелах розглядається по-різному (додаток А). О. Крушельницька та Д. Мельничук вважають, що «мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [21, с. 294].

Якщо узагальнити різні підходи, на нашу думку, мотивація – це система внутрішніх та зовнішніх сил, що спонукають здійснювати певну діяльність, яка спрямована на досягнення встановлених цілей при застосуванні сумлінності, наполегливості, старань та зусиль. Це політика, яка вибудовується керівництвом підприємства з урахуванням відомих інтересів працівників та їх потреб. Найчастіше на першому місці стоять матеріальні потреби. Але суть мотивації полягає у стимулюванні діяльності для досягнення особистих, колективних та суспільних цілей. Тож у функцію

мотивації входять спонукальні мотиви до праці та заохочувальні заходи, створені задля стимулювання ефективної діяльності.

Вивчення складних теоретичних та прикладних проблем мотивації починається з розгляду категорії «потреби». Потреби – це загалом те, що обов'язково виникає та супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей і в той же час проявляється індивідуально для кожної людини [17, с. 222]. Розглянемо спрощену модель процесу мотивації, через потреби, яка наведена в додатку Б.

Відзначимо, що відчуття нестачі чогось, тобто відчуття потреби викликає в людини бажання її задовольнити, таким чином формується мотив або стимул, який визначає напрямок діяльності, стиль поведінки людини, що приводить її, в кінцевому результаті, до поставленої мети, до визначеної цілі. Отримавши певний результат індивід оцінює наслідками своєї діяльності, визначає рівень задоволеності потреб. Якщо потреби були задоволені, то це призводить, в подальшому, до посилення мотиваційних чинників, якщо ж в індивіда є відчуття незадоволеності, то роль мотиваційних чинників значно послаблюється й необхідно визначати нові мотиваційні фактори.

Вважаємо, що потреба – це основна складова мотивації. Вона представляє собою фізіологічні, психологічні або соціальні становища, які створюють внутрішній дискомфорт або незадоволеність, і людина прагне їх задовольнити. Потреби можуть бути фізіологічними, такими як потреба в їжі, воді та сні, або вищого рівня, такими як потреба в приналежності, визнанні, самореалізації тощо. Потреби стимулюють мотиви і можуть визначати напрямок мотивованої поведінки. Якщо припустити, що зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони мають форму зацікавленості в різних благах.

Термін «інтерес» має лат. походження і означає «важливий». Інтерес – це особиста схильність або природна схильність до певних видів діяльності або знань. Коли людина виявляє інтерес до чогось, вона має більше схильностей долати перешкоди та бути більш мотивованою до вивчення або досягнення успіху у цій сфері. Певні інтереси визначають появу стимулів, мотивів. Термін

«мотив» походить від латин. «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні фази, подібні фазам формування потреб людини. Мотив – це своєрідна реакція людей на сприйняття потреби. Мотив містить низку елементів, які в сукупності створюють уніфіковану ефективну систему усвідомлення людиною потреб та механізму їх задоволення.

На нашу думку, мотив – це внутрішній стан або сила, яка спонукає в рух людину для досягнення певної мети або задачі. Мотиви виникають з потреб і можуть бути індивідуальними або колективними. Вони можуть бути основними або вторинними, а також можуть варіюватися в інтенсивності. Наприклад, бажання отримати підвищення зарплати може бути мотивом для покращення професійної продуктивності.

У науковій літературі поряд із категоріями «мотив» часто використовують термін «стимул». Зазвичай вважається, що зміст категорій «мотиви» та «стимули» однаковий. Термін «стимул» (від лат. stimulus – батіг, пуга) означає потяг до дії, спонукальна причина. Ми вважаємо, що, така думка є принаймні суперечливою, тому що стимул – це зовнішній чинник або подразник, який впливає на мотивовану поведінку. Стимули можуть бути позитивними (нагорода, похвала, визнання) або негативними (штрафи, покарання). Стимули важливі для того, щоб підтримувати і зміцнювати мотивацію людини до досягнення мети. Поєднання стимулів і мотивів формує мотивацію, оскільки вона представляє сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину діяти, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість на досягнення особистих цілей і завдань організації.

Таким чином, мотивацію праці слід розглядати як механізм, що являє собою систему, що гармонізує багатонаціональні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви та мотиваційну структуру поведінки (Додаток В). Можемо спостерігати, що зв'язок між елементами мотиваційного забезпечення (потреби – інтереси – ціннісні орієнтації – мотиви – мотиваційна структура)

має замкнений характер і постійно відтворюється, оскільки задоволення не може бути досягнуто раз і назавжди. Цілі суспільно-економічного розвитку суспільства будуть реалізовані лише у випадку їх наближення до інтересів і потреб індивідів – громадян країни.

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються суттєвими загрозами та викликами, такими як війна, пандемія, скорочення багатьох секторів економіки та її нестабільність, порушення зовнішньоекономічних зв'язків, падіння платоспроможного попиту та ін. Нові реалії ускладнюють, а часто навіть роблять неможливим традиційне ведення бізнесу. Основні тенденції та проблеми в управлінні персоналом полягають у його скороченні, переведенні на неповний робочий день і, головне, переході на дистанційну (онлайн) роботу. У зв'язку із цим виникають важливі та непрості до вирішення питання як дієво мотивувати персонал в таких умовах [12, с. 55–56].

То ж вважаємо за доцільне розглянути загальні форми мотивації: матеріальну та нематеріальну мотивацію, зовнішню та внутрішню мотивацію, позитивну та негативну мотивацію та самомотивацію. До матеріальної мотивації можна віднести наступне: заробітна плата; підвищення заробітної плати, бонуси, надбавки; оплата понаднормової роботи [30, с. 1]. Вважаємо, що матеріальна мотивація є важливим інструментом для мотивації працівників до досягнення бажаних результатів. Ефективність матеріальної мотивації залежить від правильного планування і впровадження. Матеріальна мотивація є важливою, але не єдиною складовою ефективною системи мотивації працівників. Вона повинна бути розглянута разом із іншими аспектами організаційного управління, щоб забезпечити успішний розвиток та досягнення цілей підприємства.

С. Леськова досліджуючи нематеріальну мотивацію виявила, що [22, с. 77]: «проведення конкурсів на звання кращого працівника демонструє важливість його ролі в успіхах підрозділу або підприємства, стимулює інших співробітників працювати краще, аби також заслужити це визнання. Корпоративні заходи та спільні подорожі сприяють зміцненню командного

духу та формуванню почуття спільності в колективі. Надання працівникам певної автономії та викладення складних завдань мотивує їх до якісного виконання, оскільки це свідчить про довіру керівництва до їхньої компетентності».

На нашу думку, нематеріальна мотивація може бути дуже ефективною, оскільки вона сприяє задоволенню внутрішніх потреб працівників, таких як визнання, повага та розвиток. Це може позитивно впливати на їхню продуктивність і задоволеність роботою. Важливо забезпечувати баланс між нематеріальною та матеріальною мотивацією в організації. Кожна з них має свої переваги і недоліки, і їх правильне поєднання може призвести до оптимальних результатів.

О. Васильєва, А. Соколов і Л. Гіль вказують, що внутрішня мотивація людини виникає з її власних потреб і бажань, і для її задоволення не потрібні зовнішні спонукання. Зовнішня мотивація, навпаки, виникає в результаті впливу зовнішніх факторів, які знаходяться поза самою особистістю [7, с. 126–127]. На наш погляд, внутрішня мотивація походить зсередини людини і ґрунтується на її внутрішніх цілях та прагненнях. Люди зі сильною внутрішньою мотивацією мають схильність до більш ефективного саморозвитку та досягнення успіху, оскільки вони працюють з більшою енергією та внутрішньою пристрастю.

За словами Ю. Єзерської, позитивна мотивація полягає у тому, що людина спрямовує свої зусилля на отримання задоволення: вона робить певні дії, очікуючи на нагороду. Негативна мотивація, натомість, полягає в уникненні невдоволення: людина робить певні дії, щоб уникнути неприємних наслідків чи емоцій, пов'язаних з отриманням критики або покарання [13, с. 3]. Вважаємо, що позитивна мотивація дозволяє людині відчувати радість, задоволення від досягнення своїх цілей, що, в свою чергу, підтримує постійну мотивацію і прагнення до подальших досягнень. Важливими аспектами позитивної мотивації є почуття задоволення від процесу роботи над цілями, внутрішня гордість за свої досягнення та бажання розвивати себе. Позитивна

мотивація може бути сильним стимулом для людей і сприяти їхньому особистому та професійному зростанню.

А. Колот пояснює, що самомотивація виникає, коли працівник знаходить внутрішні, значущі причини для виконання конкретних видів роботи з метою задоволення своїх потреб. Ці внутрішні мотиваційні причини можуть включати інтерес до роботи, задоволення від творчого процесу, прагнення до самореалізації, визнання власної діяльності в суспільстві, бажання допомогти колегам або клієнтам у вирішенні проблем та інше [20, с. 34].

С. Гаврилюк зауважує, що комплексна система мотивації, що включає в себе як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, дозволить домогтися від співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності та продуктивності. Для більш ефективного використання персоналу необхідно використовувати інноваційні технології мотивації, до яких доцільно відносити економічні стимули всіх типів, управління по цілям, збагачення праці, система участі в прибутках [25, с. 45].

В останні роки розвиваються новітні підходи до мотивації, які враховують сучасні тенденції та потреби працівників. Зокрема, О. Гарасименко зазначає, що умови воєнного стану призводять до змін у способах мотивації персоналу, а також у цілях, до яких ця стимуляція спрямована. В залежності від галузі, розміру і виду бізнесу підприємства повинні пошукати гнучкі та адаптивні методи управління для мотивації свого персоналу, з метою збереження своїх позицій на ринку і утримання клієнтів та співробітників [8, с. 6].

Постійні зміни, пов'язані з пандемією COVID-19 та військовим конфліктом в Україні, підкреслюють важливість мотивації праці в будь-якій організації. Це необхідно для ефективної роботи з бізнесом та успішної адаптації до нових реалій. Захист людей і забезпечення стійкості бізнесу стають одними з головних пріоритетів для кожної організації у світі [14, с. 47].

«Управління персоналом – це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього

потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності», – зауважує М. Шкробот [32, с. 9]. Л. Глущенко зазначає, що у загальному вигляді, управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку [9, с. 2]. М. Ісаєва підкреслює, що успішна система управління персоналом неможлива без ефективної системи мотивації. Мотивація грає ключову роль у спонукання як окремих працівників, так і всього колективу до досягнення особистих та загальних цілей [15, с. 60].

На нашу думку, мотивація в управлінні персоналом відіграє важливу роль і має значення для досягнення успіху та ефективності організації:

1. Збільшення продуктивності (мотивований персонал більш схильний працювати більше і краще, щоб досягти поставлених цілей, це призводить до підвищення продуктивності підприємства і виробничої діяльності).

2. Зниження плинності кадрів (правильна мотивація допомагає зменшити плинність персоналу, якщо працівники задоволені своєю роботою і відчують, що їхні таланти та зусилля цінуються, вони більше схильні залишатися на підприємстві).

3. Покращення якості роботи (мотивовані працівники зазвичай прагнуть до досягнення високої якості виконаної роботи, що може призвести до покращення продуктів та послуг, що надаються підприємством).

4. Підвищення задоволення клієнтів (задоволені працівники можуть забезпечити краще обслуговування клієнтів і сприяти покращенню репутації підприємства).

5. Зменшення конфліктів та стресу (мотивовані працівники зазвичай менше схильні до конфліктів та стресу на робочому місці, оскільки вони відчують себе більш задоволеними від своєї роботи).

Таким чином, для досягнення успіху в управлінні персоналом важливо

розуміти і задовольняти потреби та мотиви своїх працівників. Це може бути досягнуто через різноманітні стратегії мотивації, такі як фінансові стимули, розвиток та навчання, забезпечення можливостей для професійного зростання, визнання і винагороди за досягнення, а також створення комфортного та сприятливого робочого середовища. Мотивація має бути індивідуалізованою та відповідати потребам та очікуванням кожного працівника, щоб досягнути найкращих результатів.

1.2 Нормативно-правове регулювання мотивації праці в Україні

Мотивація праці відіграє важливу роль у грамотному та ефективному управлінні персоналом підприємства. Система мотивації праці на підприємстві регулюється певним переліком нормативно-правових актів та інших документів, що видаються Президентом України, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, та іншими органами. Ця сфера діяльності безпосередньо регулюється такими документами, як Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про колективні договори та угоди». На цю сферу також впливають деякі норми таких нормативно-правових актів, як: положення Кабінету Міністрів України, Податковий кодекс України, накази міністерств тощо.

Податкове законодавство України, зокрема Податковий кодекс України, впливає на мотивацію праці через регулювання оподаткування доходів працівників та підприємств. Податковий кодекс визначає різні ставки податків на доходи фізичних осіб, включаючи заробітну плату. Висока ставка податку може зменшувати мотивацію працівників, оскільки вони отримують менше чистого доходу. Податкове законодавство може передбачати різні податкові пільги та стимули для підприємств щодо надання компенсацій, бонусів, премій та інших форм мотивації працівників [1].

У Кодексі законів про працю України встановлені загальні принципи мотивації праці, які передбачаються такими засобами, як оплата праці, соціальні гарантії, мотивацію, підвищення кваліфікації тощо. Кодекс законів про працю України містить норми, які встановлюють правила та умови оплати праці працівників. Це може бути мінімальна заробітна плата, премії за виконання певних завдань, додаткові виплати за специфічні умови праці тощо. Кодекс законів про працю України містить положення щодо встановлення соціальних гарантій для працівників, таких як щорічні відпустки, відпустки за власний рахунок, пенсійне забезпечення та інші види соціального захисту. Роботодавці можуть встановлювати системи стимулювання працівників через премії, бонуси, матеріальні винагороди за досягнення певних цілей або високих результатів праці. Кодекс законів про працю України також регулює питання стосовно підвищення кваліфікації працівників, включаючи право на навчання за рахунок роботодавця, виплату компенсацій за проходження курсів підвищення кваліфікації тощо [2].

Кодекс законів про працю України також встановлює мінімальні стандарти щодо умов праці, включаючи режим робочого часу, відпочинок між змінами, умови безпеки та охорони здоров'я на робочому місці. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці може позитивно впливати на мотивацію працівників.

Закон України «Про оплату праці» є одним із ключових нормативно-правових актів, що встановлює загальні принципи оплати праці та визначає основні підходи до мотивації працівників. Він містить положення про гарантії, включаючи норми, що стосуються оплати праці, встановлення мінімального рівня оплати праці, а також забезпечення рівних умов оплати праці за однакову роботу. Встановлення мінімальної заробітної плати може бути одним з способів мотивації працівників. Цей закон встановлює загальні принципи оплати праці, визначає механізми визначення розміру заробітної плати, її індексації, гарантії у сфері оплати праці тощо [3].

Закон України «Про колективні договори та угоди» визначає загальні

принципи укладання, зміни та виконання колективних договорів, а також регулює порядок укладення угод між профспілками, роботодавцями та уповноваженими органами. Цей закон встановлює основні права і обов'язки сторін, а також механізми вирішення трудових спорів [4]. Отже, мотивація праці в контексті колективних договорів може бути регульована саме на рівні угод між сторонами (профспілками та роботодавцями). Такі угоди можуть містити положення про заохочення працівників, стимулювання їх ефективності та інші аспекти, які впливають на мотивацію працівників.

Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» регулює систему соціального страхування, включаючи пенсійне забезпечення, страхування від нещасних випадків на виробництві, що також може впливати на мотивацію праці [5].

Таким чином, проаналізовані вище зазначені законодавчі акти встановлюють базові принципи оплати праці, визначають права та обов'язки сторін, а також надають загальні рамки для регулювання системи мотивації праці в Україні. Законодавчі акти створюють основу для регулювання мотивації праці та встановлення стандартів у цій сфері, проте конкретні питання мотивації праці можуть бути деталізовані через колективні договори, угоди між сторонами та інші внутрішні документи підприємства.

Отже, нормативно-правове середовище України надає рамки для регулювання мотивації праці на підприємствах та визначає основні принципи, які слід дотримуватися для забезпечення ефективної роботи персоналу. Українське законодавство ставить перед собою завдання створення стимулюючого середовища для працівників, яке сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи. Однак ефективність системи мотивації праці часто залежить від рівня розвитку економіки, культури підприємництва та соціальних цінностей у суспільстві.

1.3 Зарубіжний досвід мотивації праці

Сьогодні практично на кожному підприємстві, організації використовується власна система мотивації праці. Ця система має свої переваги і недоліки, так само як і будь-яка інша сфера діяльності. Тому вивчення різних методів мотивації персоналу, включаючи зарубіжний досвід, дозволяє підприємствам мінімізувати недоліки своєї власної системи мотивації та покращити її [27, с. 47].

Світовий досвід показує, що успішні компанії досліджують і впроваджують сучасні форми мотивації та стимулювання своїх співробітників. Наприклад, такі великі корпорації, як Google і Facebook, використовують ідеї А. Маслоу щодо ієрархії людських потреб для створення своїх програм мотивації. Вони надають стимули на всіх п'яти рівнях цієї ієрархії, включаючи фізіологічні потреби, безпеку, соціальні зв'язки, повагу та можливість самореалізації. Ці компанії пропонують такі стимули, як безкоштовне харчування, безкоштовні автомобілі та обслуговування, фітнес та спорт, оплачений проїзд, а також незвичайні послуги, як можливість приводити домашніх тварин на роботу (Google), перукарські послуги, послуги стиліста, медичні консультації та інше [34]. У Google використовують багато різних методів для створення персоналізованих планів мотивації: індивідуальні розвиткові плани, гнучкі графіки роботи, можливість працювати над проектами, які цікавлять [23, с. 207].

У відомих світових компаніях, таких як Facebook, BlaBlaCar, Google та SoundCloud, існують спеціально організовані зони для працівників, де вони можуть відпочити, займатися спортом, насолодитися чашкою чаю, прийняти душ або отримати масаж. Це допомагає розслабитися та зняти напругу після тривалого часу за комп'ютером. Яскравим прикладом ефективних методів підтримки працівників є японська компанія Такао Asuka, яка надає додаткові відпустки тим працівникам, які вирішили припинити куріння. Керівництво вважає, що курці проводять близько чверті робочого часу на перервах для

куріння, тож ця практика допомагає оптимізувати робочий час і підвищує продуктивність.

У готелі Bellagio Hotel в Сполучених Штатах, який вважається одним із найкращих у світі, діє система мотивації для працівників, яка дуже схожа на ту, що використовується в компанії Zappos. Щодня колеги можуть виставляти один одному певну кількість балів за високу продуктивність, уважне ставлення до співробітників і інші позитивні аспекти. Однак винагорода за ці бали не видається у грошовому виразі, а представляється у вигляді призів, які обирають самі працівники шляхом голосування на спеціальному веб-сайті. Кожен працівник може обміняти свої бали на призи, як тільки набере необхідну кількість. Самі призи можуть включати в себе додаткову відпустку, квитки на концерти або вистави та інші подарунки. Кожен приз має свою вартість в балах, наприклад, отримати тиждень додаткової відпустки вимагає накопичення балів протягом цілого року, тоді як блокнот Moleskin можна отримати вже досить швидко. Ця система є цікавою і сучасною формою мотивації персоналу [11].

Компанія Amazon має ряд мотиваційних програм для своїх працівників, призначених для мотивації їхнього розвитку і підвищення продуктивності:

1. Amazon Career Choice, ця програма допомагає працівникам отримати фінансування для навчання в галузі, яка їх цікавить, навіть якщо ця галузь не пов'язана з Amazon. Amazon може покривати частину витрат на навчання, допомагаючи працівникам здобути нові навички і розвивати свою кар'єру.

2. Leadership Principles. Amazon активно сприяє розвитку лідерських якостей серед своїх працівників, інтегруючи в їхню культуру. Компанія пропонує навчальні матеріали та тренінги, спрямовані на розвиток свого персоналу.

3. Employee Assistance Programs (EAP). Amazon надає різні програми, що допомагають працівникам вирішувати особисті та професійні проблеми, такі як психологічна підтримка, консультації з фінансових питань і багато інших.

Microsoft також має різні мотиваційні програми для своїх працівників, які

спрямовані на підвищення їхньої продуктивності, задоволеності роботою та залученості до компанії [35]:

1. Система премій і бонусів. Microsoft пропонує своїм працівникам систему премій та бонусів, яка дозволяє їм отримувати додаткову винагороду за досягнення певних цілей та високі результати на робочому місці.

2. Професійний розвиток та навчання. Microsoft надає своїм працівникам доступ до різноманітних навчальних ресурсів, включаючи онлайн-курси, тренінги та підтримку для отримання сертифікатів. Це допомагає працівникам розвивати свої навички та зростати у кар'єрі.

3. Гнучкі графіки роботи. Microsoft сприяє робочій гнучкості, включаючи можливість віддаленої роботи, яка особливо актуальна в сучасному світі. Це дозволяє працівникам більш ефективно балансувати роботу та особисте життя.

4. Програми здоров'я та благополуччя. Microsoft надає різні програми здоров'я та благополуччя для своїх працівників, включаючи страховку, психологічну підтримку, програми фітнесу та ін. Це сприяє покращенню фізичного та емоційного стану співробітників.

У польській компанії-розробника програмного забезпечення AgileVision з'явилась внутрішня валюта «бджоли» за вдячність колегам. Ця валюта була створена з метою допомогти співробітникам виразити свою вдячність одне одному за підтримку та спільні зусилля, і таким чином сприяти зближенню колективу. Крім того, ці «бджоли» можуть бути витрачені на покупки на таких платформах, як Amazon або eBay, навіть після завершення співпраці з компанією [33].

Великі світові бренди, такі як Netflix, Google, Microsoft, Siemens, Bunchball та інші, використовують ігрові продукти. Серед українських цифрових продуктів, які використовують геймінг, можна виділити Монобанк, Планета Кіно, Сільпо та ін. [16].

Ми вважаємо, що головний принцип полягає в тому, що потрібно заохочувати ті форми мотивації серед працівників, які сприяють досягненню бізнес-стратегії та цілей підприємства. Це означає, що мотивація має бути в

такій формі, щоб мотивувати працівників жити відповідно з організаційною культурою, приймати та розділяти той самий зразок поведінки. Мотивацію неможливо безпосередньо виміряти, але можна зробити висновки на основі дій та результатів роботи співробітників.

Таким чином, на основі досвіду провідних іноземних компаній під час воєнного стану в Україні можуть бути використані наступні новітні форми мотивації:

1. Фізичний комфорт та здоров'я. Забезпечення персоналу можливістю тренуватися і підтримувати своє фізичне здоров'я. Можливо, слід розглянути можливість придбання розкладних меблів для укриття, забезпечення запасів їжі в герметичній упаковці та мати спальні мішки в резерві на випадок непередбачених обставин.

2. Професійна психологічна підтримка. Професійна психологічна підтримка важлива для кожної людини, тому важливо розглядати можливість організації психотерапевтичних сесій для працівників організації. Це може допомогти запобігти розвитку посттравматичного стресового розладу чи депресії, або просто надати можливість перезавантажитися, відновити енергію та підвищити ефективність та мотивацію.

3. Підвищення оплати і надання додаткових пільг. Важливо компенсувати ризики і труднощі, з якими стикаються працівники під час воєнного стану, через збільшення заробітної плати та надання інших пільг.

4. Розвиток навичок і навчання. Забезпечення можливості для навчання та підвищення кваліфікації може підвищити віру в власні здібності та зробити персонал більш ефективним.

5. Віддалена робота. У зв'язку з пандемією коронавірусу багато компаній перейшли на віддалену роботу, проте в сучасних умовах деяким співробітникам може бути зручніше працювати в офісі, наприклад, через наявність надійного живлення та добре обладнаних приміщень для укриття. Один із можливих компромісів – це впровадження «гібридного» графіку роботи, коли працівники самостійно вибирають місце роботи (віддалено чи в

офісі) щотижня враховуючи свої потреби.

6. *Work-life balance*. Введення воєнного стану призвело до скасування додаткових вихідних у випадку, коли вихідний день співпадає зі святковим. Ця зміна зумовлена надзвичайною ситуацією, але важливо пам'ятати, що працювати більше не завжди означає працювати ефективніше; якщо умови підприємства дозволяють, доцільно зробити графіки роботи так, щоб надати працівникам більше вільного часу або скоротити робочий день.

7. Волонтерство і *teambuilding*. Спільна діяльність з волонтерства та командна робота є надзвичайно важливими для підвищення довіри та покращення комунікації. Керівництво підприємств може організувати короткі наради для обговорення досягнень і планів, тим самим зміцнювати та об'єднувати свою команду навколо цієї важливої справи.

Узагальнюючи сказане, на сьогодні в Україні головними є основні базові потреби всіх людей, такі як почуття безпеки та забезпечення фізичного та психологічного, емоційного комфорту. Раніше можливо було допустити ігнорування цих аспектів з боку деяких роботодавців, але сьогодні українці вже не готові терпіти байдуже ставлення до своєї безпеки та стану здоров'я. Тому, важливо слухати своїх працівників, приділяти увагу їхній безпеці, створювати атмосферу взаємодопомоги та довіри в колективі і пам'ятати, що головним активом підприємства – це люди.

Таким чином, управління підприємством базується на основі розвитку новітніх форм мотивації персоналу, що забезпечує як розвиток персоналу, так і розвиток підприємства, для чого повинна бути сформованою відповідна система мотивації – як чинник підвищення ефективності праці персоналу.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КНП «БМЛ» БЕРДИЧІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Комунальне некомерційне підприємство Бердичівська міська лікарня Бердичівської міської ради є комунальним унітарним некомерційним підприємством, створеним на базі майна комунальної власності Бердичівської міської територіальної громади у відповідності з законодавством України та рішенням міської ради. Лікарня надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам за умовами, встановленими законодавством. Управління підприємством здійснюється відділом охорони здоров'я Бердичівської міської ради.

КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради є багатопрофільним медичним закладом, до якого належать: міська поліклініка, дитяча поліклініка, жіноча консультація, психоневрологічне диспансерне відділення, стаціонарні підрозділи, цілодобовий травматологічний пункт та ін. Зауважимо, що цей перелік свідчить про широкий спектр медичних послуг, які надає міська лікарня та її готовність вирішувати різноманітні медичні потреби населення. Загальна інформація про підприємство наведена в табл. 2.1:

Таблиця 2.1. – Загальна інформація про КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

Ознака	Інформація про підприємство
Найменування (повне, скорочене)	Комунальне некомерційне підприємство Бердичівська міська лікарня Бердичівської міської ради
	КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради
Код ЄДРПОУ	01992015
Місцезнаходження	Житомирська область, місто Бердичів, вулиця Здоров'я, 1
Телефон	(04143) 27752
Основний вид діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів

Бердичівська міська лікарня має за мету забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання медичних послуг відповідно до законодавства України. Підприємство спрямовує свою діяльність на створення умов для доступної та якісної медичної допомоги, організацію управління лікувально-діагностичним процесом та ефективне використання

ресурсів. Серед основних напрямків діяльності лікарні – надання стаціонарної та амбулаторної медичної допомоги, організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я, проведення експертизи непрацездатності та профілактичних оглядів.

Бердичівська міська лікарня, як комунальне некомерційне підприємство, надає платні послуги з медичного обслуговування. Це означає, що, крім безоплатних послуг, які надаються в рамках державної програми медичного забезпечення, лікарня також пропонує ряд послуг, за які пацієнти сплачують певну суму грошей. Це може включати в себе додаткові консультації, процедури, аналізи та інші медичні послуги, які не входять до переліку безоплатно надаваних державою. Такий підхід дозволяє лікарні розширити свої можливості та забезпечити додаткові ресурси для фінансування та розвитку своєї діяльності.

На наш погляд, надання якісних медичних послуг є вкрай важливою для забезпечення здоров'я та благополуччя населення. КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради надає якісні та безпечні медичні послуги, адекватне лікування за допомогою сучасних методів та технологій, а також підтримання високих стандартів професійної етики та медичної практики.

Організаційна структура, порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради затверджуються його директором. Діяльність підрозділів регламентується положеннями, які також затверджені директором підприємства. Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників також підтверджуються директором. Щодо штатної чисельності, директор визначає її на свій розсуд, враховуючи фінансовий план підприємства і необхідність забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги. Це дозволяє забезпечити ефективну роботу закладу та відповідність обсягу роботи кількості працівників. Організаційна структура КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

Таким чином, Бердичівська міська рада є Засновником підприємства. Відділ охорони здоров'я Бердичівської міської ради надає поточне керівництво та контроль за діяльністю підприємства. Директор підприємства керує його діяльністю відповідно до встановлених вимог та нормативів. Управління медичного обслуговування та інші відділи забезпечують різні аспекти роботи підприємства. Підприємство має підрозділи та працівників, які виконують різноманітні функції та обов'язки в рамках своєї компетенції.

Отже, Бердичівська міська лікарня є важливим медичним закладом, який надає широкий спектр медичних послуг населенню міста та району. Її багатoproфільний характер, представлення різних медичних спеціальностей та наявність різноманітних підрозділів і послуг підтверджують готовність лікарні вирішувати різноманітні медичні потреби громади. Будучи ключовим

медичним закладом у регіоні, лікарня відіграє важливу роль у забезпеченні якісної медичної допомоги та підтримці здоров'я місцевого населення.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Актуальність аналізу фінансово-економічних показників підприємства полягає в тому, що він дозволяє зрозуміти поточний стан. Аналіз фінансово-економічних показників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради дозволить оцінити фінансове становище, стабільність та ефективність управління ресурсами. Перш за все, розглянемо аспект аналізу фінансово-економічного стану підприємства – аналіз виробничого потенціалу. Цей підхід дозволить визначити, наскільки ефективно підприємство використовує внутрішні ресурси для забезпечення своєї господарської діяльності (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Показники виробничого потенціалу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради в 2021–2023 роках, тис. грн.

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1.	Власний капітал	70939,6	62223,8	51110,5	-19829,1	-27,9
2.	Поточні зобов'язання	34836,9	40431,9	39557,7	4720,8	13,5
3.	Основні засоби:	83811,6	85155,2	78193,8	-5617,8	-6,7
4.	– первісна вартість;	617515,4	629864,4	632156,0	14640,6	2,3
5.	– знос	533703,8	544709,2	553962,2	20258,4	3,7
6.	Оборотні активи, в т. ч.:	28259,8	24555,4	16955,8	-11304,0	-40,0
7.	– запаси;	10572,9	16963,8	12753,9	2181	20,6

Продовження таблиці 2.2

9.	– дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4485,7	1240,7	1856,6	-2629,1	-58,6
10.	– інша поточна дебіторська заборгованість	361,2	99,3	1156,6	795,4	220,2
11.	– гроші та їх еквіваленти;	12805,7	6169,9	1009,8	-11795,9	-92,1
12.	– витрати майбутніх періодів	34,3	15,9	12,9	-21,4	-62,3
13.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	803	816	799	-4	-0,4

Загальний аналіз таблиці 2.2 дозволяє виявити деякі важливі тенденції та зміни виробничого потенціалу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради в період з 2021 по 2023 рік. Відбулося суттєве зменшення власного капіталу протягом трьох років, з 70939,6 тис. грн. у 2021 році до 51110,5 тис. грн. у 2023 році. Відсоткове спадання складає 27,9%, що свідчить про зниження фінансової стабільності підприємства. Спостерігаємо збільшення поточних зобов'язань з 34836,9 тис. грн. у 2021 році до 39557,7 тис. грн. у 2023 році. Це означає зростання фінансових зобов'язань на 13,5%, що може бути зв'язано зі збільшенням ділової активності або зміною стратегії фінансового управління. Відбулося помірне зменшення основних засобів з 83811,6 тис. грн. у 2021 році до 78193,8 тис. грн. у 2023 році. Це відповідає відносному зменшенню на 6,7%, що може бути результатом стратегічних рішень зі зменшення або оптимізації активів. Суттєве зменшення оборотних активів з 28259,8 тис. грн. у 2021 році до 16955,8 тис. грн. у 2023 році (40%), що може свідчити про зміни в обсязі запасів та дебіторської заборгованості. Середньооблікова чисельність штатних працівників має тенденцію до незначного зменшення з 803 осіб у 2021 році до 799 осіб у 2023 році, що може свідчити про стабільність кадрового потенціалу.

Загалом, аналіз таблиці показує загальну тенденцію до зменшення виробничого потенціалу підприємства з 2021 по 2023 рік, що може бути результатом різних факторів, таких як фінансові труднощі, зміни в управлінні

або зовнішні економічні фактори.

Для оцінки результатів діяльності, досягнення прибутку, а також розробки стратегії та тактики розвитку підприємства необхідно провести аналіз фактичних даних про економічні процеси та варто виконати детальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за останні роки, який поданий в табл. 2.3:

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради в 2021–2023 роках, тис. грн.

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	166079,7	173916,9	167452,1	1372,4	0,8
2.	Інші операційні доходи	27872,4	31814,1	31819,2	3946,8	14,1
3.	Інші доходи	3468,5	5633,7	6726,4	3257,9	99,9
4.	Собівартість реалізованої продукції	148051,8	163548,6	165971,2	17919,4	12,1
5.	Інші операційні витрати	53245,3	55568,9	50275,8	-2969,5	-5,5
6.	Інші витрати	4,1	10,9	6,8	2,7	65,8
7.	Фінансовий результат до оподаткування:					
	– збиток	3880,6	7763,7	10256,1	6375,5	164,2
8.	Чистий фінансовий результат:					
	– збиток	3880,6	7763,7	10256,1	6375,5	164,2

Аналізуючи таблицю 2.3, можна виокремити наступні ключові показники фінансових результатів діяльності КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради протягом трьох років. Чистий дохід від реалізації продукції практично залишається стабільним, зі зростанням лише на 1372,4 тис. грн. або 0,8% у 2023 році. Це може вказувати на стабільність надання послуг або на неспроможність підприємства збільшити обсяги реалізації. Однак, інші операційні доходи та інші доходи зросли значно, що може вказувати на додаткові джерела прибутку для підприємства, а саме надання платних послуг.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 148 051,8 тис. грн. у 2021 році до 165 971,2 тис. грн. у 2023 році, що становить збільшення на 12,1%. Це може вказувати на зростання витрат на виробництво, що потребує уваги щодо оптимізації виробничих процесів або зменшення витрат на матеріали та інші ресурси.

Фінансовий результат до оподаткування і чистий фінансовий результат обидва показують збиток на протязі трьох років, і цей збиток зростає з 3880,6 тис. грн. у 2021 році до 10 256,1 тис. грн. у 2023 році, що є зростанням на 164,2%. Це важливий сигнал про фінансові проблеми, які потребують уваги. Можливі шляхи покращення включають оптимізацію витрат, збільшення ефективності виробничих процесів, а також пошук нових джерел доходів або можливостей для зменшення витрат.

Узагальнюючи, необхідно уважно проаналізувати фінансові процеси підприємства та вжити заходів для зменшення збитків і покращення фінансової стійкості КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

Вважаємо за доцільне провести SWOT-аналіз фінансово-економічного стану КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради, що подано в таблиці 2.4:

Таблиці 2.4 – SWOT-аналіз фінансово-економічного стану КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – стабільний чистий дохід від реалізації продукції; – зростання інших доходів; – стабільна середньооблікова чисельність штатних працівників. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – збільшення собівартості продукції; – зростання збитків; – зменшення виробничого потенціалу.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимізація витрат; – диверсифікація джерел доходів; – управління зобов'язаннями. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – погіршення економічного середовища; – конкуренція на ринку; – зростання витрат на ресурси.

Отже, з вище зазначеного можна констатувати, що КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради має сильні сторони – незважаючи на невелике зростання, чистий дохід від реалізації продукції залишається стабільним, що

свідчить про відносно стабільний попит на послуги. Інші доходи значно зросли протягом трьох років, що свідчить про можливість додаткового джерела прибутку для підприємства. Збереження стабільної робочої сили може свідчити про ефективне управління персоналом. Присутні і слабкі сторони (Weaknesses) – собівартість реалізованої продукції зросла на 12,1% протягом трьох років, що може вказувати на проблеми з виробничими процесами або збільшення витрат на ресурси. Фінансовий результат показує збиток, який зростає з року в рік, що свідчить про загрозу фінансовій стабільності підприємства. Зменшення власного капіталу та оборотних активів може вказувати на проблеми з фінансовою стійкістю та ефективністю управління ресурсами. Є можливості (Opportunities): шляхом оптимізації витрат та виробничих процесів підприємство може зменшити собівартість продукції та покращити фінансові показники. Розширення послуг може допомогти збільшити чистий дохід підприємства. Ефективне управління зобов'язаннями та пошук нових джерел фінансування можуть допомогти зменшити фінансові ризики. І звичайно ж загрози (Threats): погіршення економічного клімату може призвести до зменшення попиту на послуги підприємства та погіршення фінансових результатів. Збільшення конкуренції може призвести до скорочення ринкової частки та зменшення прибутковості підприємства. Зростання витрат на ресурси, такі як електроенергія, може погіршити фінансові показники підприємства.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що підприємство має певні сильні сторони, але також стикається зі значними проблемами та викликами. Шляхом максимізації можливостей та мінімізації загроз підприємство може досягти стабільності та успіху.

Таким чином, проаналізувавши фінансово-економічні показники підприємства з'ясували, що відбувається КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради потребує уваги до фінансової стійкості, оптимізації управління активами та зобов'язаннями, а також впровадження стратегічних заходів для зменшення фінансових витрат та покращення загальної фінансово-економічної ситуації

підприємства.

2.3 Аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві

Щоб підприємство працювало ефективно, потрібно правильно використовувати його ресурси, зокрема людські. Мотивація працівників є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства. Позитивна мотивація стимулює продуктивність та розвиток співробітників, тоді як негативна гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей.

Система мотивації праці працівників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради наведена на рис. 2.2:

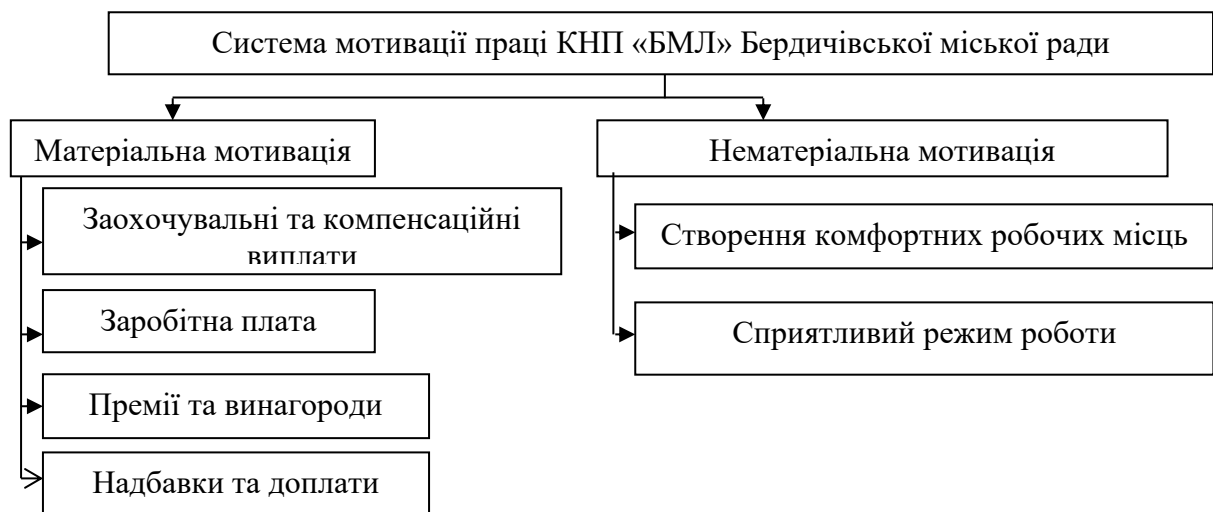


Рисунок 2.2 – Система мотивації праці КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

Матеріальна та нематеріальна мотивація впливають на працівників по-різному, але обидві відіграють важливу роль у створенні задоволення від роботи та підтриманні високого рівня мотивації. Розглянемо, які можливі впливи мають ці елементи на працівників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

Матеріальна мотивація праці на підприємстві включає: надбавки і доплати (додаткові фінансові винагороди можуть бути сильним стимулом для підвищення продуктивності та заохочення досягнення поставлених цілей); заробітна плата (заробітна плата є ключовим елементом матеріальної мотивації, забезпечення справедливого та конкурентоспроможного рівня заробітної плати може сприяти задоволенню та мотивації працівників); премії (можуть бути ефективним стимулом для досягнення конкретних цілей та надання визнання за високі результати).

Нематеріальна мотивація: сприятливий режим роботи (гнучкий режим роботи може сприяти балансу між роботою та особистим життям, підвищуючи задоволення та працездатність); створення комфортних робочих місць (зручне та комфортне робоче середовище може покращити загальний настрій та працездатність працівників).

На нашу думку, матеріальна та нематеріальна мотивація мають різний вплив на працівників, але обидві грають ключову роль у створенні задоволення та підтриманні високого рівня мотивації. Важливо, щоб система мотивації в КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради була гнучкою, адаптованою до особливостей сьогодення та потреб працівників, забезпечуючи їхнє задоволення та ефективність в умовах підприємства. Умови воєнного стану в Україні, економічної кризи та нестабільності створюють додатковий тиск на підприємство та працівників. У таких умовах матеріальна мотивація виявляється особливо важливою для забезпечення продуктивності та задоволення працівників підприємства.

Матеріальна мотивація працівників в КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради представлена розробленою системою оплати праці та преміювання працівників. То ж для початку проаналізуємо обсяг і структуру фонду КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради в табл. 2.5:

Таблиця 2.5 – Обсяг та структура фонду оплати праці КНП «БМЛ»

Бердичівської міської ради

№ з/п	Складові фонду оплати праці	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
1.	Всього фонд оплати праці	31606,4	100	31582,4	100	30717,3	100	-2,8
2.	Основна заробітна плата	11219,1	36	11158,5	35	10412,6	34	-7,1
3.	Додаткова заробітна плата	18389,8	58	18295,1	58	18213,1	59	-0,9
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	1997,5	6	2128,8	7	2091,6	7	4,7

Відобразимо структуру ФОП КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради за допомогою діаграми на рис. 2.3:

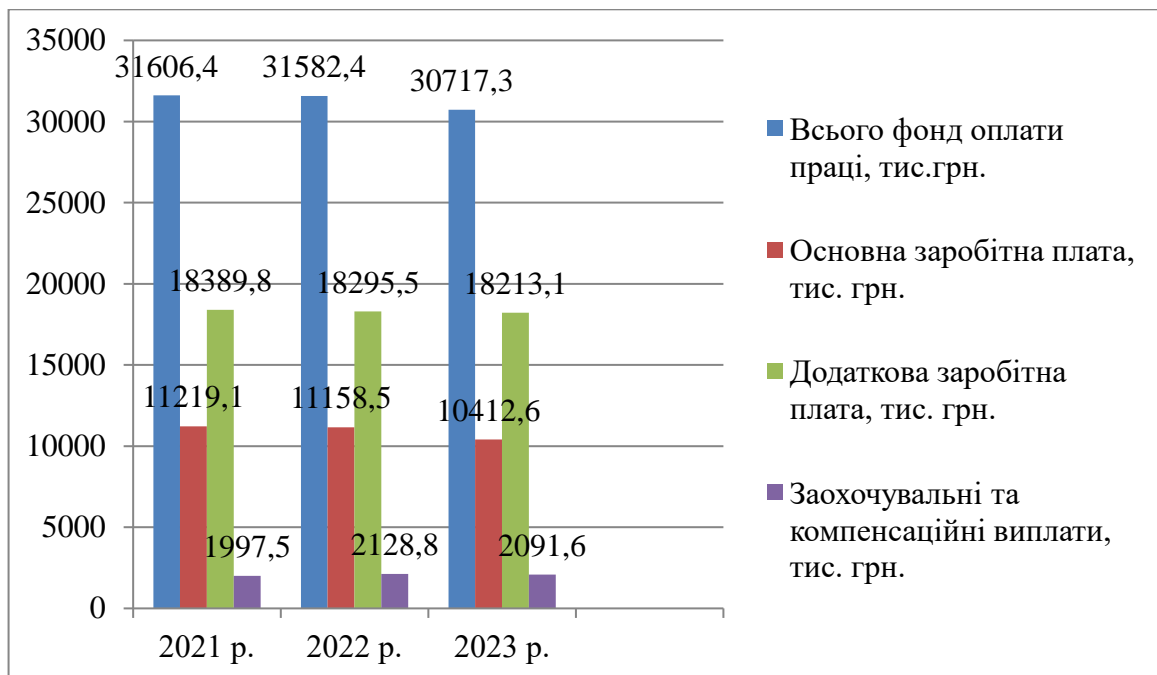


Рисунок 2.3 – Структура ФОП КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

Детальний аналіз фонду оплати праці КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради за період з 2021 по 2023 рік показує наступне. Загальний обсяг

фонду оплати праці зменшився з 31,606,4 тис. грн. у 2021 році до 30717,3 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зниження на 2,8% порівняно з 2021 роком. Складова основної заробітної плати зменшилася з 11219,1 тис. грн. у 2021 році до 10412,6 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про спад на 7,1%. Це може бути пов'язано з оптимізацією витрат або зміною в структурі персоналу. Додаткова заробітна плата залишилася стабільною протягом розглянутого періоду, зі зменшенням на 0,9% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство витрачає приблизно однакову частку свого бюджету мотивацію працівників. Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 4,7% в 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про більш активне використання заохочень та компенсацій для працівників для збільшення їх мотивації та задоволеності від роботи.

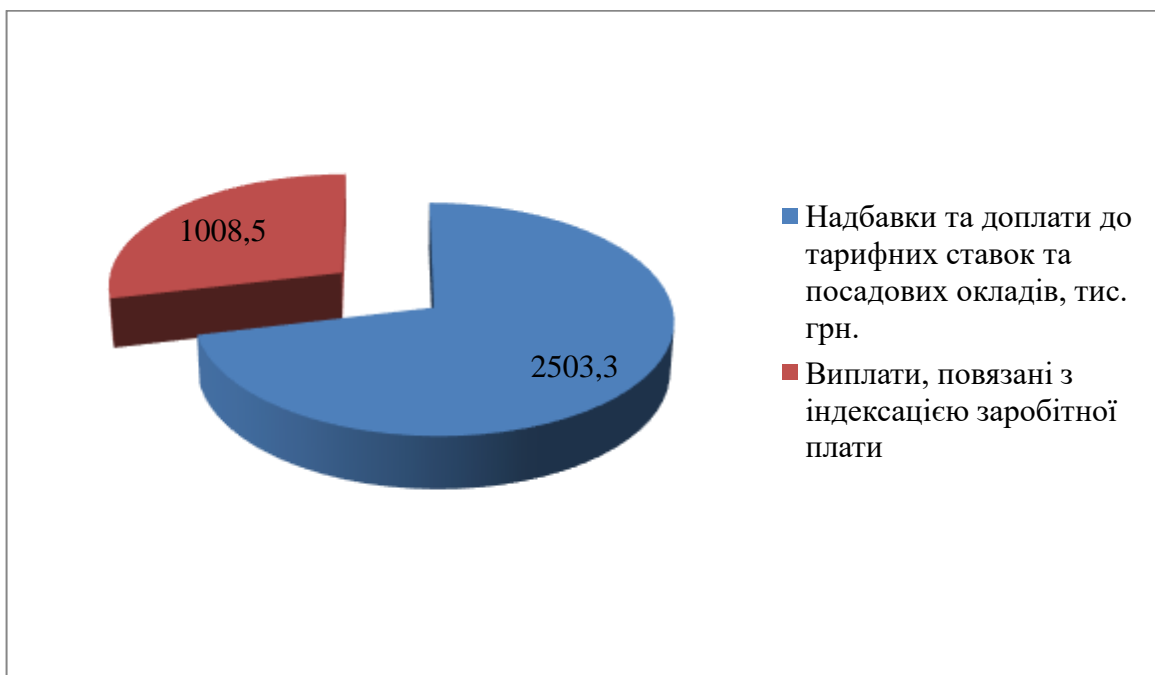


Рисунок 2.4 – Структура фонду оплати праці додаткової заробітної плати за 2023 рік ФОП КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

Загалом, динаміка змін в складових фонду оплати праці свідчить про зміни в стратегії управління персоналом та можливі трансформації внутрішніх процесів на підприємстві. Встановили що, в структурі ФОП КНП «БМЛ»

Бердичівської міської ради переважає додаткова заробітна плата, що свідчить про те, що підприємство активно використовує різноманітні стимули для мотивації своїх працівників. Це включає премії за високі результати роботи, за вислугу років а також інші форми додаткової оплати.

Структура фонду додаткової заробітної плати за 2023 рік наведена на рис. 2.4.

Таким чином, переважання додаткової заробітної плати свідчить про те, що підприємство використовує стратегію гнучких винагород, де частина доходу працівника може залежати від його/її продуктивності та результатів роботи.

Система надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів працівників у КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради має кілька ключових аспектів. Надбавки – це додаткові виплати до тарифних ставок або посадових окладів, які призначаються працівникам за виконання певних функцій або умов роботи. Наприклад, у КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради надбавки виплачують за високу кваліфікацію, за вислугу років, за відпрацювання в нічний час, за шкідливі або небезпечні умови праці тощо. Доплати, це також додаткові виплати, але вони призначаються за конкретні дії або досягнення результатів. Наприклад, доплата за перевиконання плану, за роботу у вихідні дні або святкові дні, за виконання певних обов'язків, які виходять за межі звичайних обов'язків працівника. Визначення надбавок та доплат базується на об'єктивних критеріях, таких як кваліфікація, стаж роботи, результативність, а також на підставі внутрішніх положень та регламентів підприємства. Система надбавок та доплат визначає конкретні критерії, за якими працівникам надаються ці додаткові виплати. Ці критерії можуть бути встановлені на рівні підприємства у положенні про преміювання.

Адміністрація КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради веде систему контролю за призначенням та виплатою надбавок та доплат, щоб уникнути будь-яких форм корупції або недоліків у розподілі коштів. Адміністрування системи повинно бути прозорим та ефективним.

З метою оцінки та вдосконалення системи мотивації праці в КНП «БМЛ»

Бердичівської міської ради було проведено анкетування серед персоналу. Учасники були запрошені оцінити рівень свого задоволення мотивацією на десятибальній шкалі та визначити важливість різних аспектів показників мотивації. Були визначені такі характеристики мотивації праці: рівень заробітної плати; преміювання, доплати, надбавки; додаткові пільги, професійна психологічна підтримка; грамоти та подяки, застосування гнучких графіків роботи; розвиток і навчання. Узагальнені результати анкетування наведені в табл. 2.6:

Таблиця 2.6 – Дані анкетування працівників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради стосовно діючої системи мотивації праці

№ з/п	Елемент мотивації праці	Рівень задоволеності працівників мотивуючим чинником 1–10	Рівень значущості елемента мотивації праці для працівників 1–10
1.	Рівень заробітної плати	7,6	9,3
2.	Преміювання, надбавки, доплати	6,3	9,1
3.	Додаткові пільги	2,2	7,3
4.	Грамоти та подяки	5,9	3,1
5.	Професійна психологічна підтримка	2,5	8,9
6.	Застосування гнучких графіків роботи	8,7	6,7
7.	Розвиток і навчання	2,1	7,5

Аналізуючи отримані дані з таблиці 2.6, можна зробити наступні висновки. Рівень задоволеності працівників заробітною платою становить 7.6 з 10, що свідчить про помірне задоволення цим аспектом мотивації. Заробітна плата має найвищий рівень значущості для працівників, оцінений на 9.3 з 10, що підкреслює важливість адекватної оплати праці для них. Преміювання, надбавки, доплати – рівень задоволеності цими елементами мотивації є нижчим, оцінений на 6.3 з 10, що може свідчити про нестабільність або недостатність стимулів у цьому напрямку. Однак ці елементи мотивації також мають високий рівень значущості для працівників (9.1 з 10), що вказує на їхню важливість для мотивації працівників. Додаткові пільги, грамоти та подяки,

професійна психологічна підтримка, застосування гнучких графіків роботи, розвиток і навчання – ці аспекти мотивації мають найнижчі рівні задоволеності працівників, що свідчить про потребу в їхньому удосконаленні. Проте їхня значущість для працівників виявилася високою, що підкреслює потенціал для поліпшення мотиваційних заходів у цих напрямках.

Таким чином, результати анкетування вказують на необхідність перегляду та удосконалення системи мотивації праці в КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради, зокрема шляхом покращення стимулів та підтримки в додаткових пільгах, професійній психологічній підтримці, гнучких графіках роботи та розвитку та навчанні.

Отже, для успішного розвитку та функціонування КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради важливо займатися управлінням персоналом у всіх його аспектах: плануванням, прогнозуванням, набором, відбором, оцінкою, винагородою, навчанням, адаптацією та мотивацією. Це означає створення та постійне удосконалення методів, процедур та програм для організації цих процесів. Усі ці зусилля спрямовані на створення ефективної системи мотивації персоналу, яка забезпечить оптимальну продуктивність та задоволення від роботи серед працівників.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ КНП «БМЛ» БЕРДИЧІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Основні напрямки вдосконалення мотивації праці підприємства

У зв'язку з воєнним станом в Україні, управління мотивацією працівників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради потребує систематичного підходу та вдосконалення стратегії управління персоналом для підвищення ефективності та задоволеності персоналу. На основі аналізу закордонного досвіду та отриманих результатів нашого дослідження, ми пропонуємо наступні новітні напрямки удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради (рис. 3.1):



Рисунок 3.1. – Новітні напрямки удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

1. Введення додаткової посади, прийняти на роботу працівника, що

займатиметься виконанням поставлених завдань і функцій з запровадження стратегії управління персоналом та удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

2. Біохакінг на підприємствах передбачає використання різних методів і стратегій, які сприяють здоров'ю та продуктивності працівників. Цей підхід включає:

А. Забезпечення фізичного комфорту та здоров'я – надання персоналу можливості дбати про своє здоров'я, що підвищує їхню здатність виконувати важкі завдання. Слід розглянути можливість придбання розкладних меблів для укриття, забезпечення запасів їжі в герметичній упаковці та мати спальні мішки в резерві на випадок непередбачених обставин. Важливо вивчити кожен пропозицію, ретельно розглянути необхідність, яка стоїть за нею, і відповідно задовольнити цю потребу.

Б. Професійна психологічна підтримка. Надання професійної психологічної підтримки важливо для кожного працівника, оскільки кожна людина має свій унікальний досвід та реагує на стрес по-різному. Тому важливо розглядати можливість організації психотерапевтичних сесій для працівників, що допоможе у запобіганні розвитку посттравматичного стресового розладу або депресії, а також відновить енергію та підвищить ефективність та мотивацію. Професійна психологічна підтримка може включати наступні заходи:

- організація психологічних тренінгів, спрямованих на підвищення стресостійкості, управління емоціями та ефективне вирішення проблем;

- надання можливості працівникам отримувати індивідуальні консультації від психолога для вирішення особистих труднощів та емоційних проблем;

- створення спеціальних місць для відпочинку, так званих «зон відпочинку», де працівники можуть розслабитися, відновити енергію та зняти стрес;

– забезпечення гнучких графіків роботи для працівників, що дозволяє їм ефективно розподіляти свій час для відновлення емоційної енергії.

3. Підвищення оплати і надання додаткових пільг для персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. На нашу думку, заходи щодо підвищення оплати і надання додаткових пільг для персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради є важливими для врегулювання ризиків і труднощів, з якими стикаються працівники під час воєнного стану. Зокрема, ці заходи можуть включати:

– надання бонусів за роботу в умовах воєнного стану, таких як додаткова надбавка до заробітної плати для працівників, які працюють під час таких умов;

– встановлення премій за ризик і відданість, для лікарів, медсестер та які працюють у складних і стресових ситуаціях, наприклад, під час повітряних тривог;

– оплата психологічної підтримки, щоб забезпечити працівникам доступ до консультацій та підтримки психолога в разі необхідності.

Ці приклади демонструють підходи до компенсації ризиків та труднощів, з якими стикаються працівники під час воєнного стану. Комбінація підвищення заробітної плати та надання додаткових пільг може допомогти забезпечити справедливу та ефективну підтримку персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

4. Розвиток навичок і навчання – забезпечення можливості навчання та підвищення кваліфікації може стати стимулом для розвитку та покращення ефективності персоналу. Для досягнення цієї мети можна розглянути такі заходи:

– впровадження спеціалізованих навчальних програм, які спрямовані на розвиток професійних навичок працівників, це може включати організацію внутрішніх навчальних програм, де більш досвідчені лікарі діляться своїми знаннями з менш досвідченими колегами;

- проведення курсів, семінарів або воркшопів на актуальні теми, що стосуються сфери медицини, для постійного професійного зростання лікарів;
- забезпечення доступу до онлайн-ресурсів та платформ для самостійного навчання, що дозволяє працівникам розвивати свої навички відповідно до власного графіку.
- фінансування освіти (надання фінансової підтримки для отримання вищої освіти чи професійних сертифікатів, пов'язаних з медичною галуззю);
- внутрішні тренінги (організація внутрішніх тренінгів та семінарів, які дозволяють працівникам набувати нові знання без виходу за межі лікарні);
- кар'єрні програми (розробка кар'єрних програм та планів розвитку для працівників, що включають підвищення кваліфікації та перспективи кар'єрного росту).

Вважаємо, що ці заходи спрямовані на стимулювання навчання та забезпечення можливостей для постійного професійного росту персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради сприятимуть постійному розвитку працівників, стимулюючи їхню мотивацію та впевненість у власних силах.

5. Використання цифрових інструментів у мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради передбачає створення гнучкої системи комунікацій, орієнтованої на індивідуальний та творчий підхід до кожного працівника. Ця система спрямована на розвиток особистісного потенціалу, креативного мислення, здатності до командної роботи, а також стимулює бажання до постійного професійного та особистісного зростання, а також формування цифрових навичок. Для досягнення цієї мети можна впровадити цифрові інструменти, які полегшують комунікацію та обмін інформацією між керівництвом та персоналом КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради:

- внутрішній портал та Інтранет (створення внутрішнього порталу або Інтернет-системи, де працівники можуть знаходити важливу інформацію, новини, інструкції та матеріали для самонавчання, подання інформації в цікавий та доступний спосіб);
- онлайн-канали зворотного зв'язку (створення онлайн-форм для збору

анонімного зворотного зв'язку від працівників щодо робочих процесів, клімату в колективі та пропозицій щодо поліпшень, винагородження за активну участь у зворотному зв'язку);

– онлайн-тренінги та вебінари (забезпечення можливості участі працівників у онлайн-тренінгах та вебінарах на теми, що підвищують їхні професійні навички, винагородження сертифікатами чи бонусами за успішне завершення навчання);

– мобільні додатки для спілкування (використання мобільних додатків, які спрощують комунікацію та обмін інформацією між керівництвом та персоналом).

Вище проаналізовані цифрові інструменти сприяють зручності спілкування та обміну інформацією, а їхня правильна інтеграція може стати додатковим стимулом для працівників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

Отже, запропоновані новітні напрямки мотивації працівників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради становлять комплексний підхід до підвищення їхньої ефективності та задоволення від роботи. Ці ініціативи орієнтовані на різні аспекти, що включають фінансові аспекти, комунікацію, взаємодію, навчання та розвиток.

3.2. Обґрунтування напрямків вдосконалення мотивації праці, як інструменту управління персоналом

Проблеми в розробці та впровадженні системи мотивації на підприємстві пов'язані з постійними змінами на ринку, які мають прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства та його працівників. Система мотивації повинна бути структурованою і спрямованою на досягнення конкретних цілей. При розробці принципів та підходів до

залучення, мотивації та утримання персоналу необхідно враховувати колективні та індивідуальні потреби та очікування працівників. Важливо враховувати, що ефективність роботи та повернення вкладень в працівника залежать від тривалості його роботи на підприємстві, і цей аспект може бути керований.

У зв'язку з відсутністю спеціалістів, які займаються питаннями мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради, доцільно розглянути можливість включення функцій, пов'язаних з цим питанням. Це дозволить лікарні швидко та ефективно вирішувати питання, пов'язані з управлінням персоналом.

Отже, ми рекомендуємо ввести нову посаду, прийняти на роботу працівника, що займатиметься виключно стратегією управління персоналом, в тому числі формуванням системи мотивації праці. Він буде відповідальний за аналіз та дослідження персоналу, а на основі цих результатів буде створена єдина цілісна система мотивації, адаптована до КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради в умовах воєнного стану в країні.

Процес введення нової посади передбачає наступні етапи:

1. Визначення посадових обов'язків – необхідно чітко визначити обов'язки та функції працівника, який буде відповідати за стратегію управління персоналом, в тому числі і систему мотивації персоналу.

2. Підбір кандидата – провести процес підбору та відбору кандидата, який буде відповідати вимогам нової посади.

3. Комунікація та зв'язки – встановити ефективні комунікаційні зв'язки між новою посадовою одиницею та іншими відділами підприємства.

Такий підхід має на меті забезпечити централізований та спеціалізований підхід до розвитку та впровадження системи мотивації на підприємстві, з урахуванням його конкретних умов та потреб.

Насамперед необхідно визначити посадові обов'язки працівника, який буде відповідати за систему мотивації персоналу:

– аналіз та оцінка (проведення аналізу поточної системи мотивації, оцінка

її ефективності та ідентифікація областей для покращення);

- розробка стратегій (створення стратегій та планів для підвищення мотивації персоналу, враховуючи індивідуальні та колективні потреби працівників);

- впровадження нових програм (розробка та впровадження нових програм та ініціатив для мотивації персоналу, включаючи системи стимулювання, преміювання, навчання та розвитку);

- розвиток програм для кар'єрного росту (розробка та впровадження програм для підтримки кар'єрного росту працівників);

- співпраця з керівництвом (взаємодія з вищим керівництвом для узгодження стратегій мотивації та забезпечення підтримки для впровадження нових ідей);

- комунікація та тренінги (організація тренінгів, семінарів та програм);

- організація проведення психологічних тренінгів з стресостійкості, управління емоціями та ефективного впорядкування з труднощами;

- моніторинг та оцінка результатів (постійний моніторинг впроваджених заходів, оцінка їх ефективності та внесення коректив для досягнення цілей);

- створення комунікаційної системи (розвиток ефективної системи онлайн-каналів зворотного зв'язку для отримання фідбеку від працівників щодо мотиваційних ініціатив);

- консультування та підтримки (надання консультацій та підтримки працівникам у питаннях, пов'язаних з мотивацією та кар'єрним зростанням);

- створення звітності (підготовка звітів про стан системи мотивації та її вплив на продуктивність та задоволеність персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради);

- аналіз ринкових тенденцій (слідкування за новими тенденціями у галузі мотивації та їх впровадження в КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради).

На наш погляд, описані вище обов'язки спрямовані на забезпечення та підтримку ефективної системи мотивації персоналу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради та

задоволення потреб її працівників.

Новий спеціаліст з питань управління персоналом та мотивації праці підпорядковуватиметься безпосередньо головному економісту, він повинен мати економічну освіту і досвід роботи не менше трьох років у сфері управління персоналом. Проте, проблемами управління персоналом та мотивації праці займається не лише спеціаліст з питань управління персоналом, майже кожен з підрозділів має пряме чи опосередковане відношення до досліджуваного нами питання, а без функцій, які вони виконують, не можлива повна реалізація мотиваційної програми підприємства.

З метою удосконалення мотивації праці КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради запропоновано ввести нову посаду – головного спеціаліста з питань управління персоналом та мотивації праці. Основним групами витрат на створення нового робочого місця є:

- придбання офісних меблів (стіл, стілець) – 8500 грн.;
- придбання комп'ютера та оргтехніки – 25000 грн.;
- оплата праці.

Враховуючи середню заробітну плату на підприємстві та середню заробітну плату аналогічних категорій персоналу в області пропонуємо встановити рівень заробітної плати в розмірі 7800 грн. в місяць. Тобто річний ФОП даного працівника становитиме – $7800 * 12 = 93600$ грн.

Таким чином загальна сума витрат, пов'язаних зі створенням нового робочого місця в рік складатиме близько 127100 грн. Сума витрат є досить значною, проте очікуваний ефект від побудови новітньої системи мотивації праці, яка буде адаптовано до умов воєнного часу в Україні сприятиме збільшенню продуктивності праці, а отже взагалі удосконаленню мотивації до праці всього трудового колективу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради.

Для розрахунку ефективності інвестицій на впровадження новітніх напрямків удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради потрібно врахувати витрати на введення додаткової посади,

прийняти на роботу працівника, що займатиметься виконанням поставлених завдань і функцій з запровадження стратегії управління персоналом та удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради; біоакінг: забезпечення фізичного комфорту та здоров'я, професійна психологічна підтримка; підвищення оплати і надання додаткових пільг для персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради; розвиток навичок і навчання; використання цифрових інструментів у мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради: внутрішній портал та Інтранет, онлайн-канали зворотного зв'язку, онлайн-тренінги та вебінари, мобільні додатки для спілкування та порівняти з доходом.

Основні етапи розрахунку:

1. Визначення витрат на впровадження системи мотивації.
2. Розрахунок часу повернення інвестицій (ROI).

Отже, заповнимо таблицю 3.1:

Таблиця 3.1 – Розрахунок ефективності інвестицій на впровадження новітніх напрямків удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради

Напрямок	Витрати, грн.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.
Введення додаткової посади	127100	167452,1
Розвиток навичок і навчання	50000	
Біоакінг, використання цифрових інструментів	25000	
Підвищення оплати і надання пільг	500000	
Разом	702100	

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. у 2022 році складав 167452,1 тис. грн.. Згідно з нашими розрахунками, видаткова частина удосконалення стратегії управління мотивації праці становить – 702100 грн.

$$ROI = (167452,1 - 702100) / 702100 \times 100\% = 237\%.$$

Таким чином, відсоток окупності вкладень у стратегію удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради вказує на її прибутковість.

Отже, зважаючи на цей успіх, важливо продовжувати розвивати та вдосконалювати стратегію удосконалення мотивації праці, забезпечуючи подальший ріст ефективності та прибутковості підприємства. Робота в цьому напрямку допоможе зберегти конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток лікарні в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що мотивація є ключовим елементом управління персоналом, особливо в сучасних умовах, коли бізнес-середовище піддається значним змінам через такі фактори, як пандемія, воєнний стан та економічні труднощі. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, покращенню якості роботи, задоволенню клієнтів та зменшенню конфліктів і стресу. Для досягнення цих цілей важливо розуміти та задовольняти потреби та мотиви працівників через різноманітні стратегії, такі як фінансові стимули, розвиток, визнання, створення комфортного середовища та інші.

2. З'ясовано те, що нормативно-правове регулювання мотивації праці в Україні відіграє важливу роль у формуванні стимулюючого середовища для працівників та сприяє ефективному управлінню персоналом на підприємствах. Законодавчі акти, такі як Кодекс законів про працю, закон України «Про оплату праці», колективний договір та інші, встановлюють базові принципи оплати праці, соціальних гарантій та стимулювання працівників. Вони умови для регулювання мотивації праці та визначають права та обов'язки сторін у трудових відносинах.

3. Виявлено те що, вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці відкриває широкий спектр інноваційних підходів, які можуть бути використані на підприємствах в Україні. Провідні світові компанії використовують різноманітні методи та програми, спрямовані на створення сприятливого середовища для працівників, що включає фізичний та психологічний комфорт, розвиток навичок, гнучкі графіки роботи, системи преміювання та багато інших. Подібні підходи можуть бути успішно адаптовані в умовах українських підприємств для підвищення продуктивності

та задоволеності працівників.

4. Комунальне некомерційне підприємство «Бердичівська міська лікарня» виконує важливу роль у забезпеченні медичного обслуговування населення міста та району. Завдяки широкому спектру медичних послуг, які надаються в рамках різних підрозділів лікарні, вона готова вирішувати різноманітні потреби та проблеми здоров'я громади. Як комунальний заклад, вона забезпечує безоплатні медичні послуги в межах державної програми, а також надає платні послуги для тих, хто бажає отримати додаткові консультації або процедури. У цілому, лікарня є надійним партнером у забезпеченні якісної та доступної медичної допомоги для місцевого населення.

5. Аналіз фінансово-економічних показників КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради підтверджує наявність проблем, які потребують уваги та негайних заходів для вирішення. Підприємство стикається зі збільшенням фінансових збитків протягом трьох років, що може вказувати на загрозу для фінансової стійкості. Втрата власного капіталу та збільшення зобов'язань також є тривожними ознаками. Оптимізація витрат, управління ресурсами та пошук нових джерел доходу можуть бути ключовими шляхами для забезпечення фінансової стабільності.

6. Аналіз діючої системи мотивації праці в КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради вказує на позитивні аспекти, але також виявляє області, які потребують удосконалення. Зокрема, система матеріальної мотивації, представлена системою оплати праці та преміюванням, є досить розвиненою, з використанням різноманітних стимулів, таких як премії, надбавки та доплати. Проте аналіз анкетування працівників показує, що є певні недоліки в системі. Значущість заробітної плати визначається як висока, що підкреслює її важливість для працівників, однак, рівень задоволеності цим аспектом є помірним. Це може свідчити про необхідність перегляду оплати праці або підвищення її конкурентоспроможності на ринку праці. Також, стимули у вигляді премій, надбавок та доплат мають високу значущість для працівників, але рівень задоволеності цими елементами мотивації не є настільки високим,

щоб забезпечити стабільну мотивацію.

7. В умовах воєнного стану в Україні мотивація персоналу у медичному закладі є критично важливою для забезпечення якісної медичної допомоги та оптимального функціонування. Запропоновані новітні напрямки удосконалення мотивації персоналу, такі як забезпечення фізичного комфорту та здоров'я, професійна психологічна підтримка, підвищення оплати і надання додаткових пільг, розвиток навичок і навчання, використання цифрових інструментів, є ключовими для підвищення ефективності та задоволення персоналу від роботи. Ці ініціативи орієнтовані на різні аспекти мотивації та спрямовані на забезпечення комфортних умов праці та розвитку професійних навичок.

8. З метою забезпечення централізованого та спеціалізованого підходу до розвитку та впровадження системи мотивації на підприємстві, з урахуванням його конкретних умов та потреб було запропоновано та обґрунтовано доцільність впровадження нової штатної одиниці – спеціаліста з питань управління персоналом та мотивації праці. Загальна сума витрат, пов'язаних зі створенням нового робочого місця в рік складатиме близько 127100 грн. Сума витрат є досить значною, проте очікуваний ефект від побудови новітньої системи мотивації праці, яка буде адаптовано до умов воєнного часу в Україні сприятиме збільшенню продуктивності праці, а отже взагалі удосконаленню мотивації до праці всього трудового колективу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради. Відсоток (237%) окупності вкладень у стратегію удосконалення мотивації персоналу КНП «БМЛ» Бердичівської міської ради вказує на її прибутковість.

Таким чином, мотивація персоналу є ключовою складовою успіху будь-якого підприємства. Розуміння сутності мотивації та використання різноманітних форм, включаючи інноваційні підходи та цифрові технології, може допомогти підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих працівників.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Податковий кодекс України. Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>(дата звернення:24.03.2024).
2. Кодекс законів про працю України. Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення:24.03.2024)
3. Закон України «Про оплату праці». Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення:24.03.2024)
4. Закон України «Про колективні договори та угоди». Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>(дата звернення:24.03.2024). Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування» Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>(дата звернення:24.03.2024).
5. Білецька Т., Купчишина В. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Загальна психологія*. Вип. 39. 2022. С. 59–63.
6. Васильєва О.О., Соколов А.В., Гіль Л.А. Мотивація та оцінка професійної діяльності науково-педагогічних працівників. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика Серія: Економіка та підприємництво*. № 2 (125). 2022. С. 125–130.
7. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 49. 2023. С. 1–9.
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 35. 2022. Режим доступу - <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/102>. (дата звернення: 24.03.2024)

9. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. № 1. 2016. С. 99–106.
10. Демахіна Т. Найнестандартніші методи мотивації персоналу Режим доступу - <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus>. (дата звернення: 23.03.2024).
11. Довбня С.Б., Гуро Н.М. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*, (168), 2021. С. 55–59.
12. Єзерська Ю.М. Позитивна та негативна мотивація. 2021 Режим доступу - <https://naurok.com.ua/pozitivna-ta-negativna-motivaciya-265660.html>. (дата звернення: 24.03.2024)
13. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. № 12. 2022. С. 46–51.
14. Ісаєва М., Бойко О.В. Роль мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. VIII Всеукр. студ. наук.-техніч. конф. «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 2021. С. 59–60.
15. Казарян С. Як гейміфікація проникла в усі сфери нашого життя Режим доступу - <https://telegraf.design/yak-gejmifikatsiya-pronykla-v-usi-sfery-nashogozhyttya/>. (дата звернення: 23.03.2024).
16. 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.
17. Колодійчук А.В. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 20.4 2010. С. 226–232
18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2002. 345 с.
19. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 64. С. 32–39.

20. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: «Кондор». 2005. 308 с.
21. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. № 3 (76). 2022. С. 75–81.
22. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
23. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 20 с.
24. Обіход С.В., Гаврилюк С.М. Ефективні технології мотивації персоналу. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Житомир: ЖДТУ, 2015. С. 44–48.
25. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
26. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 2023. С. 45–48.
27. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-е вид., доп., перер.]. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
28. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Серія: Економічні науки*. 2017. С. 98–102.
29. Фірман Р.Р., Содома Р.І. Удосконалення системи мотивації персоналу в ІТ-сфері. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*. 2022. С. 1–2.
30. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 4 (245). С. 95–99.
31. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом.

Навчальний посібник для здобувачів ступеня магістр за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ. 2022. 194 с.

32. Як діють внутрішні валюти в ІТ-компаніях Режим доступу - <https://dou.ua/lenta/articles/internal-currencies-in-it-companies>. (дата звернення: 24.03.2024)

33. Michael B. Harari, David E. L. Herst, Heather R. Parola, & Bruce P. Carmona Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. Vol. 27 (1). P. 68–84.

34. Wiyana T., Putranto T., Zulkarnain A. The impact of hotel employee motivation on hospitality performance. *Palarch's Journal Of Archeology Of Egypt/Egyptology*. 2020. Vol. 17 (7). P. 2912–2922.