

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувачка кафедри
_____ Г. О. Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«Оптимізація роботи адміністративно-господарського персоналу другого
рівня надання меддопомоги»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»

Студента гр. гр. УЗ.мз-91к Панченко Лесі Михайлівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело Панченко Лесі Михайлівни

Науковий керівник к.е.н., Кубатко Вікторія Василівна
д.мед.н, професор Сміянов Владислав Анатолійович

Суми 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»
студенту групи УЗ.мз-91к
Панченко Лесі Михайлівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Оптимізація роботи адміністративно-господарського персоналу
другого рівня надання меддопомоги

затверджена наказом по інституту від „_____” _____ 20____ р. № _____

2. Термін здачі закінченого проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закони України, Постанови Кабінету Міністрів
України, монографії, підручники, навчальні посібники, статті та тези конференцій
вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси, щорічна статистична звітність
підприємства (КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка
Михайла Давидова»).

4. Зміст розрахунково-пояснювально записки (перелік питань, що їх належить розробити)

(ПЕРЕЛІК НАЗВ РОЗДІЛІВ)

1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства
2. Аналіз роботи персоналу лікарні другого рівня надання меддопомоги на прикладі КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова»
3. Рекомендації щодо оптимізації роботи адміністративно-господарського персоналу
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

(ПЕРЕЛІК НАЗВ ПЛАКАТИВ)

1. Процес прийняття управлінського рішення
2. Організаційна структура лікарні
3. Склад респондентів за посадою та досвідом роботи
4. Розвиток професійної компетентності працівників

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір матеріалів та даних, опрацювання нормативно-правових документів, внутрішньої документації закладу.	Початок практики – кінець практики	
2	Проаналізувати теоретичні та методичні підходи щодо управління розвитком персоналу підприємства.	листопад	виконав
3	Дослідити діяльність адміністративно-господарської частини лікарні другого рівня надання допомоги.	листопад	виконав
4	Оцінити організацію роботи та управління персоналом «Конотопської центральної районної лікарні ім. академіка Михайла Давидова»	листопад	виконав
5	Розробити заходи з організації контролю адміністративно-господарської діяльності.	грудень	виконав
6	Проаналізувати механізм формування компетентності персоналу для оптимізації роботи організації.	грудень	виконав
7	Проаналізувати умови охорони праці на підприємстві (Конотопська центральна районна лікарні ім. академіка Михайла Давидова»).	грудень	виконав
8	Систематизувати розроблені матеріали та оформити роботу	грудень	виконав
9	Передати роботу для перевірки на плагіат	Не менше ніж за 5 робочих днів до захисту	виконав
8	Передати на рецензування	За день до рецензування	виконав

Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Кубатко В. В.

Сміянов В. А.

Завдання до виконання одержав _____

Панченко Л. М.

АНОТАЦІЯ

У роботі здійснено аналіз теоретичних та методичних підходів щодо управління розвитком персоналу підприємства та особливостей регулювання діяльності адміністративно-господарського персоналу. Досліджено діяльність адміністративно-господарської частини лікарні другого рівня надання допомоги. Проведений аналіз організації роботи та управління персоналом «Конотопської центральної районної лікарні ім. академіка Михайла Давидова». Розроблені оптимізаційні заходи з організації контролю адміністративно-господарської діяльності. Запропонований механізм формування компетентності персоналу для оптимізації роботи організації.

Ключові слова: адміністративно-господарський персонал, оптимізація, управління, компетентність.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 37 с., у тому числі 2 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел - 4 сторінки.

Актуальність. Реформа системи охорони здоров'я вимагає від керівників медичних закладів, розуміння сутності процесів управління для оптимізації ефективної роботи закладу. Персонал розглядається як один з головних чинників ефективного функціонування лікарні. Праці вітчизняних і закордонних учених – Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Б.Деміна, П. Друкер, А. Колесник, Дж.Лафті, М.Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня та ін.. – не охоплюють всього спектру проблем, щодо управління кадрами та організації праці співробітників. Невирішеність багатьох проблемних питань в цій сфері й обумовила вибір теми даної роботи та її актуальність.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад, а також визначення основних напрямків і рекомендацій щодо оптимізації роботи адміністративно-господарського персоналу лікарні другого рівня надання меддопомоги. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- аналіз теоретичних та методичних підходів щодо управління розвитком персоналу підприємства та особливостей регулювання діяльності адміністративно-господарського персоналу;
- дослідження діяльності адміністративно-господарської частини лікарні другого рівня надання допомоги;
- аналіз організації роботи та управління персоналом «Конотопської центральної районної лікарні ім. академіка Михайла Давидова»;
- розробка оптимізаційних заходів з організації контролю адміністративно-господарської діяльності;
- запропонувати механізм формування компетентності персоналу для оптимізації роботи організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо оптимізації роботи адміністративно-господарського персоналу медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процес оптимізації роботи персоналу.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний, метод опитування.

Наукова новизна. Результати, що відображають наукову новизну, полягають у такому:

уперше: розроблено та запропоновано визначення категорії «адміністративно-господарський персонал»;

удосконалено:

- науково-методичні підходи до процесу прийняття управлінського рішення;

- науково-прикладні аспекти оцінки контролю адміністративно-господарської діяльності

- методичні положення щодо оцінювання проблематики організації роботи персоналу лікарні.

Набули подальшого розвитку:

- концептуальні підходи до оцінки компетенцій адміністративно-господарського персоналу медичного закладу .

Ключові слова: АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ, ОПТИМІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємств закладів охорони здоров'я	10
1.2. Особливості регулювання діяльності адміністративно-господарського персоналу	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЛІКАРНІ ДРУГОГО РІВНЯ НАДАННЯ МЕДДОПОМОГИ НА ПРИКЛАДІ КНП КМР «КОНОТОПСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ ІМ. АКАДЕМІКА МИХАЙЛА ДАВИДОВА»	15
2.1. Загальна характеристика КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова» та системи управління персоналом установи	15
2.2. Аналіз діяльності адміністративно-господарської частини лікарні другого рівня надання допомоги.....	17
2.3. Контроль, управління та організація роботи персоналу лікарні...	20
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	24
3.1. Оптимізація заходів з організації контролю адміністративно-господарської діяльності	24
3.2. Механізм формування компетентності персоналу для оптимізації організації.....	28
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

Одна з реальних можливостей підвищення ефективності та якості медичного обслуговування населення закладена в сфері управління системою охорони здоров'я. Зростання ролі стратегічного управління охороною здоров'я вимагає наукового підходу до вирішення організаційних проблем роботи управлінського персоналу.

Переважає більшість прийнятих рішень приймається без урахування сучасних технологій організації управлінського циклу, в результаті відсутні чітко розроблені плани їх реалізації та системи контролю.

Підвищення складності та масштабності завдань, що стоять перед системою охорони здоров'я, вимагає введення послідовно та неухильно здійснюваної системи заходів в області організаційних форм управління закладів сфери охорони здоров'я, раціоналізації технології управлінського циклу, вдосконалення стилю і методів управлінської діяльності.

Основним продуктом управлінської діяльності є управлінські рішення, аналіз складу яких дозволяє об'єктивно оцінити організацію процесу управління, види управлінської діяльності на різних рівнях, характер горизонтальної взаємодії, обґрунтувати організаційну структуру управління, розподіл функцій за рівнями і ланкам, дати пропозиції щодо організації роботи управлінського персоналу, його чисельності та складу.

Удосконалення системи управління адміністративно-господарським персоналом обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до сучасних вимог управління медичним закладом. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактору як необхідної умови ефективності виробництва.

Проблемам управління та оптимізації роботи персоналу присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Б.Деміна,

П. Друкер, А. Колесник, Дж.Лафті, М.Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад, а також визначення основних напрямків і рекомендацій щодо оптимізації роботи адміністративно-господарського персоналу лікарні другого рівня надання меддопомоги. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- аналіз теоретичних та методичних підходів щодо управління розвитком персоналу підприємства та особливостей регулювання діяльності адміністративно-господарського персоналу ;

- дослідження діяльності адміністративно-господарської частини лікарні другого рівня надання допомоги;

- аналіз організації роботи та управління персоналом «Конотопської центральної районної лікарні ім. академіка Михайла Давидова»;

- розробка оптимізаційних заходів з організації контролю адміністративно-господарської діяльності;

- запропонувати механізм формування компетентності персоналу для оптимізації роботи організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо оптимізації роботи адміністративно-господарського персоналу медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процес оптимізації роботи персоналу.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний, метод опитування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємств закладів охорони здоров'я

Управління з точки зору змісту - дія, спрямована на досягнення цілей певної системою.

Як вважає експерти, управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції (Ситник & Довгань, 2014).

Теорія наукового управління передбачає наступні основні частини: зміст, технологія, функції, методи, принципи, структура, зв'язку, результат.

Американський менеджмент, наприклад, передбачає використання трьох виокремлених підходів до оптимізації управлінських рішень, а саме: науковий підхід, системну орієнтацію та використання моделей (Mescon Albert & Khedouri, 2019).

Управління охороною здоров'я включає в якості складових частин:

- управління діяльністю об'єктів (установ і служб охорони здоров'я);
- організацію діяльності органів управління;
- організацію процесу управління;
- організацію управління персоналу;
- організацію праці керівника;
- організацію розвитку системи управління;
- формування і розвиток внутрішньогалузевих і міжгалузевих зв'язків.

Управлінське рішення – це кінцевий результат, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування, аналізу та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети (Кальниш, Лозинська & Тимцуник, 2015).

Визначення поняття управлінського рішення акцентує увагу на те, що це творчий акт керівника по визначенню оптимального комплексу дій для

вирішення наявної проблеми. Рішення є основною формою і специфічним продуктом управлінської праці. Одним з перспективних напрямів удосконалення управління охороною здоров'я на сучасному етапі стає розробка організаційних механізмів, в центрі яких стоїть процес вироблення управлінських рішень (Брич, Ліштаба & Микитюк, 2018).

Очолює розробку управлінського рішення особа (або орган управління), яка приймає рішення. Як правило, функції прийняття рішень з питань розвитку, стратегічного планування та поточного, оперативного управління розділені між першим і другим особами, що здійснюють управління.

Зміст процесу прийняття управлінського рішення представлено на схемі (рис. 1.1).

Основні умови забезпечення високої якості та ефективності управлінського рішення:

- для розробки управлінського рішення необхідно застосовувати наукові підходи;
- акцентування уваги на загальних економічних законах які мають безпосередній вплив на ефективність управлінського рішення;
- менеджер, який приймає рішення має володіти повною інформацією з показниками, які порівнюються в часі та просторі;
- застосування при прийнятті рішення наукових та загально-методичних методів аналізу, прогнозування, моделювання та економічного обґрунтування кожного рішення;
- комплексний аналіз існуючої проблеми, з переходом від простих проблем до проблем комплексного характеру та побудова дерева цілей;
- розробка та порівняння декількох варіантів прийняття рішення;
- відповідність прийнятого рішення існуючим правовим та законодавчим нормам;
- автоматизація процесу збору і обробки інформації, процесу розробки та реалізації рішень;

- чітка послідовність між якістю виконання рішення та мотивацією за його якісне та ефективне виконання;
- забезпеченість реалізації рішення.

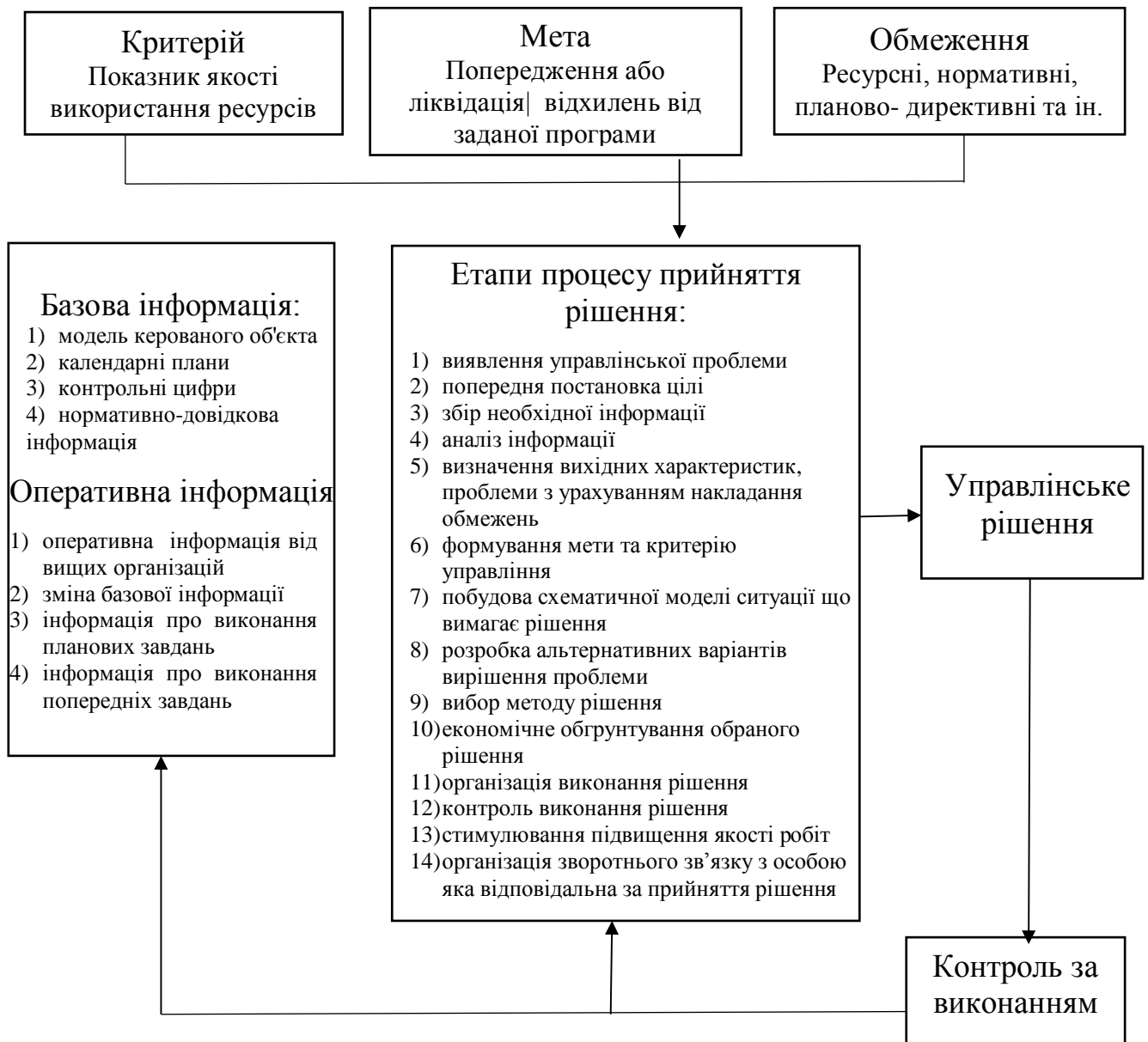


Рисунок 1.1 —Процес прийняття управлінського рішення

Джерело: узагальнено на основі (Брич, 2019; Базалійська, 2014; Разицькова, 2006)

1.2 Особливості регулювання діяльності адміністративно-господарського персоналу

Процес управління персоналом закладів охорони здоров'я багатоскладовий, він містить в собі складну систему з внутрішніх проблем, процесів не тільки прийняття, а й обґрунтування вибору рішень, забезпечення підприємства кадрами, організації їх ефективного використання та постійний зв'язок з зовнішнім середовищем.

В якості трудових ресурсів організації охорони здоров'я виступає його персонал. Персонал установи це змінний показник. За своєю структурою він має неоднорідний характер бо залежить від освіти, віку, стажу, посади та кваліфікації працівників медичного закладу. Для визначення руху персоналу застосовують показники інтенсивного обороту, коефіцієнт плинності, коефіцієнт сталості персоналу і т. і. (Давидюк, 2015).

На чисельність кадрів має вплив масштабність організації, її трудомісткість, специфічні особливості трудової діяльності (Дарміць & Горішна, 2016).

Хоча адміністративно-господарський персонал і не є ключовим елементом кадрової структури підприємства, дані працівники досить важливі для багатьох організацій.

У широкому розумінні, адміністративно-господарський персонал є однією з найвищих категорій структури кадрів, включаючи в себе як адміністративно-управлінський, так і обслуговуючий персонал, пов'язаний з веденням внутрішньої господарської діяльності. При цьому багато в чому дане поняття часто виявляється тотожним адміністративному персоналу в цілому. У вузькому розумінні, до адміністративно-господарському персоналу відносять працівників, які не належать до управлінського персоналу, а беруть участь в першу чергу у внутрішній господарській діяльності підприємства.

Традиційно, адміністративно-господарський персонал включає в себе співробітників, які забезпечують фактичну діяльність організації і не приносять прямого прибутку, так само як і не є членами керівництва, за

винятком керівництва іншими працівниками адміністративно-господарського сегмента (Олуйко, 2018).

У діяльності адміністративно-господарського персоналу є окремі особливості і нюанси, які слід враховувати роботодавцю. Зокрема, не зайвим буде звернути увагу на:

Контроль діяльності. Саме адміністративно-господарський персонал найчастіше є джерелом необґрунтованих і неконтрольованих витрат організації. Тому необхідно регулярно проводити контроль як за загальною ефективністю ведення діяльності даного персоналу, так і за цільовим використанням виділених коштів.

Механізми мотивації. Ефективні механізми мотивації щодо адміністративно-господарського персоналу можна впровадити на підставі контролю його діяльності. Хорошим методом мотивування може стати значна премія за підсумками звітного періоду, в тому числі яка багаторазово перевищує базовий оклад.

Робочий графік. Роботодавцям слід уважно ставитися до робочого графіку адміністративно-господарського персоналу. Так, деяким працівникам буде доцільним запропонувати гнучкий графік, в той час як інші співробітники повинні завжди перебувати на своїх робочих місцях в залежності від посади. Не слід диктувати в даному питанні однакові нормативи всім працівникам даної категорії.

З огляду на особливості з управління персоналом медичного закладу в даний час, набувають актуальності питання про реформування кадрової політики охорони здоров'я, підвищення іміджу установ, формування корпоративної культури, розробки і впровадження мотиваційних заходів в систему управління підприємством. Негайного вирішення потребують проблеми бюджетного сектора, адаптація персоналу до мінливих умов, розвиток інститутів управління які кваліфікуються на професійній діяльності (Ковальська, 2020). Вирішення цих завдань допоможе керівникам в процесі управління адміністративно-господарським персоналом.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЛІКАРНІ ДРУГОГО РІВНЯ НАДАННЯ МЕДДОПОМОГИ НА ПРИКЛАДІ КНП КМР «КОНОТОПСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ ІМ. АКАДЕМІКА МИХАЙЛА ДАВИДОВА»

2.1 Загальна характеристика КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова» та системи управління персоналом установи

На території Конотопського району функціонує Комунальне некомерційне підприємство Конотопської міської ради «Конотопська центральна районна лікарня імені академіка Михайла Давидова». Юридична адреса: вул. Миколи Амосова 5, м. Конотоп, Сумська обл., 41600.

Лікарня має печатку організації, рахунки в установах банку. Несе відповідальність за всіма видами лікувальної, господарської діяльності, має права і зобов'язання.

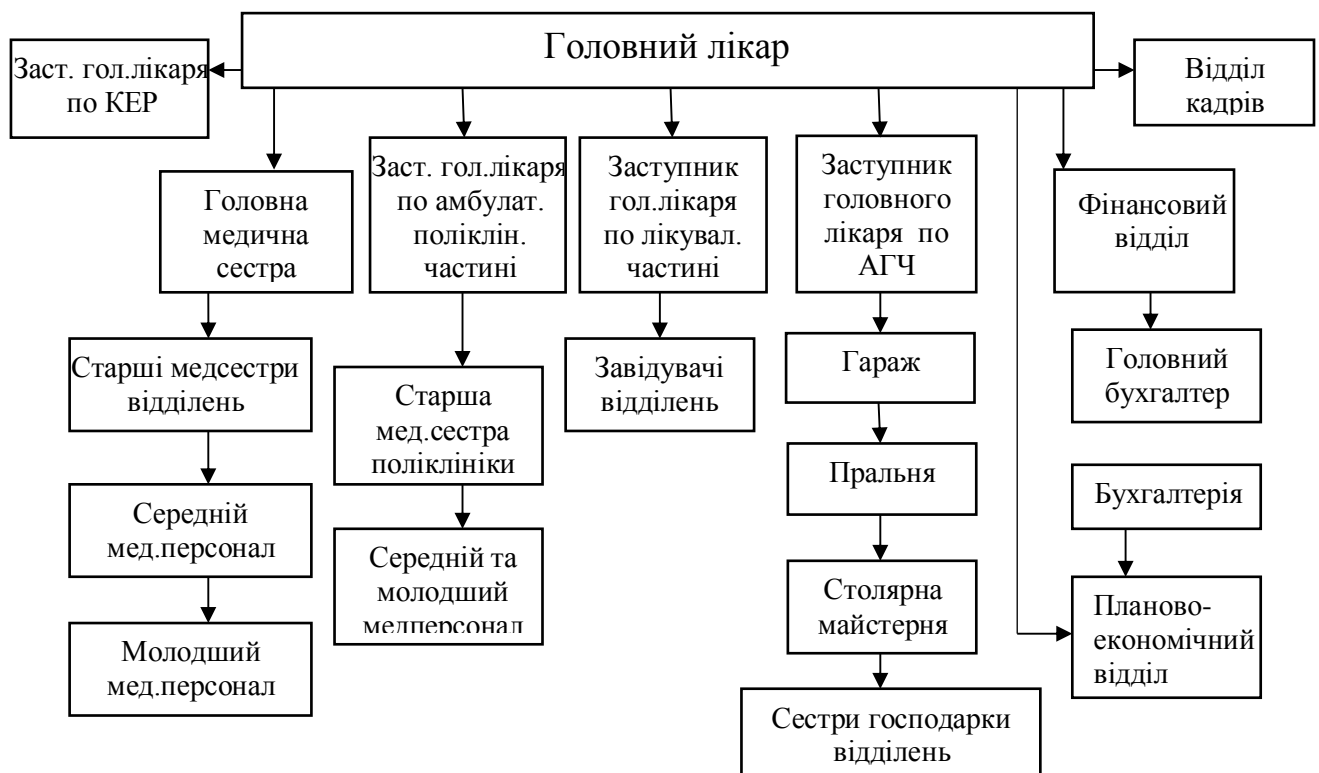


Рисунок 2.1 — Організаційна структура лікарні

Діяльність лікарні організована на базі лінійно-функціональної структури управління, накази виконуються професійно і точно. Вся

відповідальність за прийняті рішення лягає на плечі лінійного керівника, саме йому підпорядковується колектив. Кожен функціональний відділ відповідає за закріплену діяльність, збирає і аналізує статистику, складає звіти у відповідний період. І лише спільна робота всіх ланок цього ланцюга призводить до результативної діяльності всієї організації.

Таблиця 2.1 — Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури лікарні

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Найбільш детальна підготовка завдань і рішень, пов'язаних з кваліфікацією співробітників. 2. Звільнення головного керівництва від аналізу проблем по структурним підрозділам. 3. Залучення експертів за потреби. 4. Професійна мотивація до управління структурами медичної організації. 5. Зниження дублювання функцій. 6. Координації функціональної діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невисока взаємодія на горизонтальному рівні, виникнення суперечок, конфліктних ситуацій. 2. Формальна відповідальності в реалізації діяльності, рішення та виконання здійснюються різними людьми. 3. Максимальна централізація по вертикалі. 4. Багатопрофільність призводить до збільшення обсягу роботи керівного складу через необхідність узгодження рішень з функціональними службами.

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації КНП КМР "Конотопська ЦРЛ ім. ак. Михайла Давидова"

Для раціональної взаємодії всіх служб, при виконанні стратегії розвитку медичної організації, необхідно чітко і ясно ставити мету, віддавати розпорядження, виконувати накази, виконувати функціональні обов'язки, відповідно до кваліфікації працівника, постійно підвищуючи шляхом навчання- теоретичні знання та практичні навички, стимулюючи персонал, все це дозволить досягти позитивних результатів роботи в найбільш короткі терміни.

2.2 Аналіз діяльності адміністративно-господарської частини лікарні другого рівня надання допомоги

Основне призначення адміністративно-господарської служби - це забезпечення безперебійної роботи всіх відділень і структурних підрозділів.

Адміністративно-господарська частина є самостійним структурним підрозділом організації і підпорядковується безпосередньо її керівнику. В основі діяльність АГЧ лежить поточне та перспективне планування діяльності всієї лікарні, застосування різних методів та форм управління при вирішенні службових питань та колегіальності при їх обговоренні, особистої відповідальності кожного працівника за виконання своїх посадових обов'язків і окремих доручень заступника головного лікаря по АГЧ.

Основні завдання АГЧ:

1. Адміністративно-господарське забезпечення діяльності організації, включає в себе технічне обслуговування будівель, приміщень, обладнання яке знаходиться на балансі лікарні, здійснення поточних і капітальних ремонтів, забезпечення приміщень необхідними меблями, господарським інвентарем, механічними засобами які використовуються при здійсненні медичної діяльності, забезпечення транспортними засобами та охороною.

2. Здійснення організаційно-плановій діяльності керівництвом лікарні та розробка системи контролю за діяльності структурних підрозділів організації в сфері господарського обслуговування, контроль за ефективним використання матеріальних і фінансових ресурсів, збереження власності лікарні.

3. Розробка та підготовка інформаційно-аналітичних звітів щодо сучасного стан та перспектив розвитку господарського забезпечення діяльності лікарні, внесення пропозицій щодо вдосконалення служби АГЧ.

4. На основі сучасних ІТ технологій, зарубіжного досвіду впровадження нових методів організації роботи.

5. Прийняття участі в підготовці пропозицій щодо реалізації ефективного виконання службових обов'язків в сфері адміністративно-господарського забезпечення діяльності організації.

6. Здійснення функцій контролю в межах своєї компетенції за дотриманням правил санітарного, протиепідемічного режиму, дотримання протипожежної безпеки, відповідність виконаних обов'язків дотриманням норм техніки безпеки, своєчасне виявлення порушень.

7. Ведення статистичної, службової та інших видів документації яка передбачена діючими нормативно-правовими актами, надання керівництву лікарні та іншим вищим організаціям звітів про діяльність АГЧ.

8. Рішення інших завдань відповідно до цілей організації.

Основні функції АГЧ

1. Планування, організація і контроль адміністративно-господарського забезпечення діяльності організації.

2. Здійснення господарського обслуговування та забезпечення відповідного належного стану згідно правил і норм виробничої санітарії і протипожежного захисту будівель і приміщень, в яких розташовані підрозділи лікарні, контроль за справністю обладнання (ліфтів, освітлення, систем опалення, вентиляції та ін.).

3. Участь у проведенні щорічної інвентаризації будівель, приміщень, обладнання з метою контролю за поточним станом та збереження їх технологічних якостей.

4. Представлення розроблених планів щодо здійснення поточних і капітальних ремонтів основних фондів (будівель, систем водопостачання та інших споруд), складання кошторисів господарських витрат.

5. Безпосереднє здійснення ремонт приміщень та багаторівневий контроль за якістю виконання ремонтних робіт.

6. Забезпечення підрозділів організації меблями, господарським інвентарем, засобами механізації інженерної та управлінської праці, контроль

за їх раціональним використанням, збереженням, проведенням своєчасного ремонту.

7. Розробка та оформлення документації для укладання тендерів та договорів з метою проведення робіт і надання послуг сторонніми організаціями.

8. Отримання і зберігання канцелярського приладдя, господарських матеріалів, устаткування, інвентарю, забезпечення ними структурних підрозділів організації, облік їх витрачання та складання встановленої звітності.

9. Введення системи контролю за раціональним витрачання матеріалів і фінансових коштів, які використовуються при здійсненні господарської діяльності лікарні.

10. Благоустрій, озеленення, прибирання території, святкове художнє оформлення фасадів будівель і прохідних.

11. Виконання обслуговування проведених нарад, конференцій, семінарів та інших заходів, які відбуваються на території медичного закладу.

12. Організація транспортного забезпечення діяльності лікарні.

13. Організація експлуатації та здійснення своєчасного ремонту технічного та медичного обладнання, неперервне забезпечення будівель і приміщень лікарні електроенергією, теплом, газом, водою, контроль за їх раціональним витрачанням згідно діючих правил і нормативів.

14. Організація служби пропускнуго режиму, контроль за дотримання трудової дисципліни.

15. Організація і контроль діяльності складів які знаходяться в підпорядкуванні адміністративно-господарської служби.

16. Інформування працівників організації, щодо необхідності збереження та утримання в належному стані будівель, приміщень і майна лікарні, раціонального відношення до медичного та технічного обладнання, дбайливого ставлення до матеріальних ресурсів, раціонального використання

та економії енергетичних ресурсів (електроенергії, тепла, води, канцелярського приладдя, витратних матеріалів та т. і.).

17. Здійснення згідно своїх посадових обов'язків інших функцій відповідно необхідних для функціонування закладу.

2.3 Контроль, управління та організація роботи персоналу лікарні.

Аналіз діяльності адміністративно-господарської частини КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова» виявив проблеми які структуровані за декількома напрямками (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 — Проблеми діяльності персоналу закладу

Джерело: узагальнено на основі (Бас, 2015; Пузирьова, 2016)

Сучасний заклад охорони здоров'я стикається з безліччю проблем по управлінню персоналом. Проблеми управління персоналом з якими стикається було виявлено при здійсненні аналізу внутрішньої документації і показників діяльності.

Структуруємо проблеми:

- проблеми ведення документації. В результаті здійснення аналізу системи ведення документообігу виявлені недосконалості щодо відповідності збору та зберігання документів та своєчасного ознайомлення з ними лінійних керівників.

- методичні проблеми. При дослідженні застосування загально-економічних методів з управління персоналом лікарні виявлено невідповідність узгодженості роботи лікарні з системою кадрового забезпечення.
- проблеми організаційного характеру: недостатність обґрунтування кадрового забезпечення та невикористання новітніх розробок при навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.
- фінансово-економічні проблеми, які виражаються в неповному фінансовому забезпеченні лікарні та як наслідок незадоволеність співробітників своєю оплатою праці та системою преміювання.
- проблеми інформаційно-технологічного характеру. Необхідність використання в своїй діяльності сучасних досягнень в сфері ІТ технологій вимагає додаткового навчання працівників, адаптації переходу від звичних режимів роботи в сферу комп'ютеризації, електронного обігу документів, навичкам роботи в електронному режимі, необхідності орієнтування в загальній інформаційній системі лікарні (Ситник, 2019).

Своєчасне виявлення проблем управління персоналом дозволить збільшити продуктивність праці, та розробити функціональну систему реагування на мінливе внутрішнє середовище. Також потребують систематичного перегляду і адаптації методики управління та контролю персоналу на підприємстві.

З метою виявлення проблем організації роботи персоналу нами було проведено опитування працівників адміністративно-господарської частини.

Таблиця 2.2 —Склад респондентів за посадою та досвідом роботи

<i>Посада</i>	<i>% опитаних</i>	<i>Досвід роботи в досліджуваній сфері</i>
Керівники	45,8	До 5 років
	27,3	Більше 5 років
Технічні службовці	28,1	До 5 років

Продовження табл.2.2

	54,3	Більше 5 років
Сестри господарки	53,9	До 5 років
	41,7	Більше 5 років
Шофери	46,6	До 5 років
	27,3	Більше 5 років
Інші працівники	63,4	До 5 років
	17,0	Більше 5 років

Переважна кількість опитаних керівників лікарні (81%) вважають, що сильна сторона їх колективів - вміння злагоджено працювати в команді. Однак 38% співробітників стверджують, що їх команда не отримує підтримки від інших підрозділів.

Ще 32% респондентів відзначають, що співпраця та обмін новими ідеями не викликає у керівництва ентузіазму.

У найближчі роки ця проблема управління персоналом тільки посилиться, так як в штаті з'являться представники декількох поколінь.

Чіткий зв'язок між результатами роботи і розміром оплати помічають лише 46% співробітників, 47% переконані, що отримують несправедливу винагороду за працю. Крім того, 41% скаржиться на брак ясності щодо можливих шляхів кар'єрного росту, а 36% не вірять, що їх роботодавець чесно повідомляє персоналу про зміни.

Більше третини (39%) респондентів відзначають, що керівництво лікарнею не заохочує нові способи та методи роботи. Крім того, 31% співробітників заявляють, що у них відсутня можливість застосувати свої ідеї на практиці.

На думку 47% респондентів, чисельність персоналу в їхньому підрозділі неоптимальна, а 43% впевнені, що структура закладів охорони здоров'я побудована нерационально.

Виявлені недоліки окреслили коло проблем в організації управлінського обліку, в тому числі:

- організація електронного розподілу витрат по відділеннях і структурним підрозділам за всіма видами джерел;

- раціональне використання робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення виконавської дисципліни;
- навчання співробітників і підвищення кваліфікації;
- надання своєчасної та достовірної звітності.

Скрізь, де ставляться завдання, потрібно контролювати їх виконання (Азаров, Мороз, Лесько & Романець, 2014). Не всі співробітники відрізняються хоч якою-небудь мотивацією та високим рівнем відповідальності. Чим складніше ієрархія і більш розгалуженими оргструктура, тим імовірніше, що працівники внизу будуть працювати не так, як задумали керівники зверху. Тому в лікарні необхідне здійснення контролю діяльності персоналу. Аналіз цього питання виявив наступні причини невиконання поставлених завдань перед адміністративно-господарською частиною лікарні:

- низька кваліфікація працівників;
- відсутність мотивації;
- персонал перевантажений завданнями;
- погана координація роботи відділів;
- спочатку поставлені неможливі завдання.

У загальному вигляді контроль можна розглядати як процес вимірювання (зіставлення) фактично досягнутих результатів по відношенню до запланованих. При цьому можливі два варіанти: збіг чи розбіжність фактично досягнутих результатів із запланованими. У першому випадку - робота відповідає плану або іншим вимогам до її здійснення. У другому потрібне прийняття рішення про необхідність корекції (Астахова & Семиовця, 2016)

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1 Оптимізація заходів з організації контролю адміністративно-господарської діяльності

Теорія аналізу господарської діяльності організації, має на увазі, що будь-яка діяльність в організації відбувається в межах двох систем. Перша - операційна, мета якої полягає в досягненні заданих цілей. Друга - це система контролю, складовими частинами якої є процеси перевірки і порівняння фактичних результатів із заданими параметрами (Кіндрацька, Загородній & Кулиняк, 2019).

Контроль адміністративно-господарської діяльності лікарні повинен охоплювати всі її види. Він здійснюється з метою ефективної організації господарської діяльності за своєчасним всебічним і повним забезпеченням організації, а також законністю витрачання, збереженням матеріальних цінностей (Турчина, 2014).

Контроль, як функція управління, являє собою систему спостереження і перевірки функціонування керованого об'єкта з метою оцінки обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень, виявлення ступеня їх реалізації (Сивальнева & Швеков, 2018)

Інформатизація контролю адміністративно господарської діяльності, що включає використання інформаційних технологій у всіх ланках системи управління, дозволить оптимізувати як управління, так і процес функціонування та забезпечення. Своєчасна обробка отриманої інформації в процесі контролю адміністративно-господарської діяльності та її осмислення дозволяють проводити аналіз і приймати розумні управлінські рішення, удосконалювати та підвищувати ефективність системи контролю. Удосконалення алгоритмів процесу контролю адміністративно-господарської діяльності має основною метою підвищення ефективності виконання поставлених завдань з максимально досягнутим результатом за мінімальний

проміжок часу (Кичко, 2017). Тому в діючих умовах актуально щоб керівник відповідав сучасним вимогам цілеспрямованої діяльності, яка спрямована на досягнення максимального ефекту в забезпеченні окремих підрозділів та лікарні в цілому. З цього випливає, що в умовах сучасного розвитку функціонування адміністративно-господарської діяльності компетентний керівник повинен прагнути й здатний побудувати досить ефективну систему управління і контролю та вирішувати поставлені перед ним завдання.

У найзагальнішому випадку аналіз заходів щодо забезпечення частин матеріальними засобами передбачає вибір найкращих варіантів щодо забезпечення раціонального використання коштів. І в зв'язку з цим найбільш дієвим механізмом є методи оптимізації (Линенко & Шевченко, 2008).

Оптимізація може застосовуватися досить широко: від оптимізації постановки завдань на організацію і здійснення контролю адміністративно-господарської діяльності до оптимізації витраченого часу на виконання поставленого завдання. Рішення задачі оптимізації проводиться після конкретизації завдань аналізу і проводиться шляхом визначення переліку показників (Співак, 2013). Оптимізація системи контролю адміністративно-господарської діяльності необхідна, так як вона дозволяє більш ефективно здійснювати управління при постійно зростаючому обсязі інформації, що надходить за рахунок скорочення часу на обробку і прийняття управлінського рішення.

Оптимізація контролю адміністративно-господарської діяльності в повсякденній діяльності є результатом праці, розумової діяльності посадових осіб та реальним інструментом досягнення поставлених цілей. В основі будь-якої організаційно-штатної структури лежить принцип оптимізації, представлений, як правило:

1. Розробкою найбільш прийнятної моделі контролю.
2. Впровадженням науково обгрунтованого алгоритму контролю адміністративно-господарської діяльності в життєвому циклі лікарні

3. Апробації та впровадження нових технологій застосованих у процесі проведення контролю адміністративно-господарської діяльності.

Розробляючи можливі шляхи оптимізації контролю, посадові особи, відповідальні за ведення адміністративно-господарської діяльності, повинні вишукувати приховані резерви і впроваджувати сучасні підходи в систему управління, які раніше не застосовувалися. Хоча метою оптимізації є отримання оптимальної системи, ідеально оптимальна система в процесі оптимізації досягається далеко не завжди (Мельников, 2012). Оптимізована система зазвичай є оптимальною тільки для однієї задачі або групи користувачів. Універсального рішення, яке добре працює у всіх випадках, практично не існує, і тому необхідно використовувати компромісні рішення для оптимізації тільки ключових параметрів.

Для вибору оптимального способу здійснення заходів необхідні кількісний аналіз і кількісне обґрунтування плану дій на усунення виявлених недоліків. Для цього необхідно формувати досить велике число можливих способів досягнення мети, проводити їх аналіз і вибирати найкращий за заданими критеріями. Так, організовуючи діяльність різними способами, тобто, змінюючи її внутрішні показники, посадові особи лікарні, які здійснюють адміністративно-господарську діяльність, можуть домогтися різного ступеня забезпечення матеріальними цінностями підрозділів та підвищення ефективності здійснення виробничих процесів (Причепа & Руда, 2017).

При цьому з теорії ефективності можливе використання поняття порівняльної ефективності, що має своєю метою вибір оптимального способу здійснення заходу, визначення та порівняння різних варіантів дій по величині одержуваного ефекту (Череп, 2013). Сучасний стан роботи медичних закладів змушує керівництво приділяти велику увагу оптимізації процесів контролю адміністративно-господарської діяльності та компетентності посадових осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень в сфері контролю адміністративно-господарської діяльності. Компетентність - досить широке і

всеосяжне поняття. Зокрема, в літературі зустрічаються такі визначення компетентності. Як зазначає Білецька Г.А.: компетентність - якість людини, що володіє всебічними знаннями в якійсь галузі і думка якого є вагомою, авторитетною (Білецька, 2014). Компетентність - сукупність особистісних можливостей посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дають змогу брати участь у виробленні певного кола рішень або самостійно вирішувати певні питання завдяки наявності відповідних знань і навичок (Овчарук, 2014). З огляду на велику важливість компетентності посадових осіб при прийнятті управлінських рішень, керівнику пропонується використовувати результати оцінки адміністративно-господарської діяльності підпорядкованих підрозділів (служб) на основі думки експертів (членів інвентаризаційних і внутрішніх перевірочних комісій).

Для оцінки контролю адміністративно-господарської діяльності ми пропонуємо використовувати наступні напрямки, що характеризують діяльність підрозділів КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова»:

1. Якість планування адміністративно-господарської діяльності, виконання затверджених планів, виконання пропозицій і усунення недоліків за актами попередніх перевірок.
2. Оцінка матеріальних цінностей за встановленими нормами, дотримання законності в їх використанні.
3. Організація обліку, зберігання, експлуатації, ремонту і списання матеріальних цінностей.
4. Організація і стан внутрішнього контролю, дотримання термінів і якості проведення контрольних заходів.
5. Організація економії, забезпечення зберігання, стан роботи з попередження втрат матеріальних цінностей.

3.2 Механізм формування компетентності персоналу для оптимізації роботи організації.

Умови сучасного мінливої ринкового середовища вимагають від організацій пошуку принципово нових методів здійснення своєї діяльності. У відповідь на ці вимоги лікарні змушені формувати адекватні зміни стратегії, переглядаючи пріоритети в розвитку організації (Ксенофонтowa, 2013). Реалізація бізнес-стратегії сучасних медичних закладів неможлива без кваліфікованих і мотивованих працівників, унікальних компетенцій, професійний і особистісний потенціал яких є ключовим фактором підвищення ефективності організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища (Пахлова, 2014).

Для ефективного управління організацією керівництву необхідно знання о можливостях персоналу, яке має за мету оцінку й вивчення компетенцій працівників з метою максимального використання їх потенціалу, а також своєчасного і цілеспрямованого його розвитку (Брич, Ліштаба & Микитюк, 2018).

Проведення регулярної оцінки розвитку компетенцій по необхідним для закладу параметрам дозволяє визначити зони розвитку персоналу, вибрати методи навчання, а також сформувавши мотивацію для розвитку необхідних в даний момент і в майбутньому компетенцій.

Поточна оцінка розвитку компетенцій персоналу розглядається як процес визначення ефективності його діяльності в ході реалізації завдань організації, що дозволяє отримати інформацію для прийняття управлінських рішень в області розвитку і винагороди праці персоналу (Ходикіна, 2017).

Для побудови системи розвитку компетенцій персоналу, в першу чергу, необхідне проведення оцінки компетенцій працівників організації. На малюнку 3.1 представлена методика оцінки компетенцій персоналу організації.



Рисунок 3.1 — Методика оцінки компетенцій персоналу організації

Джерело: узагальнено автором на основі (Ліштаба, 2016; Kuznetsova & Шура, 2017)

На підставі наведеної методики оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу можна визначити компетенції працівників, які необхідно розвивати. З необхідністю розробки компетенцій зустрічається

кожна організація, яка регулярно проводить оцінку персоналу за допомогою компетентнісного підходу.

Треба визнати, створення моделі компетенцій - витратне за часом (і часто по бюджету) починання. Як правило, внутрішні фахівці, не володіють достатнім досвідом та навиками для якісного опису компетенцій. Основними помилками можна назвати нечіткість формулювань, пересічні поведінкові індикатори (зустрічаються в різних компетенціях). І витрачається на цю роботу багато часу.

Для персоналу адміністративно-господарської частини лікарні розвиток професійної компетентності пропонуємо здійснювати в рамках трьох векторів(рисунок 3.2).

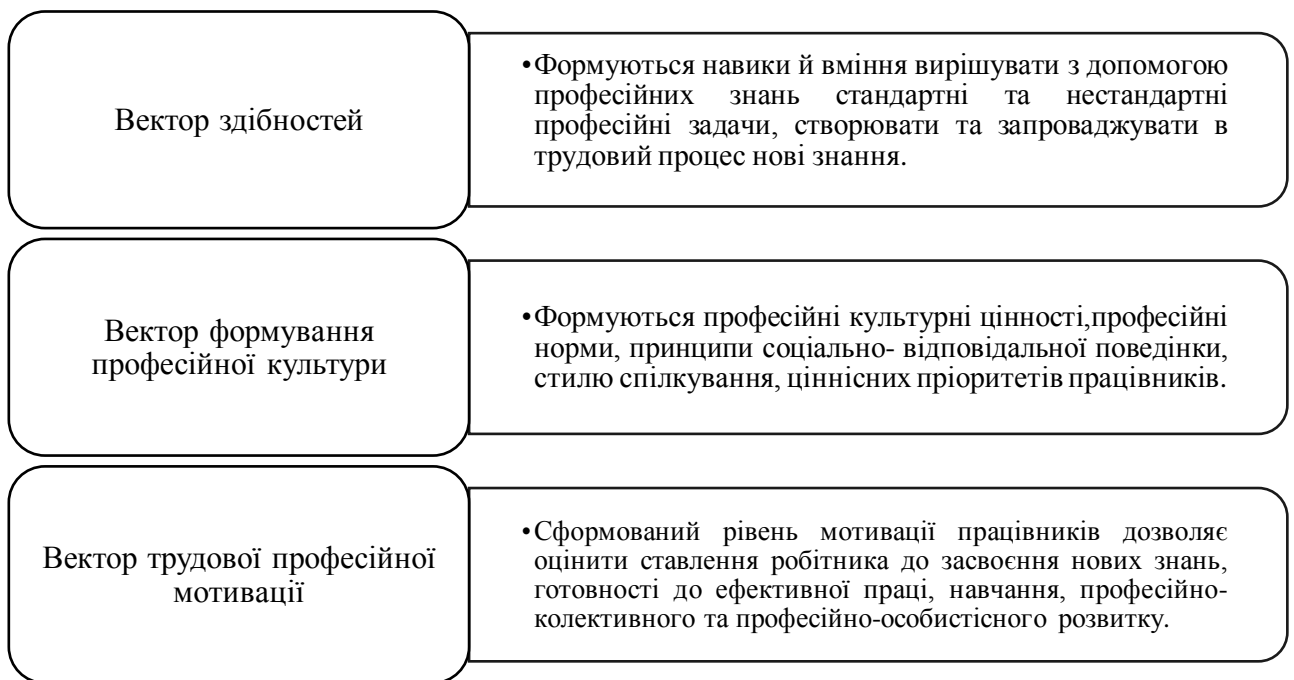


Рисунок 3.2 — Розвиток професійної компетентності працівників

Джерело: узагальнено автором на основі (Пасніченко, 2013 & Базалійська, 2014)

Сучасні умови диктують необхідність переходу до системної моделі програмного розвитку професійної компетентності персоналу організацій. Такий системний підхід передбачає:

- 1) модернізацію традиційної системи освітнього розвитку професійної компетентності;
- 2) формування професійно-адаптивної системи освітнього коучингу за допомогою організації комплексного супроводу трудового професійного розвитку персоналу організації, а також впровадження проектів соціально-культурного та мотиваційного розвитку професійної компетентності працівників(Whitmore, 2017).

Модернізація традиційної системи освітнього розвитку професійної компетентності визначає три найважливіші напрямки:

Впровадження інтегрованого механізму взаємозв'язку потреб господарської організації в тій чи іншій системі компетенцій працівників та оптимізації освітніх програм формування професійної компетентності.

Готовність до безперервного пошуку нового, економічно актуального знання, грамотного здійснення інформаційних процесів.

Кваліфікована професійна діяльність передбачає необхідність розвитку не тільки формальних професійних знань, умінь, навичок, а й мотиваційного потенціалу.

Формування професійно-адаптивної системи освітнього коучингу за допомогою організації комплексного супроводу трудового професійного розвитку працівників організації включає в себе три найважливіші підсистеми:

Розробка і реалізація в межах господарської організації самостійного проекту, спрямованого на активізацію процесу засвоєння і відновлення професійного досвіду працівника.

Формування соціально прозорої системи соціальної оцінки і перспектив розвитку професійної компетентності працівників організації.

Забезпечення складання узагальненого соціально-професійного портрета різних груп працівників, визначення кола їх професійних інтересів, проблем і мотивацій, а також готовності до сприйняття нових знань і їх застосування в соціокультурній та трудовій практиці (Усанов, 2014).

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження оптимізації роботи адміністративно-господарського персоналу КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова» можна зробити такі висновки:

1. Удосконалення системи управління адміністративно-господарським персоналом обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до сучасних вимог управління медичним закладом. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактору як необхідної умови ефективності виробництва.

2. Процес прийняття управлінського рішення є багатоскладовим процесом зі своєю метою, критеріями та обмеженнями. Обробки базової інформації дозволяє визначити основні процеси прийняття рішення, прийняти управлінське рішення та здійснити контроль за його виконанням.

3. У широкому розумінні, адміністративно-господарський персонал є однією з найвищих категорій структури кадрів, включаючи в себе як адміністративно-управлінський, так і обслуговуючий персонал, пов'язаний з веденням внутрішньої господарської діяльності.

4. КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова» є провідним медичним закладом Конотопського району з лінійно-функціональної структурою управління, яка спрямована на досягнення позитивних результатів діяльності на основі поєднання цілей підприємництва та реалізації і розвитку працівниками закладу їх професійних та особистісних якостей.

5. Основне призначення адміністративно-господарської служби - це забезпечення безперебійної роботи всіх відділень і структурних підрозділів. Адміністративно-господарська частина є самостійним структурним підрозділом організації і підпорядковується безпосередньо її керівнику.

Аналіз основних завдань і функцій АГЧ дозволив виявити проблеми контролю, управління та організації роботи її персоналу, таких як:

- проблеми документального характеру;
- проблеми методичного характеру;
- організаційні проблеми;
- проблеми фінансово-економічного характеру;
- проблеми інформаційно-технологічного характеру.

6. Для оцінки контролю адміністративно-господарської діяльності ми пропонуємо використовувати наступні напрямки, що характеризують діяльність підрозділів КНП КМР «Конотопська центральна районна лікарня ім. академіка Михайла Давидова»:

- Якість планування адміністративно-господарської діяльності, виконання затверджених планів, виконання пропозицій і усунення недоліків за актами попередніх перевірок.
- Оцінка матеріальних цінностей за встановленими нормами, дотримання законності в їх використанні.
- Організація обліку, зберігання, експлуатації, ремонту і списання матеріальних цінностей.
- Організація і стан внутрішнього контролю, дотримання термінів і якості проведення контрольних заходів.
- Організація економії, забезпечення зберігання, стан роботи з попередження втрат матеріальних цінностей.

7. На підставі наведеної методики оцінки компетенцій персоналу організації представлені рекомендації щодо визначення компетенцій працівників, які необхідно розвивати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономізація закладів охорони здоров'я. Реформа фінансування охорони здоров'я. Режим доступу: <http://healthreform.in.ua/autonomization>
2. Азаров, А. О., Мороз, О. О., Лесько, О. Й., & Романець, І. В. (2014). *Управління персоналом : навч. посіб.* Вінниця : ВНТУ.
3. Астахова, Н. & Семиовця (2016). Антикризове фінансове управління комунальних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, № 10, 4-19.
4. Базалійська, Н. П. & Пилипчук О. (2014). Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*, № 6(1), 73-75.
5. Базалійська, Н. П.(2014). Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*, № 6(1), 73-75.
6. Бас, Ю. В., & Петлюк, А. С.(2015). Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*, № 1 (37), 9-13.
7. Білецька, Г. А. (2014). Загальнонаукові компетенції у структурі професійної компетентності фахівця. *Наука і освіта*, №1, 70–75.
8. Брич, В. Я., Ліштаба, Л. В. & Микитюк, П. П. (2018). *Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія*, Тернопіль: ТНЕУ.
9. Введено в дію закон щодо автономізації закладів охорони здоров'я. Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/433045>
10. Давидюк, Т.В. (2015). Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій, *Вісник ЖДТУ*. № 1 (47),32-35.
11. Дарміць, Р.З. & Горішна, Г.П. (2016). Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності.

Вісник НУ Львівська політехніка: Менеджмент та підприємництво в Україні, № 778, 26–34.

12. Довгань, Л.Є. & Ситник, Н.І. (2014). Креативний менеджмент. Навч посібник. К: ВД Винниченко.

13. Кальниш, Ю. Г., Лозинська, Т.М., & Тимцуник, В. І. (2015). Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад.: РВВ ПДАА.

14. Кичко І. М. (2017). Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, №5. 5(71), 139-147.

15. Кіндрацька, Г.І., Загородній, А.Г., & Кулиняк Ю.І. (2019). Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки.

16. Ковальська, А.І. (2020). Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*.

Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=11>
<http://www.economy.nayka.com.ua>

17. Комунальне некомерційне підприємство Конотопської міської ради «Конотопська центральна районна лікарня імені академіка Михайла Давидова» Режим доступу: <https://crl-konotop.in.ua/>

18. Ксенофонтowa, Х. З. (2013). Стратегически — компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала. *Современные технологии управления*, № 1 (25). Режим доступу: <https://sovman.ru/issue/2013/2013-25/>

19. Линенко, А. В. & Шевченко, О. Л. (2008) .Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, № 4, 111— 116.

20. Ліштаба, Л. В. (2016). Особливості формування ключових лідерських компетенцій менеджерів у сфері охорони здоров'я. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, Випуск 20. Частина 1, 119-121.

21. Мельников, И.В.(2012). Кадровик: оптимизация методов оценки и аттестация. К., Издательство: Мельников И.В.
22. Овчарук, О.В. (2014). Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. за заг. ред. О. В. Овчарук, К.: К.У.С.
23. Олуйко, В.М. (2018). Управління персоналом в умовах децентралізації. за заг. ред. д-ра наук з держ. упр, проф.Олуйко В.М., Київ.
24. Орехова, А. & Шапаренко О. (2016). Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 2, 56-62.
25. Пасніченко, А.Е. (2013) Векторна мотиваційна система: Навчальний посібник. упор., перекл., наук. ред. Гайсонюк Н.А., Чернівці: Технодрук.
26. Пахлова, И. В. (2014). Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций. *Молодой ученый*, № 12, 162–169.
27. Причепа, І. В. & Руда, Л. П. (2017). Економіка та організація виробництва самостійна та індивідуальна робота студентів. Навчальний посібник, Вінниця : ВНТУ.
28. Пузирьова, П. В. (2016). Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, № 1, 158-162.
29. Разинькова, О. П. (2006). Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва: монографія. Твер: ТДТУ.
30. Сивальнева, Н.Н. & Швеков, А.В. (2018). Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации. *Управление персоналом*, №22, 51-54.
31. Ситник, Н.І. (2019) Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. *Бізнес-інформ*, №9, 99-104.

32. Співак, В.В. (2013) Оптимізація персоналу як напрям підвищення ефективності кадрового менеджменту промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, №5, Т. 1, 252-254.
33. Турчина, В. М.(2017) Про дослідження показників ефективності праці. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. III(39), Економічні науки, 94-101.
34. Посібник з управління лікарнею для керівників лікарень «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». Київ, 2009. 120 С.
35. Ходикіна, І. (2017). Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка*, Економічні науки, Вип. 10, 341–348.
36. Череп, А. В. (2013). Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*, № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>
37. Шура, Н. О. & Швед, В. В. (2015). Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*, № 8, 64-69.
38. Гуменник В. Л, Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: Знання, 2017. 503 с.
39. Mescon, H. Michael, Michael Albert, & Franklin Khedouri (2019). *Management*. Harpercollins College Div.
40. Whitmore, J (2017). *Coaching for Performance*, Nicholas Hlyba Publishing House.