DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.79](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.79)

УДК: 358.3

О. В. Мізіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державного управління,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
ORCID ID: 0000-0002-2022-3071
О. В. Амелницька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики,
Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь
ORCID ID: 0000-0001-5296-1688
Б. Є. Дзюмін,
магістрант, кафедра управління та фінансово-економічної безпеки,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
ORCID ID: 0000-0002-3204-3385

АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ

О. Mizina
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of management and public administration,
Donetsk National Technical University, c. Pokrovsk
О. Amelnitskaya
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Transport Management and Logistics,
Priazovsky State Technical University, Mariupol
В. Dzumina
Master's student, Department of Management and Financial and Economic Security,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk

ADMINISTRATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF NON-PROFIT ENTERPRISE: ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF A NON-PROFIT ENTERPRISE

У статті досліджуються питання формування заходів щодо адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації, а саме – міської лікарні. Проведено аналіз теоретичних підходів щодо інструментарію адміністрування на підприємстві, розглянуто принципи, функції і методи адміністрування, проаналізовано використання дефініції «управління персоналом», надано характеристику складових системи управління персоналом; проаналізовано особливості системи управління персоналом неприбуткових підприємств. На підставі аналізу використання персону міської лікарні протягом трьох років запропоновано заходи щодо формування заходів покращення адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства – міської лікарні.

Практична реалізація запропонованих заходів містить в собі пропозиції щодо впровадження грейдингової системи оплати праці для лікарів, здійснення щорічної атестації персоналу міської лікарні та вимоги до компетентностей лікарів.

The article examines the formation of measures for the administration of the personnel management system of a non-profit organization, namely - the city hospital. An analysis of theoretical approaches to the tools of administration at the enterprise, based on which different approaches to the use of the definition of "administration", namely: as a process, as a separate type of management activities of officials; as skills and abilities to practically organize executive-administrative and production activity; as a function of management; as a management style in which activities focus on procedures and control of proper execution of orders; as a type of management. The characteristic of administration in the wide and narrow sense is given, the system of functions of administration is considered.

The use of the definition of "personnel management" is analyzed, the characteristics of the components of the personnel management system are given: principles, methods, directions of use. The subsystems of personnel management of the enterprise are characterized: general and line management; personnel selection and accounting management; labor relations management; ensuring normal working conditions; management of motivation of staff behavior; management of social development. Quality work of staff requires a thorough and modern professional knowledge, skills and abilities, a high level of education, the presence of high moral principles and attitudes.

The peculiarities of the personnel management system of non-profit enterprises are analyzed, including personnel recruitment, personnel selection, personnel placement, personnel development, personnel dismissal. Based on the analysis of the use of the staff of the city hospital for three years, approaches are proposed to improve the administration of the personnel management system of the non-profit enterprise - the city hospital.

The practical implementation of the proposed measures includes proposals for the introduction of a grading system of remuneration for doctors, the formation of a system of enterprise staff development through the introduction of certification based on annual performance assessment and methods of assessing the competencies of doctors-doctors.

Ключові слова: *адміністрування; принципи і функції адміністрування; управління персоналом система управління персоналом; неприбуткове підприємство; грейдингова система оплати праці; атестація персоналу; фахові компетентності лікарів.*

Keywords: *administration; principles and functions of administration; personnel management personnel management system; non-profit enterprise; grading system of remuneration; personnel certification; professional competencies of doctors.*

Постановка проблеми. У постійно мінливому глобальному світі будь-які підприємства повинні спостерігати за розвитком надзвичайного мінливого навколишнього середовища, що характеризується економічною й соціальною турбулентністю, впливом трьох головних змінних: технологічної, економічної й соціальної. Основою будь-якої організації, підприємства і її головним багатством є люди. В умовах нової економіки роль і значення людини в господарюючих структурах не тільки не впали, але навпроти – збільшилися.

Інструментарій, на якому базується система управління персоналом, потребує постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється. З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити складові функціонування відповідної системи в нових умовах ринку.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення стійкості підприємства і його розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням сучасних вимог адміністрування.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що для досягнення ефективного управління персоналом неприбуткових організацій та підприємств необхідно сформувати систему заходів, здатних підвищити ефективність адміністрування системи управління персоналом підприємств, особливо неприбуткових, з метою підвищення ефективності їх діяльності і оптимізації витрат на адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями адміністрування управління персоналом та побудови системи управління персоналом, дослідження її складових займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Вільсен, І. П. Яковлев, К. Колесникова, Т.В. Кондратюк, Н. П. Ніколенко, О. В. Крушельницька, Л. В. Балабанова, В. П. Галенко, А. Я. Кібанов, Р. Марр, В. Тамберг, Н. Т. Гончарук, В. Б. Дзюнзюк, М. М. Пушкар'єв та ін. Проте залишаються недостатньо дослідженими питання щодо формування напрямів підвищення ефективності адміністрування системи управління персоналом, особливо неприбуткових підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі теоретичних та методичних основ щодо інструментарію адміністрування системи управління персоналом та розробці заходів щодо адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства на прикладі міської лікарні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження теоретичних та практичних питань з приводу визначення категорії «адміністрування» дозволяє встановити, що означена категорія достатньо часто використовується серед вітчизняних та іноземних науковців в галузі менеджменту, проте в основному без належного методологічного обґрунтування його змісту. Досить поширеним є застосування даного поняття у податковій сфері у вигляді словосполучення «адміністрування податків», крім того, фахівці в галузі менеджменту у вітчизняній літературі використовують поняття публічного адміністрування, кадрового адміністрування, механізму адміністрування митних ризиків тощо.

Адміністрування за своїм змістом є управлінською діяльністю, воно походить від латинського терміну «administratio» і в перекладі означає «служіння», «допомога», «управління». Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або чиновника [1].

З проведеного дослідження можна зробити висновок, що дефініція «адміністрування» у теорії і практиці менеджменту діагностується багатоаспектно й диференційовано, а саме:

- як процес;
- як окремий вид управлінської діяльності посадових осіб, що має чітко регламентовані функції;
- як уміння і навички практично організувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність;
- як функція менеджменту;
- як стиль управління за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень;
- як вид менеджменту тощо.

Якщо розглядати термін адміністрування у широкому сенсі, доцільно зазначити, що це не тільки професійна діяльність чиновників, а й уся система адміністративних інститутів з достатньо суворою ієрархією, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень «спускається» зверху вниз. В такому разі розуміння адміністрування відповідає поняттю адміністративного державного управління, що характеризує особливу соціальну функцію, спрямовану на упорядкування розвитку в інтересах всього суспільства, де державний чиновник виступає соціальним агентом влади.

Розгляд категорії «адміністрування» у вузькому значенні характеризує професійну діяльність державних чиновників, спрямовану на виконання рішень керівництва.

В деяких випадках дефініція «адміністрування» використовується для характеристики негативних явищ та процесів, наприклад управляти будь-чим бюрократично, формально, не враховуючи сутності; неоптимальне розв'язання питань з дотриманням формальних вимог; стиль управління, орієнтований тільки на методи примусу та застосуванні разом із ними методів покарання як стимулів поведінки працівників; керівництво, засноване на примусових методах управління, застосування наказів на виконання чого-небудь без логічного обґрунтування, на підставі суб'єктивних рішень.

Фахівці з менеджменту виокремлюють певні специфічні функції адміністрування у порівнянні із класичними загальними функціями менеджменту (рис.1).

Рис. 1. Система основних функцій адміністративного менеджменту [2]

Прогнозування як специфічна функція адміністрування містить в собі встановлення потенціалу об'єкта управління, розрахунок його параметрів у часі й просторі; а також планування реалізації шляхів і завдань розвитку об'єкта.

Регулювання як специфічна функція адміністрування характеризується узгодженою діяльністю щодо виконання певних завдань об'єктів управління, що включені в процес їх виконання.

Контроль як специфічна функція адміністрування означає діагностування управлінських процесів.

Координація як специфічна функція адміністрування означає узгодження управлінських процесів.

Комунікація як специфічна функція адміністрування містить в собі налагодження зв'язків між об'єктами управлінської діяльності та обмін інформацією.

Мотивація як специфічна функція адміністрування означає планування, розвиток, навчання, стимулювання підпорядкованого персоналу.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Уявляється доцільним стисло розглянути елементи методології управління персоналом, а саме: застосовані принципи, методи і функції управління персоналом.

Принципи управління персоналом – це фундаментальні основи управління. Склад найважливіших принципів управління персоналом доцільно виділити наступні (рис. 2).

Рис. 2. Принципи управління персоналом

При побудові системи управління персоналом на підприємстві доцільно використовувати науково розроблені методи, тобто способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [49, с. 32]. Методи управління персоналом - способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (табл. 1).

Система управління персоналом промислового підприємства - це система, що реалізує функції кадрового менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль) за умови застосування системи методів управління та використання існуючого ресурсного забезпечення.

**Таблиця 1.
Класифікація методів управління персоналом [3, с.27]**

Різновид методу	Складові
Адміністративні	формування структури органів управління
	підбір і розміщення кадрів
	розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації
Економічні	техніко-економічний аналіз
	техніко-економічне обґрунтування
	планування
	матеріальне стимулювання
	економічні норми і нормативи
Соціально-психологічні	соціальний аналіз у колективі
	соціальне планування
	соціальний розвиток колективу
	психологічний вплив на працівників

Відповідно до загального визначення поняття «система» система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом. Автор в [4, с.33] стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських

рішень». Відповідно до [5, с.] система управління персоналом містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Система управління персоналом на промисловому підприємстві має багатоступеневу структуру з великою кількістю напрямів діяльності, які наведено на рис.3.

Підсистема загального та лінійного керівництва виконує функції управління організацією в цілому, а також управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.

Підсистема управління підбором та обліком персоналу здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.

Рис. 3. Напрями системи управління персоналом на підприємстві [6]

Підсистема управління трудовими відносинами здійснює діагностику групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу здійснює функції організації нормування та тарифікації трудового процесу, розробки системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорон здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування.

Управління персоналом в неприбуткових підприємствах, як правило, побудоване на основі запозичення методів і методик роботи з кадрами в організаціях приватного сектору економіки, для якого на сьогодні розроблено більшість практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом. У зв'язку з цим гостро постає проблема адаптації ідей, методів, інструментів управління персоналом приватного сектору для неприбуткового [7, с.256]. За досвідом Г. Рейні та Дж. Перрі, адаптацію слід здійснювати враховуючи не тільки існуючу різницю між цими секторами, але й специфічні особливості неприбуткових підприємств.

Відповідно до [8, с.115] система управління персоналом в неприбутковому секторі включає: рекрутинг персоналу, відбір персоналу, розстановка персоналу, розвиток персоналу, звільнення персоналу.

В сучасних умовах кадрові процеси на неприбуткових підприємствах характеризуються хаотичністю та іноді необґрунтованістю, для уникнення цього доцільно здійснити формування дієвого механізму підбору кадрового складу з використанням сучасних технологій управління персоналом, а також під час найму та добору персоналу в неприбутковому секторі важливо враховувати характер особистості, визначати тип її темпераменту [9, с]. Уявляється доцільним використання комплексного підходу на основі поєднання методів статистичного аналізу з методами соціологічних досліджень з метою виявлення існуючого трудового

потенціалу та розробки конкретних рекомендацій щодо використання конкретних технологій управління персоналу.

В неприбуткових підприємствах стабільності персоналу можна досягти за рахунок підвищення його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Сучасні вітчизняні неприбуткові підприємства характеризуються неузгодженістю процесів професійного розвитку персоналу, відсутністю дієвого механізму посадового просування, що формує незацікавленість персоналу в постійному професійному самовдосконаленні. Тоді як якісна робота персоналу вимагає наявності ґрунтовних і сучасних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, наявності високих моральних принципів та установок поведінки, що формує певні вимоги до системи управління персоналом:

- повага індивідуальності і цілісності кожного працівника шляхом заохочення високої продуктивності праці;
- створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень;
- створення умов для реалізації прав людини;
- відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях;
- створення умов для розвитку творчих здібностей;
- впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі;
- комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату;
- підтримання відповідальності за якість роботи і функціонування підприємства [10, с.].

Аналіз руху персоналу Родинської міської лікарні за здійснено за допомогою показників, наведених у табл. 2.

Таблиця 2.
Показники руху персоналу Родинської міської лікарні в 2017 - 2019 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення (+, -), 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р.	2018 р.
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	154	100	149	100	138	100	-16	-11
з них жінки	124	81,0	119	80,0	106	76,8	-5	-13
Прийнято на роботу, осіб	4	2,6	5	3,4	3	2,2	-1	-2
Звільнено працівників, осіб	9	5,9	16	10,7	8	5,8	5	-8
З них: за власним бажанням, осіб	6	3,9	10	6,7	6	4,3	+4	-4
скорочення штату	2	1,3	4	2,7	2	1,4	2	-2
за порушення дисципліни	1	0,7	2	1,34	0	0	1	-2
Кількість відпрацьованих годин протягом року на одного працівника	1852	100	1859	100	1856	100	+7	-3
Кількість втрачених годин протягом року	141	7,6	148	8,0	136	7,3	0,4	-0,7

За допомогою даних табл. 2 розраховані показники плинності персоналу Родинської міської лікарні (рис. 4).

Рис. 4. Динаміка плинності персоналу Родинської міської лікарні за 2017 - 2019 рр.

Показники рис. 4 свідчать про те, що плинність кадрів збільшилась у 2018 р., де коефіцієнт плинності кадрів найбільший і у порівнянні з 2017 р. та 2019 р. він збільшився на 2,8 % та 2,4 % відповідно, тобто практично в 2 рази. Це свідчить про незадовільне використання підприємством управлінського персоналу. Проте зменшилась втрата робочого часу протягом 2019 р., підтвердженням цього є коефіцієнт абсентеїзму, який у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. та 2018 р. зменшився відповідно на 0,5 % та 0,9 %.

У випадку перевищення значення коефіцієнта плинності 5 % підприємстві необхідно виживати рішучих заходів щодо стабілізації ситуації з персоналом. Неврахування цієї проблеми в майбутньому може привести до проблем з розвитком персоналу. Якщо на підприємстві відбувається постійне оновлення персоналу, це не сприяє покращенню ефективності його функціонування, а навпаки, знижує її темп за рахунок постійного навчання. Крім того, фінансово достатньо витратно наявність високої плинності кадрів на підприємстві, цей факт потребує розміщення оголошення про набір персоналу, співпрацювання з кадровими агентствами, проведення співбесіди, визначення випробувальних термінів, які не кожен зможе пройти. З метою розробки заходів, спрямованих на закріплення робочих кадрів, доцільно виявити конкретні причини звільнень з власного бажання (складні умови праці, низька заробітна плата, незадовільний моральний клімат у колективі та інше) і порушень трудової дисципліни.

На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників на неприбутковому підприємстві Родинська міська лікарня доцільно:

- підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці;
- забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітної платою;
- здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності персоналу підприємства.

На основі здійсненого аналізу ефективності системи управління персоналом на неприбутковому підприємстві Родинська міська лікарня пропонується удосконалення адміністрування системи управління персоналом за наступними напрямками:

- розробка і впровадження грейдингової системи оплати праці для медичних працівників;
- формування системи розвитку персоналу підприємства шляхом впровадження атестації на основі щорічної оцінки діяльності;
- розробка та впровадження методики оцінки компетентностей лікарів-менеджерів.

В сучасних умовах господарювання стає очевидною неефективність організації заробітної плати на основі централізованого планування та жорсткої тарифної системи, що зумовило появу на підприємствах безтарифних систем оплати праці. Вказані системи мають певні спільні риси [11, с.275]:

- всі працівники лікарні ставляться в однакові умови внаслідок скасування стабільних тарифних ставок і посадових окладів;
- для медичних працівників, які виконують найпростіші роботи (молодший обслуговуючий персонал) встановлюється єдиний для підприємства мінімум;
- розробляється і затверджується шкала співвідношень в оплаті праці різної складності з мінімально можливою кількістю рівнів (6-12 кваліфікаційних груп працівників).

З використання грейдування для неприбуткового підприємства доцільно сформувати систему компенсацій, надбавок, доплат і пільг, що сприяє удосконаленню витрат на заробітну плату персоналу на основі покращення організаційної структури і штатного розкладу на відміну від скорочення розміру фонду оплати праці. Основа системи побудови грейдів – оплата роботодавця працівникові за отриманий результат, тобто заробляють більше той, хто накопичує досвід, підвищує кваліфікацію, має здатність до багатофункціональності в діяльності. [12, с. 155]. За умови грамотного і ефективного використання системи формування окладів можливо підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 10–40%, а до цього прагне будь-яке підприємство.

В якості заходів щодо формування системи розвитку персоналу на досліджуваному неприбутковому підприємстві пропонується впровадження атестації персоналу, що є особливо актуальним в сучасних мовах функціонування, коли невизначеність чинників зовнішнього середовища та постійні зміни в структурі і законодавчих нормах діяльності лікарні потребують швидкого реагування і ротації працівників і керівників певних рівнів управління. Під час проведення атестації персоналу в різних видах і формах відбувається накопичення інформації стосовно професійної діяльності працівника, його ділових та особистісних якостей за весь міжатестаційний період та наявно видно динаміку змін даних показників за весь період роботи в лікарні.

Проведення атестації працівників лікарні дозволить отримати економічний і соціальний ефект, який виражається в наступному (табл. 3).

Таблиця 3.
Характеристика соціального і економічного ефектів від проведення атестації працівників лікарні

Соціальний ефект	Економічний ефект
Підвищення рівня нематеріальної мотивації персоналу лікарні внаслідок визнання з боку керівників всіх досягнень осіб, котрі пройшли атестацію, ідентифікація персоналу з цілями підприємства	Зниження витрат за раціональнішого підбору, розстановки і використання персоналу, звільнення неприбуткового підприємства від професійно непридатних, вдосконалення структури персоналу
Встановлення дієвого зворотного зв'язку між підлеглими та керівниками, адекватніше розуміння працівником цілей та завдань своєї трудової діяльності, своєчасне внесення до неї необхідних коректив	Підвищення продуктивності праці працівників лікарні шляхом регулярного доведення до них вимог до роботи, трудової поведінки, прагнення працівників відповідати цим вимогам
Підвищення рівня прихильності працівників до лікарні, її організаційної культури, поліпшення мікроклімату в колективі	Підвищення якості обслуговування пацієнтів впровадження інновацій в результаті розвитку та більш повного використання трудового потенціалу працівників, що регулярно проходять атестацію
Виявлення потреб працівників в професійному навчанні шляхом оцінки відповідності рівня їх компетентності вимогам посади, що вони займають	Зменшення витрат через зниження плинності кадрів за рахунок підвищення рівня вмотивованості персоналу, планування їх трудової кар'єри
Залучення персоналу до управління лікарнею, вирішення питань, пов'язаних із розстановкою і використанням працівників, усуненням кругової поруки й взаємної невимогливості в трудовому колективі	Формування резерву керівників

Розробка та впровадження методики оцінки компетентностей фахівців менеджерів потребує з'ясування їх переліку, необхідних і доцільних якостей.

Модель фахівця лікарні повинна бути заснована на двох основних групах компетентностей: ключових і спеціальних.

До перших відносяться соціальні, культурні, комунікаційні, індивідуально-особистісні і дослідні компетенції.

До спеціальних компетенцій фахівців лікарні повинні входити наступні: комунікації з органами влади, з органами управління закладами охорони здоров'я, медичними організаціями і міжсекторальна співпраця; інформаційний менеджмент; законодавче і нормативне забезпечення діяльності у сфері охорони здоров'я; комунікаційний менеджмент; інноваційний менеджмент; дотримання етичних і деонтологічних норм; проблеми біоетики; самоменеджмент.

Формування компетентностей лікарів-менеджерів містить базові, функціональні та рольові компетенції.

Базові компетенції формуються керівником вищого рівня, перелік цих компетенцій характеризує ідеального керівника – відданість справі, сприйняття змін, робота в команді, відповідальність, ініціативність тощо.

Функціональні компетенції формуються на основі кваліфікаційних вимог до посади і базуються на виробничих функціях, що виконує певний працівник. Оцінка їх здійснюється шляхом проведення атестації.

Рольові компетенції складають ситуативний набір, що відображає ситуативний напрям розвитку бізнесу. Вони характеризують профіль посади в певній організації протягом тривалого періоду часу, реалізуються в поведінці працівника.

Висновки. Актуальність, необхідність і перспективність дослідження напрямів щодо ефективного адміністрування системи управління персоналом неприбуткових підприємств, особливо медичної галузі, вимагає подальших досліджень в цьому напрямі. Необхідність впровадження грейдингової системи оплати

праці та щорічної атестації персоналу лікарні як складової його розвитку доведено виявленими проблемами в адміністрування системи управління персоналу неприбуткового підприємства – міської лікарні.

Перспективами досліджень в цьому напрямі є подальший розвиток та удосконалення запропонованих практичних заходів з покращення адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства.

Література.

1. Оболенський, О. Ю., Мельник А. Ф. Державне управління. Київ: Знання, 2009. 582 с.
2. Авер'янов, В. Б., Цветков, В. В., Шаповал, В. М. Державне управління: теорія і практика. К.: НАН України, ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, Юрінком Інтер, 2008. 432 с.
3. Пушкарьов, М.М. Кадровий менеджмент. – Київ: Знання, 2014. 125 с.
4. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
5. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
6. Хандій, О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
7. Carnevale, D.G. Organizational Development in the Public Sector. Boulder, Colo: Westview Press, 2003. 629 p.
8. Thom, N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. 336 p.
9. Щегорцова, В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. Державне будівництво. 2011. № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32
10. Дзюндзюк, В. Б., Мартинюк М. С. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. Державне будівництво. 2009. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48
11. Грязнов, А.Я. Основы организации и оплаты труда. М.:БЕК, 2005. 635 с.
12. Запорожан, Л., Барабан, В., Запорожан, М. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами. Економічний аналіз. 2011. №8. С. 155-157

References.

1. Obolenskij, O. Yu., Melnik A. F. (2009), *Derzhavne upravlinnya* [State administration], Znannya, Kiyiv, Ukraine
2. Aver'yanov, V. B., Cvyetkov, V. V., Shapoval, V. M. (2008), *Derzhavne upravlinnya: teoriya i praktika* [State administration: theory and practice], NAN Ukrayini, in-t derzhavi i prava im. V. M. Koreckogo, Yurinkom Inter, Kiyiv, Ukraine
3. Pushkarov, M.M. (2014), *Kadrovij menedzhment* [Personnel management], Znannya, Kiyiv, Ukraine
4. Luk'yanihin, V. O. (2014), *Menedzhment personalu* [Personnel management], Sumi: VTD «Universitetska kniga», Sumi, Ukraine
5. Poshelyuzhna, L. B. (2010), *Osoblivosti suchasnogo upravlinnya personalom na vitchiznyanih pidpriemstvakh* [Special features of day-to-day personnel management at the industrial enterprises], [Online]. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. (Accessed 19 November 2020)
6. Handij, O.O. (2010), *Upravlinnya personalom pidpriemstva: konceptualne viznachennya ta mehanizmi rozvitku: monografiya*. [Personnel management of the enterprise: conceptual design and development mechanisms], Vid-vo SNU im V. Daly, Lugansk, Ukraine
7. Carnevale, D.G. (2003), *Organizational Development in the Public Sector*. Westview Press, Colorado, USA
8. Thom, N. (2004), *Viesoji vadyba. Inovaciniai viesojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija* [Public management. Innovative framework for public sector governance. Monograph], Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Vilnius, Litva
9. Shegorcova, V. M. (2011), *Upravlinnya personalom v organah derzhavnoyi vladi: psichologichnij aspekt* [Personnel management in public authorities: a psychological aspect], *Derzhavne budivnictvo*, [Online], vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32/ (Accessed 22 November 2020)
10. Dzyundzyuk, V. B., Martinyuk M. S (2009), *Osoblivosti viroblennya strategij v publichni organizacijah* [Features of strategy development in public organizations], *Derzhavne budivnictvo*, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 (Accessed 24 November 2020)
11. Gryaznov, A.Ya. (2012). *Osnovy organizacii i oplaty truda* [Fundamentals of organization and remuneration], BEK, Moscow, Russia
13. Zaporozhan, L., Baraban, V., Zaporozhan, M. (2011), *Zarubizhnij dosvid oplati praci za grejdami* [Foreign experience of payment for grades], *Ekonomichnij analiz*, vol. 8, p. 155-157

Стаття надійшла до редакції 01.12.2020 р.