



ВІСНИК **Бердянського** **університету** **менеджменту і бізнесу**

науковий економічний
журнал

№ 2 (52)

2022

Редакційна колегія:

Л. І. Антошкіна, д-р екон. наук, професор (головний редактор); Ю. І. Осенін, д-р техн. наук, професор (заступник головного редактора); Н. В. Рунчева, д-р екон. наук, доцент (відповідальний секретар); В. К. Антошкін, д-р екон. наук, доцент; А. С. Бритвенко, канд. екон. наук, доцент; О. Л. Горяча, канд. екон. наук, доцент; О. О. Добренко, канд. екон. наук, доцент; М. М. Ігнатенко, д-р екон. наук, доцент; А. Б. Качинський, д-р техн. наук, професор; Ю. В. Макогон, д-р екон. наук, професор; О. В. Мандич, д-р екон. наук, професор; О. А. Марченко, д-р екон. наук, професор; Н. П. Новак, д-р екон. наук, доцент; Г. В. Новицький, д-р юрид. наук, професор; К. А. Пилипенко, д-р екон. наук, доцент; А. В. Руснак, д-р екон. наук, професор; І. А. Романюк, к-т екон. наук; С. Т. Слюсар, канд. екон. наук; В. Ф. Столяров, д-р екон. наук, професор; Г. І. Фролова, канд. екон. наук, доцент; Ю. Ю. Юрченко, д-р екон. наук, доцент; З. Глодек, д-р екон. наук, професор; Й. Рогозінська-Мітрут, д-р екон. наук, професор.

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації — серія KB № 13894-2868P

Науковий економічний журнал

«Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу»
внесено до Переліку наукових фахових видань України (категорія Б)

Наказом МОН України № 886

«Про затвердження рішень Атестаційної колегії Міністерства»
від 2 липня 2020 року (Додаток 4)

Матеріали друкуються українською, російською та англійською мовами

Засновник:

ВНЗ ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»

Рекомендовано до друку вченою радою

*ВНЗ ТОВ «Бердянський університет менеджменту і бізнесу»
(протокол № __ від 26.05.2022 р.)*

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Висловлені у цих статтях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань. Переклади і передрук дозволяються лише за згодою автора та редакції.

Журнал заснований у 2008 році.

Виходить двічі на рік.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

Україна, 71118, м. Бердянськ, вул Свободи, 117-А
Тел. 8 (06153) 6-48-54

© Бердянський університет менеджменту і бізнесу, 2022

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<i>Антошкіна Л. І.</i> ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАСОБІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МЕТОДИЧНИЙ, ПРАВОВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ	7
<i>Верховод І. С.</i> ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ ЇЇ СУЧАСНОГО ЕТАПУ	13
<i>Мармуть Л. О., Романюк І. А.</i> ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	20
<i>Марченко О. А., Постол А. А.</i> ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	24
<i>Рунчева Н. В., Бритвенко А. С.</i> РЕТРОСПЕКТИВНІ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	29
<i>Семенов В. Ф., Маснюк Д. Р.</i> ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ СЕГМЕНТІВ СФЕРИ ТУРИЗМУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ	34
<i>Юрченко Ю. Ю.</i> «ПАРАДОКС ДОСТАТКУ» ЯК НАСЛІДОК РЕСУРСНОЇ МОГУТНОСТІ УКРАЇНИ	40

ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<i>Антошкін В. К.</i> ВРАХУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ЇХ РОЗВИТКУ	47
<i>Воровка В. П., Марченко О. А., Постол А. А.</i> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗДІЙСНЕННЯ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	52
<i>Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю., Кучеренко М. А.</i> СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	57
<i>Ігнатенко М. М., Красноручський О. О.</i> ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	63
<i>Гладкоскок О. А., Яценко В. І., Яценко Я. І.</i> ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВНІ КОНЦЕПЦІЇ, СТИМУЛИ ТА ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	68
<i>Руснак А. В., Сміліченко Г. О., Пулянович О. В.</i> МЕТОДИ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	75
<i>Шашко В. О., Фоміченко І. П., Шмарова А. О.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	81

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

<i>Добренко О. О.</i> СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РИНКУ ПРАЦІ	90
<i>Руснак А. В., Огорь Г. М.</i> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	96

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

<i>Слюсар С. Т., Пілецький О. П.</i> СТАН РОЗВИТКУ РИНКУ ЛІЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА МІСЦЕ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА НЬОМУ	103
--	-----

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ

Пилипенко К. А., Прокопишин О. С., Гнатишин Л. Б.

ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ РЕЄСТРАЦІЇ, ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТА ВИБОРУ

СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ 107

CONTENTS

NATIONAL ECONOMY AND ITS MANADGEMENT

<i>Antoshkina L. I.</i> USE OF INNOVATIVE EDUCATIONAL TOOLS IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: METHODOLOGICAL, LEGAL AND ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS	7
<i>Verhovod I. S.</i> EVOLUTION OF THE SOCIAL SPHERE DEVELOPMENT AND CONTRADICTIONS OF ITS CURRENT STAGE	13
<i>Marmul L. O., Romaniuk I. A.</i> EUROINTEGRATION PRIORITIES OF STATE REGULATION IN THE SPHERE OF TOURIST ENTERPRISES	20
<i>Marchenko O. A., Postol A. A.</i> IMPROVEMENT OF MECHANISMS FOR THE REFORM OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN UKRAINE	24
<i>Runcheva N. V., Brytvenko A. S.</i> RETROSPECTIVE AND CURRENT TRENDS OF THE ECONOMIC STATE OF THE RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE	29
<i>Semenov V. F., Masniuk D. R.</i> FUNCTIONING OF INFRASTRUCTURE SEGMENTS IN THE TOURISM FIELD IN MODERN REALITIES	34
<i>Yurchenko Yu. Yu.</i> “THE PARADOX OF ABUNDANCE” AS A CONSEQUENCE OF THE RESOURCE POWER OF UKRAINE	40

ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

<i>Antoshkin V. K.</i> TAKING INTO ACCOUNT PRIORITIES OF ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS FOR THEIR DEVELOPMENT	47
<i>Vorovka V. P., Marchenko O.A., Postol A.A.</i> METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF SYSTEMATIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURIST ACTIVITIES	52
<i>Kucherenko S. Yu., Levaeva L. Yu., Kucherenko M. A.</i> SYSTEMATIC ANALYSIS OF THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS THE BASIS OF SYSTEMATIC MANAGEMENT OF THEIR COMPETITIVENESS	57
<i>Ihnatenko M. M., Krasnorutskiy O. O.</i> IDENTIFYING THE FACTORS OF INFLUENCE ON THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	63
<i>Gladkoskok O. A., Yatsenko V. I., Yatsenko Ya. I.</i> ENVIRONMENTAL-ORIENTED CONCEPTS, INCENTIVES AND PRIORITIES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF TRANSBORDER COOPERATION	68
<i>Rusnak A. V., Pulianovych O. V., Smilichenko G. O.</i> METHODS AND SYSTEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HEALTH CARE INSTITUTIONS	75
<i>Shashko V. O., Fomichenko I. P., Shmarova A. O.</i> FEATURES OF FUNCTIONING OF MARKETING STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	81

DEMOGRAPHY, ECONOMY OF LABOUR, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

<i>Dobrenko O. O.</i> STRATEGIC TASKS OF THE STATE REGULATION OF THE FORMATION OF THE PROFESSIONAL LABOR MARKET	90
<i>Rusnak A. V., Ohor H. M.</i> INFORMATION SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM	96

CURRENCY, FINANCE AND CREDIT

Slyusar S. T., Piletsky O. P.

STATE OF DEVELOPMENT OF THE LEASING MARKET IN UKRAINE AND THE LOCATION OF BANKING INSTITUTIONS ON IT	103
---	-----

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Pylypenko K. A., Prokopyshyn O. S., Hnatyshyn L. B.

INSTITUTIONAL FUNDAMENTALS OF REGISTRATION, LICENSING AND SELECTION OF THE TAXATION SYSTEM OF TOURISM ENTERPRISES	107
--	-----

МЕТОДИ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Анотація. У статті обґрунтовано сутність понять «управління персоналом», «система управління персоналом». Узагальнено методи управління персоналом. Визначено принципи ефективного управління персоналом. Охарактеризовано склад підсистем системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Запропоновано заходи щодо покращення управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

Ключові слова: методи управління персоналом, система управління персоналом, кадри, кадрова політика, заклад охорони здоров'я.

Summary. The article substantiates the essence of the concepts of “personnel management” and “personnel management system”. The principles of effective personnel management are defined. The composition of subsystems of personnel management system of health care institution is characterized, which include the functional subsystems. Measures to improve human resource management in health care institutions are proposed.

Key words: personnel management methods, personnel management system, personnel, personnel policy, health care institution.

DOI : 10.33783/1977-4167-2022-52-2-75-80

Постановка проблеми. Сьогодні Україна і світ опинились в умовах нової економічної кризи, викликаній виникненням, тривалим розповсюдженням коронавірусної інфекції та засобами, спрямованими на її зупинення; введенням воєнного стану в країні.

В умовах сучасності, коли відбувається реформа медицини, коли медичні заклади перетворюються у заклади, що надають медичні послуги, і мають забезпечувати своє фінансування самостійно, важливим є момент управління закладом, усіма сферами його діяльності.

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник. Медичні кадри — головний ресурс системи охорони здоров'я, здатний суттєво підвищити ефективність роботи цієї сфери.

Традиційні методи управління персоналом в галузі охорони здоров'я сьогодні не забезпечують бажаних результатів, недостатньо органі-

зована система управління кадрами виявляється в низькій його продуктивності та ефективності праці. Тому узагальнення методів управління персоналом та обґрунтування сутності його системи в закладах охорони здоров'я є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження сутності управління персоналом займалися як іноземні, так і вітчизняні вчені, зокрема: М. Армстронг, С. Бай, В. Данюк, І. Заблудська, В. Кудін, С. Мішина, О. Мішин, О. Нікулічева, Ю. Палеха, В. Петюх, С. Тейлор, С. Цимбалюк. На основі аналізу літературних джерел вважаємо доцільним обґрунтувати сутність понять «управління персоналом закладу охорони здоров'я», «система управління персоналом закладу охорони здоров'я». А також охарактеризувати склад підсистем системи управління персоналом закладів охорони здоров'я та обґрунтувати заходи щодо його покращення.

Метою статті є уточнення методів управління персоналом та обґрунтування сутності його системи в закладах охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах кризи цінність персоналу часто знижується власниками. Обмеженість фінансових ресурсів зумовлює переоцінку вартості та цінності працівників. Відбувається своєрідний перехід від

Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Руснак А. В., Сміліченко Г. О., Пулянович О. В. Методи та система управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 2 (52). С. 75–80. doi : 10.33783/1977-4167-2022-52-2-75-80.

References (APA):

Rusnak A. V., Smilichenko H. O., Pulianovych O. V. (2022). *Metody ta systema upravlinnia personalom v zakladakh okhorony zdorovia* [Methods and systems of personnel management in health care institutions]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (52), 75–80 (in Ukr.). doi : 10.33783/1977-4167-2022-52-2-75-80.

стратегії розвитку до стратегії виживання. Посилюється контроль за діями працівників та ефективності використання ними робочого часу, що призводить до зниження довіри, мотивації працівників та лояльності до організації. Тому саме зараз перед власниками постає важливе завдання — планування та запровадження антикризового підходу в управлінні персоналом [1]. А отже й використання сучасних методів управління персоналом.

Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить про те, що серед організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху досягають дії, що проводяться в сфері управління кадрами.

Умови успішного управління персоналом передбачають три взаємопов'язані компоненти: планування розвитку кадрів (кількісне та якісне), підготовку та використання кадрів.

Згідно з класичним визначенням М. Армстронга, «управління персоналом — це стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації — людьми, які в ній працюють, і роблять індивідуальний та колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [2].

М. Армстронг сформулював основну мету управління персоналом — досягнення успіху організації за допомогою людей. За його твердженням, працівники є цінними активами [2].

Отже, управління персоналом — це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Антикризове управління персоналом — це сукупність цілеспрямованих, послідовних і взаємопов'язаних дій, що мають за мету оптимізацію чисельного складу та застосовуваних методів управління персоналом задля мінімізації витрат на персонал з одночасним збереженням нормального соціально-психологічного клімату в колективі [3].

Система управління персоналом закладу охорони здоров'я — це комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності організації, а також різних видів, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи.

При формуванні системи управління персоналом закладу охорони здоров'я слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників відносяться: ситуація на ринку праці; трудове законодавство; перспективи функціонування і розвитку. Внутрішніми чинниками є: цілі функціонування закладу; напрями діяльнос-

ті; організаційна культура; особливості менеджменту; склад персоналу.

Успішне виконання встановлених цілей функціонування закладу охорони здоров'я вимагає вирішення таких завдань в сфері управління персоналом:

- забезпечення потреби організації в робочій силі у необхідних обсягах та необхідної кваліфікації;

- повне та ефективне використання потенціалу працівника та колективу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення працівника у закладі, формування стабільного колективу;

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [4].

Вирішення та реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих умовах — обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження, що і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію [5, С. 149].

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з працівниками.

Визначальною складовою менеджменту персоналу в сучасних умовах є визначення ефективних методів управління персоналом.

Методи управління персоналом — це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: організаційні або адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Ми пропонуємо в окрему групу виділити методи антикризового управління персоналом (табл. 1).

Принципи ефективного управління персоналом є різноманітними та мають багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) та поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, організації, окремого працівника).

Методи управління персоналом

Методи управління персоналом	Характеристика	Перелік	Функції	Сфера застосування
Організаційні або адміністративні	Дотримання жорсткої дисципліни та неухильне виконання інструкцій, розпоряджень і наказів керівника	Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм та нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктування; набір, відбір та розставлення кадрів; затвердження методик та рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень	Управління, планування і контроль; своєчасне ознайомлення виконавців з усіма нормативними документами, які безпосередньо стосуються їх діяльності для якісного виконання розпоряджень керівництва	Підходить для державних установ та організацій, наприклад в органах державної влади та місцевого самоврядування, закладах охорони здоров'я
Економічні	Спонування працівника до виконання поставлених перед ним планів та завдань	Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; економічне стимулювання; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках та капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування	Пряма заінтересованість персоналу в якісному виконанні, поставлених перед ним завдань; підбір висококваліфікованих кадрів; постійне вдосконалення процесу створення кадрового резерву	Приватні компанії, в яких керівники зацікавлені в мотивації персоналу, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку
Соціально-психологічні	Пошук індивідуального підходу до кожного працівника з метою налаштувати і мотивувати його на плідну роботу	Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних та духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень	Регулярне відстеження всіх соціальних та психологічних процесів в організації; проведення тестування та анкетування персоналу; застосування різних психологічних прийомів створення комфортних умов для роботи персоналу	На підприємствах будь-якої форми власності (привітання персоналу зі святами, вираз подяки за високопродуктивну працю, публікації на корпоративному сайті про кращих працівників)
Анти-кризового управління	Мають за мету економію витрат на персонал та збереження іміджу роботодавця на ринку праці	Аутсорсинг; аутплейсмент; аутстафінг; сторітеллінг; shadowing («стеження») buddying; гейміфікація; «віртуальна школа», «корпоративний on-line університет», відеонавчання; методи нематеріального стимулювання персоналу; внутрішній кадровий резерв; on-line рекрутмент	Передача частини функцій з управління персоналом у виконання аутсорсинговій фірмі; планування і контроль; мотивація; організація; виведення поза штат фахівців для зниження витрати на розвиток персоналу	Бюджетні та небюджетні організації (установи)

До загальних принципів управління персоналом відносяться: науковість; плановість; комплексність (системність); безперервність; нормативність; економічність; зацікавленість; відповідальність тощо. Частковими принципами управління персоналом є такі: відповідність функцій управління цілям функціонування організації; індивідуалізація роботи з кадрами; демо-

кратизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного колективу з урахуванням психологічної сумісності.

У сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору та розташування кадрів за їх особистими та діловими якостями.

Комплексний підхід до управління персоналом означає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників.

Системний підхід відображає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами та виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій та припускає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами;
- постійне удосконалювання системи кадрової роботи в організації;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей;
- організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
- координацію і контроль виконання запланованих заходів.

Сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом укладається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є: підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистема добору, розстановки, оцінки та безперервного навчання кадрів; підсистема раціонального використання кадрів в організації.

Складність та багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми.

Розрізняють такі аспекти управління персоналом:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробничого процесу, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови тощо);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу працівників, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства тощо);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціологічних та психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (означає вирішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом тощо) [6].

Основою системи управління персоналом є кадрова політика, що представляє розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрям у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень та установок, які виражаються у стратегічних рішеннях.

Ключовим в управлінні персоналом є принцип добору та розстановки кадрів за їх особистісними та діловими якостями. Цей принцип передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного добору та підготовки нових працівників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- забезпечення умов для фахового та посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних якостей;
- сполучення довіри до працівників із перевіркою виконання ними своїх обов'язків [6].

Система управління персоналом закладу охорони здоров'я — це система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона містить підсистему загального та лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

До функціональних підсистем відносяться: управління організацією в цілому; управління окремими функціональними підрозділами; планування і маркетингу; управління найманням та зарахування персоналу; управління трудовими відносинами; забезпечення нормальних умов праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією поведінки; управління соціальним розвитком; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення; інформаційного забезпечення [7] (табл. 2).

Отже, система управління персоналом — це комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи. Управління персоналом є особливою сферою управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта — людини.

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслимо, що всі методи і форми роботи з персоналом на підприємстві повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством.

На основі проведених досліджень нами запропоновано такі заходи щодо покращен-

Склад підсистем системи управління персоналом закладу охорони здоров'я

Підсистема	Функції
Управління організацією в цілому	загальне управління організацією, контроль
Управління окремими функціональними підрозділами	управління підрозділами організації, контроль
Планування і маркетингу	розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі тощо
Управління найманням та зарахування персоналу	організація наймання персоналу, організація співбесіди, оцінка відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахова орієнтація та організація раціонального використання персоналу тощо
Управління трудовими відносинами	аналіз та регулювання групових і особистісних взаємовідносин, аналіз та регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами тощо
Забезпечення нормальних умов праці	дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища тощо
Управління розвитком персоналу	навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, вступ на посаду та адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, періодична оцінка кадрів тощо
Управління мотивацією поведінки	управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі тощо
Управління соціальним розвитком	організація громадського харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами та стресами тощо
Розвитку організаційної структури управління	аналіз сформованої організаційної структури управління, проектування нової організаційної структури управління, розробка штатного розкладу, формування нової організаційної структури управління тощо
Правового забезпечення	рішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядничих та інших документів щодо управління персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій з юридичних питань
Інформаційного забезпечення	ведення урахування та статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією тощо

ня управління персоналом у закладах охорони здоров'я:

- впровадження організаційної структури організації, затвердженої на загальних зборах для подальшого розвитку окремих відділів;

- визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку організації;

- побудова ефективної системи управління персоналом, яка має забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі;

- впровадження системи кадрового планування та маркетингу персоналу;

- розробка посадових інструкцій для управлінців вищої та середньої ланки і положень про відділи для більш ефективного розподілу повноважень та обов'язків;

- розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики (набору та відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфіка-

ції, нематеріальних методів стимулювання праці, щодо ефективності системи матеріального заохочення);

- забезпечення соціальних гарантій персоналу, які повинна контролювати служба управління персоналом у відповідності з чинним законодавством.

Висновки. Методи управління персоналом закладів охорони здоров'я — це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. Уточнено методи управління персоналом, які умовно поділено на чотири групи: організаційні або адміністративні, економічні, соціально-психологічні та антикризового управління.

Ефективна система управління персоналом закладами охорони здоров'я передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників та роботодавців,

бажання всіх працівників організації зробити її «кращою» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних та організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Література

1. Нікулічева О. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. *EBD Digest*. № 19. URL: <https://www.ebskiev.com/kontsepsiya-antikrizovogo-upravlinnya-personalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin> (дата звернення: 18.10.2022).

2. Armstrong M., Taylor S. Human resource management practice. 13th edition. 2014. 440 p. URL: <https://e-uczelnia.uek.krakow.pl> (дата звернення: 11.10.2022).

3. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві. URL: Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 3–4 березня 2020 р. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20Мішина%2C%20Мішин-тези.pdf> (дата звернення: 10.10.2022).

4. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.

5. Заблудська І. В. Колаборація антикризових заходів підприємства. *Прометей*. 2008. № 3(27). С. 146–150.

6. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. К.: КНТЕУ, 2009. 279 с.

7. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва. К.: МАУП, 1998. 96 с.

References

1. Nikulicheva, O. (2022). *Kontsepsiia antykryzovoho upravlinnia personalom v umovakh orhanizatsijnykh zmin* [The concept of anti-crisis personnel management in conditions of organizational changes]. *EBD Digest*. № 19. Available at: <https://www.ebskiev.com/kontsepsiya-antikrizovogo-upravlinnya-personalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin/> (Accessed 18 October 2022) (in Ukr.).

2. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). Human resource management practice. 13th edition. 440 p. Available at: <https://e-uczelnia.uek.krakow.pl> (Accessed 11 October 2022) (in Eng.).

3. Mishina, S. V., Mishin, O. Yu. (2020). *Suchasni metody antykryzovoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi* [Modern methods of anti-crisis management of personnel at the enterprise]. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20Мішина%2C%20Мішин-тези.pdf>. (Accessed 10 October 2022) (in Ukr.).

4. Danyuk, V. M., Petyukh, V. M., Tsimbalyuk, S. O. etc. (2005). *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Kyiv: KNEU (in Ukr.).

5. Zabłodska, I. V. (2008). *Kolaboratsiia antykryzovykh zakhodiv pidpriemstva* [Collaboration of anti-crisis measures of the enterprise]. *Prometej*. № 3(27), 146–150.

6. Bai, S. I. (2009). *Rozvytok orhanizatsii: polityka, potentsial, efektyvnist* [Organizational development: policy, potential, efficiency]. Kyiv: KNTEU Publ., (in Ukr.).

7. Palekha, Y. I., Kudin, V. O. (1998). *Kultura upravlinnia ta pidpriemnytstva* [Culture of management and entrepreneurship]. Kyiv: MAUP Publ., (in Ukr.).

БЕРДЯНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І БІЗНЕСУ

Наукове видання

**ВІСНИК
БЕРДЯНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ
МЕНЕДЖМЕНТУ І БІЗНЕСУ**

№ 2(52)'2022

Науковий економічний журнал

Українською, російською та англійською мовами

Технічний редактор *Д. В. Акіндєєв*

Адреса редакції:

Україна, 71118, м. Бердянськ, вул. Свободи, 117-А
Тел. 8 (06153) 6-48-54

Підписано до друку __.__.2022 р.

Формат 60х84/8. Папір офсетний.

Гарнітура «Newton С». Друк — лазерний.

Ум. друк. арк. 14,88. Обл.-вид. арк. 14,23.

Наклад 50 прим. Зам. № 57

Друк ТОВ «УСПІХ ПРИНТ»

69035, Запорізька обл., м. Запоріжжя,
пр-т Соборний/вул. Південноукраїнська,
дом 161/7, оф. 12