

- Giddings, B., Hopwood, B., and Brien, G. O. "Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development". *Sustainable Development*, vol. 10, no. 4 (2002): 187-196.
DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- Hannan, M. T., and Freeman, J. "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 5 (1977): 929-964. <https://www.jstor.org/stable/2777807>
- Joseph, C., and Taplin, R. "Local government website sustainability reporting: A mimicry perspective". *Social Responsibility Journal*, vol. 8, no. 3 (2012): 363-372.
DOI: [10.1108/17471111211247938](https://doi.org/10.1108/17471111211247938)
- Kauppi, K. "Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research: Review and research suggestions". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 33, no. 10 (2013): 1318-1345.
DOI: [10.1108/IJOPM-10-2011-0364](https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2011-0364)
- Kshetri, N. "The development of market orientation: A consideration of institutional influence in China". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 21, no. 1 (2009): 19-40.
DOI: [10.1108/13555850910926227](https://doi.org/10.1108/13555850910926227)
- Liu, X. "Navigating Transitions for Sustainable Infrastructures – The Case of a New High-Speed Railway Station in Jingmen". *Sustainability*, art. 4197, vol. 11, no. 15 (2019).
DOI: <https://doi.org/10.3390/su11154197>
- Mariani, M. M. et al. *Tourism Management, Marketing, and Development: Performance, Strategies, and Sustainability*. New York: Palgrave-Macmillan, 2015.
- O'Neill, G. D., Hershauer, J. C. Jr., and Golden, J. S. "The Cultural Context of Sustainability Entrepreneurship". *Greener Management International*, no. 55 (2006): 33-46.
<http://www.jstor.org/stable/greemanainte.55.33>
- Sudolska, A., and Lis, A. "Sustainable Enterprise and Sustainable Organisation: Mapping the Research Field with Keywords Analysis". *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, vol. 4, no. 3 (2017): 155-168.
DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2017.022>

УДК 658.3

JEL: I19; M12; M50; M59

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-439-446>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

©2021 ОСТАПЧУК Т. П., БІРЮЧЕНКО С. Ю., ЛЕБЕДИНЕЦЬ Л. Є., ПАЛІЙ О. В., СЛУЧИЧ Н. В.

УДК 658.3

JEL: I19; M12; M50; M59

Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України

Мотивація персоналу розглядається як основний елемент його розвитку. Узагальнено теоретичний зміст поняття «кадровий потенціал підприємства» та визначено особливості та проблеми формування кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я. Адже правильно побудована, оптимізована та заснована на реальних потребах персоналу система мотивації успішно поєднує стратегічні цілі установи, особисті інтереси працівників і першочергові потреби населення, що забезпечується закладами охорони здоров'я. Акцентовано увагу на постійному розвитку кадрового потенціалу установи для забезпечення його відповідності умовам діяльності, адаптації до зовнішнього середовища та самореалізації. Доведено, що велике значення під час формування та розвитку кадрового потенціалу відводиться мотивації працівників і визначенню мотивуючих і демотивуючих факторів розвитку. Мотивацію персоналу закладів охорони здоров'я розглянуто в розрізі трьох її видів: матеріальної, нематеріальної (моральної) та адміністративної, а також проведено порівняльну характеристику цих видів мотивації в медичних установах за кордоном. Визначено специфіку роботи медичних працівників, яка впливає на їх мотивацію, оскільки значна кількість працівників медичних установ стикається із постійною негативною оцінкою їх роботи, що призводить до професійного вигорання та відсутності мотивації для подальшої роботи. Ця криза посилюється недостатнім рівнем фінансового забезпечення медичних працівників при постійному посиленні вимог до якості їх роботи. Запропоновано зацентрувати увагу уряду та керівників медичних установ на поєднанні матеріальних і нематеріальних засобів мотивації, уникненні демотиваційних чинників для забезпечення ефективності формування та розвитку кадрового потенціалу медичного закладу.

Ключові слова: кадровий потенціал, мотивація, види мотивації, розвиток, заклади охорони здоров'я.

Табл.: 2. **Бібл.:** 19.

Остапчук Тетяна Петрівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: ostapchuk-a@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

Бірюченко Світлана Юрївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: sy_biryuchenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

Лебединець Лариса Євгенівна – магістрантка, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

Палій Оксана Вікторівна – магістрантка, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

Случич Наталія Володимирівна – магістрантка, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

UDC 658.3

JEL: I19; M12; M50; M59

Ostapchuk T. P., Biriuchenko S. Yu., Lebedynets L. Ye., Palii O. V., Sluchich N. V. Motivation of Staff in the Formation and Development of Personnel Potential of Healthcare Institutions of Ukraine

Staff motivation is considered as the main element of its development. The theoretical content of the concept of «personnel potential of enterprise» is generalized, features and problems of formation of personnel potential in healthcare institutions are specified. A motivation system which is well-built, optimized and based on the real needs of the staff successfully combines the strategic goals of the institution, the personal interests of employees and the primary needs of the population, served by a healthcare institution. Attention is paid to the constant development of the personnel potential of the institution to ensure its compliance with the conditions of activity, adaptation to the external environment and self-realization. It is proved that motivation of employees is of great importance during the formation and development of personnel potential, both the motivating and the demotivating factors of development are determined. The motivation of the staff of healthcare institutions is considered in the context of its three types: material, intangible (moral), and administrative; a comparative description of these types of motivation in medical institutions abroad is carried out. The authors define labor specifics, which affect the motivation of medical workers, since a significant number of employees of medical institutions face a constant negative assessment of their work, which leads to professional burnout and lack of motivation for further work. This crisis is exacerbated by the insufficient level of financial support for medical workers while constantly strengthening the requirements for the quality of their work. It is proposed to focus the attention of the government together with heads of medical institutions on the combination of material and intangible means of motivation, avoiding demotivation factors to ensure the effectiveness of the formation and development of the personnel potential of medical institution.

Keywords: personnel potential, motivation, types of motivation, development, health care institutions.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 19.

Ostapchuk Tetiana P. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: ostapchuk-a@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

Biriuchenko Svitlana Yu. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: sy_biryuchenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

Lebedynets Larysa Ye. – Graduate Student, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

Palii Oksana V. – Graduate Student, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

Sluchich Natalia V. – Graduate Student, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

Пандемія коронавірусу віддзеркалилася на багатьох сферах нашого життя: в економіці, освіті, культурі, туризмі, виробництві тощо. Але все ж таки найбільшим випробуванням вона стала для медицини, і передусім – для лікарів, які з першого дня знаходяться на передовій боротьби з COVID-19. Згідно даним ВООЗ, у 2035 р. у світі буде не вистачати 12,9 млн працівників охорони здоров'я. На даний час фінансові та маркетингові інструменти зменшили цінність професійної оцінки праці, з'явилася залежність особистого доходу від кількості послуг, а не від медичних результатів та їх якості. При цьому відмічається мінімальне впровадження сучасних інструментів управління якістю. На сьогодні відсутня якісна та кількісна характеристика кадрового складу приватної медицини. Мотивація трудової діяльності привводить до розвитку потенціалу як самого працівника, так і суспільства в цілому та є одним із засобів, за допомогою якого реалізується мотиваційний механізм.

Виживання населення в боротьбі із хворобами залежить від професіоналізму та мотивації медичних працівників, від створення державою умов до їх професійної діяльності в межах України. У зв'язку з

цим вивчення мотиваційних переваг лікарів і медичних сестер, аналіз життєвих цінностей і потреб, що лежать в основі їх професійної діяльності, виявлення мотивуючих і демотивуючих факторів, дослідження умов праці медичних працівників, а також пошук найбільш прийнятних методів мотиваційного впливу належать до одного із актуальних напрямів наукових досліджень.

Актуальність економічного дослідження мотивації працівників охорони здоров'я до підвищення якості й ефективності медичної допомоги пояснюється тим, що пошук шляхів активізації трудового та творчого потенціалу кожного лікаря чи медсестри в умовах пандемії та обмеженості ресурсів є відправною точкою для успішного виходу з глибокої та затяжної кризи в охороні здоров'я та в зниженні смертності населення України.

Питання кадрового потенціалу, його формування та розвиток у своїх працях розглядали Арзамасова О. В. [1], Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. [3], Діскіна А. А. [6], Скорук О. В. [13], Хаянок Т. М. [15]. Мотивацію як елемент кадрового потенціалу визначали Андреева Т. Є., Колот А. М., Лисенко В. В., Сироватко О. І. та ін., а мотивацією саме медичного персоналу – Граціотова Г. О. та Ясіновська М. О. [5], Мельник А. О. [8], Потапова А. О. та Сміянова О. І. [11], Янковська В. А. і Талдаєв В. С. [16], Deng J., Liu J., Guo Y., Gao Y., Wu Z., Yang T. [17], Hricová M. [18], Perry J. L., Wise L. R.

Роботу виконано в межах господарської теми № 0120U100879 «Інформаційно-аналітичне забезпечення управління розвитком підприємства».

[19]. Проте залишилося поза увагою питання щодо створення системи мотивації медичних працівників як елемент забезпечення розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.

Метою статті є дослідження ролі та видів мотивації при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я в Україні.

Успіх діяльності підприємства на конкурентному ринку сьогодні визначається не лише величиною фінансових результатів та ефективністю використання ресурсів, а й наявним кадровим потенціалом.

У науковій і навчальній літературі при розгляді поняття «кадровий потенціал» існують розбіжності щодо його визначення, складу й оцінки ефективності. Кадровий потенціал засновано на характеристиках трудового потенціалу, таких як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інших, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності [1, с. 103].

Незважаючи на різноманітні теорії щодо кадрового потенціалу, автори в загальному розумінні визначають, що це сукупність кількісних та якісних характеристик працівників підприємства.

Розглянемо погляди вчених щодо визначення сутності кадрового потенціалу. Скорук О. В. вважає, що кадровий потенціал – це сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоби забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства та конкурентних переваг підприємства на ринку товарів, послуг і знань [13, с. 97–98]. Хаянок Т. М. кадровий потенціал розглядає як сукупність індивідуальних, психологічних, професійних, кваліфікаційних та інших характеристик кадрів підприємства, їх комплекс знань, вмінь, навиків, здібностей, досвіду та резерву можливостей, які задіяні в трудовій діяльності, з урахуванням специфіки галузі для реалізації поставлених цілей і завдань виробництва або досягнення соціального ефекту [15, с. 66]. На думку Дискіної А. А., кадровий потенціал – це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства [6, с. 68]. Більш узагальнене визначення наводять Бойківська Г. М. і Дончак Л. Г., які під кадровим потенціалом розуміють здатність працівників реалізувати свої потенційні можливості та здібності задля досягнення ефективного розвитку підприємства [3].

Формування якісного та професійного кадрового потенціалу підприємства є складним і важливим аспектом його діяльності, що дає змогу визначити перспективні напрями роботи, вивчити потенційні можливості та здібності працівників, а також досягти конкурентних переваг. Основною метою формування кадрового потенціалу є забезпечення підприєм-

ства та його структурних підрозділів необхідними працівниками.

Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні має певні проблеми, а саме:

✦ *скорочення чисельності медичних працівників* (як лікарів, так і середнього медичного персоналу – СМП). У цілому по галузі порівняно з 1995 р. чисельність медичного персоналу скоротилася на 125 тис. осіб (6 тис. – лікарів і 119 тис. – СМП), за останній рік – на 8 тис. осіб (1 тис. – лікарів і 7 тис. – СМП). Станом на кінець 2020 р. у галузі було зайнято понад 1 млн осіб, з них 196 085 лікарів (без зубних) і 421 987 СМПЗ. При цьому переважну більшість складала жінки (понад 80%). Лікарі обіймали 220 408 лікарських посад (при кількості штатних лікарських посад – 243 162), понад 24 тис. посад у лікувальних закладах зайняті за сумісництвом, коефіцієнт сумісництва становив 1,12;

✦ *неукомплектованість посад як лікарів, так і СМП*. Відсоток укомплектованості лікарями становив 80,6%, при цьому відсоток укомплектованості лікарями обласних лікарень – 85,1%, міських – 77,8%, центральних районних лікарень – 76,2%, дільничних – 71,3%, селищних лікарських амбулаторій – 69,2%. Кількість вільних штатних посад становить 47,1 тис. Укомплектованість лікарськими кадрами не перевищує 75% [5].

Яким би якісно та кількісно повноцінним не був би кадровий потенціал підприємства (у частині чисельності, освіти, стажу роботи, особистісних характеристик персоналу тощо), необхідно постійно працювати над його підтримкою та розвитком. Розвиток кадрового потенціалу слід розглядати з позиції працівника – як найважливішу характеристику, що відображає як якісну зміну працівників, пов'язану з виникненням нового, яке відбувається в результаті управляючих дій та (чи) за ініціативою самих працівників для забезпечення їх відповідності умовам діяльності та самореалізації, так і якісний стан працівника в певний момент часу; та з позиції підприємства – як підсистему системи управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу підприємства на якість працівників для досягнення нового, більш високого якісного рівня кадрового потенціалу, що забезпечує розвиток підприємства для виконання завдань бізнесу.

Безумовно, велике значення під час формування та розвитку кадрового потенціалу відводиться мотивації працівників підприємства. Наразі всі керівники усвідомлюють важливість постійного стимулювання та мотивації свого персоналу для виконання цілей підприємства [7, с. 63].

Мотивація персоналу – поняття багатопланове і включає в себе, власне, бажаний для закладу охорони

здоров'я стан працівників, коли вони охоче та якісно виконують роботу, яку розподілив їм медичний заклад, і саме так, як закладу охорони здоров'я потрібно, а також набір стимулів, спрямованих на досягнення зазначеного вище стану персоналу.

Наведемо фактори, що можуть стати *елементами мотивації* для досягнення професійної та злагоженої роботи персоналу в закладах охорони здоров'я:

- ✦ відчуття корисності та важливості роботи (таким чином відбувається усвідомлення соціальної значущості своєї праці в суспільстві);
- ✦ почуття морального задоволення (можливість займатися улюбленою справою, хороший соціально-психологічний клімат у колективі);
- ✦ різні форми заохочень (передусім, медичні працівники виділяють оцінку з боку керівництва їх професіоналізму на нарадах, грошову премію, вшанування у зв'язку зі значною подією в їх житті, вручення пам'ятного подарунка, а також винесення подяки головним лікарем);
- ✦ підвищення кваліфікації та навчання (професія медичного працівника належить до тієї категорії, якій необхідно постійно підвищувати свій професійний рівень, бути в курсі нововведень у галузі медичної науки. У певних випадках ця вимога може бути життєво важливою).

Основними *демотивуючими факторами* у професійній діяльності медичних працівників є низький рівень заробітної плати та несприятливі умови праці. Через матеріальні труднощі багато працівників змушені працювати за сумісництвом, іноді далеко від безпосередньої професійної діяльності, що негативно впливає на їх лікарську кваліфікацію [11].

Існує три види мотивації трудової діяльності медичного персоналу: матеріальна, нематеріальна (моральна) та адміністративна.

Адміністративна мотивація медичного персоналу заснована на дисципліні праці, відповідальності працівника за життя пацієнта.

Матеріальна винагорода є найбільшим мотиватором при формуванні та розвитку кадрового потенціалу будь-якої установи, у тому числі медичної. До матеріальної винагороди віднесено заробітну плату, премії, бонуси, подарунки тощо.

Серед нематеріальних аспектів мотивації відзначаються кар'єрне зростання, визнання, соціальний пакет, статус, умови праці тощо. Поряд із факторами, що зумовлюють підвищення мотивації персоналу (мотиваторами), доцільним є дослідження факторів, які знижують рівень мотивації персоналу (демотиватори). Найбільшими демотиваторами для працівників є незадовільна заробітна плата, незадовільні умови праці та негативний клімат у колективі. Необхідно

зрозуміти, що є найбільшими мотиваторами та демотиваторами в роботі працівників закладів охорони здоров'я. Це дозволить обрати найбільш оптимальну систему мотивації в тому чи іншому закладі охорони здоров'я з урахуванням структури персоналу, його мотиваторів і демотиваторів [8].

Ускладнює питання мотивації медичних працівників специфіка їх роботи, адже значна кількість як лікарів, так і середнього та молодшого медичного персоналу стикається із постійною негативною оцінкою їх роботи, що призводить до професійного вигорання та відсутності мотивації для подальшої роботи. Дана криза поглиблюється недостатнім рівнем фінансового забезпечення медичних працівників при постійному посиленні вимог до якості роботи.

Сьогодні багато українських лікарів шукають кращої долі за кордоном. Основна причина – фінансова незадоволеність. Якщо в Польщі чи Словаччині лікар отримує в 5–10 разів більше, то причини масової еміграції цілком зрозумілі, тим паче, що наші західні сусіди відкрили двері для українських спеціалістів і радо їх приймають, адже і самі потерпають від нестачі кваліфікованих кадрів, які подалися до країн Старої Європи.

Середня зарплата лікаря в Україні становить близько 9 тисяч гривень, якщо не враховувати роботу із «ковідними» хворими. У разі із тривалим контактом із інфікованими хворими лікар отримує надбавку. За даними квартальних звітів, які отримує Національної служби здоров'я України від медичних закладів, витрати на оплату праці надавачів медичних послуг за 1-й квартал 2021 р. склали 21,5 млрд грн. За січень – березень 2021 р. середньомісячні витрати на оплату праці до відрахування податків у закладах, які надають спеціалізовану медичну допомогу, становили: керівникам – 31 942 грн (1064,7 євро); лікарям – 13 332 грн (444,4 євро); середньому медичному персоналу – 11 184 грн (372,8 євро); молодшому медичному персоналу – 8 822 грн (294 євро). Щодо працівників екстреної медичної допомоги, то середньомісячні витрати на оплату праці за перший квартал 2021 р. тут склали: керівникам – понад 40 тис. грн (1333 євро); лікарям – майже 30 тис. грн (1063 євро); середньому медичному персоналу – 25 тис. грн (833,3 євро); молодшому медичному персоналу – понад 12 тис. грн (375 євро) [10].

Щодо грошової винагороди за кордоном і виявлення причини еміграції медичних працівників можна назвати конкретні цифри. Лікар в Польщі отримує від 3000 євро на місяць, а медична сестра – від 800 євро. Більше того, нічні чергування оплачуються окремо та є джерелом додаткового доходу. Їхня вартість – від 100 до 700 євро за одне чергування. Заробітна плата в більшості випадків визначається індивідуально залежно від місця роботи та кваліфікації лікаря. Наприклад, дохід стоматолога без досвіду

роботи починається від 4500 євро, а лікар зі стажем може отримувати 3000 євро на місяць.

Гарантована законодавством цільова мінімальна базова заробітна плата медичних працівників у Польщі з 1 липня 2021 р. складає:

- ✦ лікар зі спеціалізацією 2-го ступеня – 6 769 зл. (1 498 євро);
- ✦ лікар зі спеціалізацією 1-го ступеня – 6 201 зл. (1 372 євро);
- ✦ лікар без спеціалізації – 5 478 зл. (1 213 євро);
- ✦ лікар-стажист – 4 186 зл. (926 євро) [14].

Обсяг заробітної плати лікаря в Німеччині формується, базуючись на різних колективних договорах – *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)*. Оплата здійснюється згідно з тарифними таблицями, що існують для комунальних лікарень, університетських шпиталів і приватних установ, які оновлюються щороку та залежить виключно від займаної позиції та досвіду (табл. 1).

Згідно з даними Національного інституту статистики Італії (ISTAT), середня заробітна плата лікарів державних лікарень становить 83 тис. євро на рік, що після оподаткування складає близько 3800 євро в місяць (13 виплат на рік). Остання складається з фіксованої частини (близько 44 тис. євро) та інших компонентів (за займану позицію, досвід роботи тощо). Варто також відмітити, що важливою складовою доходу лікаря є приватні візити, які в Італії спеціаліст може проводити на базі шпиталю, в якому працює, – ця квота може становити суттєву частину оплати праці [12].

Значно відрізняється рівень заробітної плати українських лікарів і від лікарів скандинавських країн і Куби (табл. 2).

Як бачимо за наданими аналітичними даними, спостерігається значна різниця між заробітними платами медичних працівників різних категорій за кордоном і в Україні.

У червні 2021 року Президент України Володимир Зеленський підписав указ, що встановлює орієнтир мінімального рівня оплати праці медиків: не менше 13,5 тис. грн для середнього медичного персоналу та не менше 20 тис. грн для лікарського складу, зазначивши, що наша країна забезпечить гідну мотивацію своїм медикам, або цю мотивацію їм нададуть інші країни» [4].

Попри фінансову скруту, держава має створювати здорове мотиваційне середовище для лікарів. Варто суттєво підвищити заробітні плати для найкращих лікарів. При цьому потрібно створити всі умови для того, щоб підвищені зарплати йшли дійсно найкращим, а не тим, хто ближче до чиновника [2].

Важливим у визначенні розміру заробітної плати є обсяг і якість виконаної роботи. Пріоритетними заходами щодо сприяння підвищенню оплати праці є переорієнтація діяльності на широке впровадження профілактичних технологій, особливо при виявленні хронічних неінфекційних захворювань і запровадження та використання на практиці локальних про-

Таблиця 1

Тарифна сітка заробітних плат для комунальних лікарень Німеччини у 2020 р., євро (брутто) [12]

Категорія	1 ступінь	2 ступінь	3 ступінь	4 ступінь	5 ступінь	6 ступінь
I. Резидент	4602,7	4863,62	5049,94	5372,93	5758,05	5916,45
досвід	1 рік	2 роки	3 роки	4 роки	5 років	6 років
II. Спеціаліст	6074,82	6584,17	7031,41	7292,3	7546,94	7801,61
досвід	1 рік	4 роки	7 років	9 років	11 років	13 років
III. Ординатор	7609,09	8056,3	8696,11			
досвід	1 рік	4 роки	7 років			
IV. Старший ординатор	8950,73	9590,58				
досвід	1 рік	4 роки				

Таблиця 2

Середньомісячна заробітна плата лікарів у скандинавських країнах і на Кубі (євро) [9]

Категорія лікаря	Країна					
	Фінляндія	Норвегія	Данія	Ісландія	Швеція	Куба
Лікар-терапевт	13600	14860	16257	12639	14077	2264
Лікар загальної практики	9200	9465	9983	8237	9145	1412
Лікар-педіатр	10700	11263	13221	9998	10927	1705

токолів. Серед нематеріальних стимулів підвищення мотивування працівників є позитивні відгуки від пацієнтів, комфортна психологічна обстановка в колективі, повага членів колективу.

Загалом ефективна мотивація має бути, перш за все, системою, яка:

- 1) гармонічно збалансована та забезпечена фінансовими та людськими ресурсами;
- 2) чесна та послідовна (правила мають стосуватися всіх працівників без винятків);
- 3) залежить від досягнення чітко усвідомлених цілей;
- 4) поєднана із загальною стратегією медичної установи;
- 5) застосовується комбінація матеріальних і нематеріальних стимулів;
- 6) передбачає регулярні та систематичні огляди результатів та оцінку впливу на діяльність медичної установи та здоров'я населення;
- 7) поєднана із елементами управління якістю;
- 8) надає можливість чітко розуміти менеджерам (або тим, хто виконує їх функції) вплив різних інструментів на вмотивованість і лояльність працівників.

Серед стимулів і мотиваторів повинні застосовуватися ті, які дозволяють, з одного боку, реалізувати фінансові очікування медичних працівників, а з іншого – створити умови для підтримання довгострокової мотивації, формування лояльного ставлення як до конкретного лікувального закладу, так і до системи охорони здоров'я загалом.

ВИСНОВКИ

Отже, роль мотивації медперсоналу у формуванні кадрового потенціалу значна, зважаючи на те, що мотивація персоналу є елементом кадрового потенціалу та функцією його розвитку, а також частиною витрат установи. Ідеальну систему мотивації розробити неможливо, проте вона має бути адаптованою до специфіки виду економічної діяльності суб'єктів господарювання та мобільною при зміні факторів впливу. Правильно побудована, оптимізована та заснована на реальних потребах персоналу система мотивації успішно поєднує стратегічні цілі установи, особисті інтереси працівників та першочергові потреби населення, що забезпечується закладами охорони здоров'я.

Мотивація – це мистецтво, що дозволяє досягти успіху не постановкою завдань перед персоналом і досягненням їх за будь-яку ціну, а натхненням, зацікавленістю та формуванням загальної ідеї. Збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних засобів мотивації та врахування демотиваційних чинників забезпечить ефективність формування та розвитку кадрового потенціалу медичного закладу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 102–106. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>
2. Бадіков Т. Україна втрачає своїх лікарів // Українська правда. 20.03.2018. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/badikov/5ab0becc6a5f7>
3. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88–93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf
4. Володимир Зеленський підписав указ, який передбачає значне підвищення зарплати медиків: не менше 13,5 тис. грн для середнього медперсоналу і 20 тис. грн для лікарів. 18.06.2021. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-ukaz-yakij-peredbachaye-znachne-pidvischenня-zarplaty-medikov-ne-menshe-13,5-tis-grn-dlya-serednyogo-medpersonalu-i-20-tis-grn-dlya-likariv>
5. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6. С. 25–34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3.
6. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект-XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. URL: <http://dspace.oru.ua/jspui/bitstream/123456789/9276/1/22.pdf>
7. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 62–65. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65)
8. Мельник А. О. Мотивація як складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 280–289. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-33>
9. Моїсеєнко А. Формування зарплати лікаря закордоном: Скандинавія і Куба. URL: <https://ingeniusua.org/articles/formuvannya-zarplati-likarya-zakordonom-skandinavija-i-kuba>
10. Оплата праці медичних працівників за І-й квартал 2021 року // Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/formedia/presbrifing/oplata-praci-medichnih-pracivnikiv-za-i-j-kvartal-2021-roku-261>
11. Потапова А. О., Сміянова О. І. Мотиваційні чинники професійної діяльності лікарів // Актуальні питання теоретичної медицини. Актуальні питання клінічної медицини. Клінічні та патогенетичні аспекти мікроелементозів : матеріали науково-практичних конференцій студентів, молодих вчених, лікарів та викладачів (м. Суми, 10–12 квітня 2012 р.). Суми : Сумський державний університет, 2012. С. 95.
12. Рожко Ю. Формування зарплати лікаря закордоном – Німеччина та Італія. URL: <https://ingeniusua.org/articles/formuvannya-zarplati-likarya-zakordonom-nimechchina-ta-italiya>
13. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні науки»*. 2019. № 1. С. 10–15.

- номічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 7. С. 95–98. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf
14. У 2021 р. польських лікарів очікує чергове підвищення базової заробітної плати. URL: <https://www.evromed.org.ua/ua/u-2021-r-likariv-ochikuyepidvishhennya-zarobitnoyi-plati/>
15. Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 65–68. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1880&i=12>
16. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20>
17. Deng J. et al. How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: the mediating effect of job stress / Deng J., Liu J., Guo Y., Gao Y., Wu Z., Yang T. *BMC Public Health*. 2021. Vol. 21. Iss. 1. Art. 1076. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11028-9>
18. Hricová M. Progress in health goals and treatment recommendations of diabetes mellitus patients: The influence of motivation, self-efficacy, effort, and challenge. *Psihologijske Teme*. 2021. Vol. 30. Iss. 2. P. 297–311. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85111754376&doi=10.31820%2fPT.30.2.8&origin=inward&txGid=a88ce55158371c8386eccbf717ecd91f>
19. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50. No. 3. P. 367–373. URL: <https://sanguyubr.files.wordpress.com/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>

REFERENCES

- Arzamasova, O. V. "Definitsiia «kadrovyyi potentsial»: doslidzhennia sutnosti" [The Definition of Human Resources Potential: Study of the Essence]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 4 (2015): 102–106. <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>
- Badikov, T. "Ukraina vtrachaie svoikh likariv" [Ukraine Is Losing Its Doctors]. *Ukrainska pravda*. March 20, 2018. <https://blogs.ppravda.com.ua/authors/badikov/5ab0becc6a5f7>
- Boikivska, H. M., and Donchak, L. H. "Mekhanizm formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [Mechanism of Formation of Personnel Potential of Enterprise]. *Infrastruktura rynku*, iss. 28 (2019): 88–93. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf
- Deng, J. et al. "How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: the mediating effect of job stress". *BMC Public Health*, art. 1076, vol. 21, no. 1 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11028-9>
- Dyskina, A. A. "Kadrovyyi potentsial – vazhlyvyi chynnyk ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva" [Personal Potential - An Important Factor of Economic Development of the Enterprise]. *Intelekt-XXI*, no. 2 (2018): 67–71. <http://dSPACE.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/9276/1/22.pdf>

- Hratsiotova, H. O., and Yasinovska, M. O. "Upravlinnia personalom ta pidvyshchennia kadrovoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii" [Personnel Management and Increasing of Personnel Potential of Healthcare Institutions of Ukraine in the Conditions of European Integration]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 6 (2020): 25–34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3
- Hricova, M. "Progress in health goals and treatment recommendations of diabetes mellitus patients: The influence of motivation, self-efficacy, effort, and challenge". *Psihologijske Teme*, vol. 30, iss. 2 (2021): 297–311. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85111754376&doi=10.31820%2fPT.30.2.8&origin=inward&txGid=a88ce55158371c8386eccbf717ecd91f>
- Khaianok, T. M. "Formuvannia kadrovoho potentsialu silskohospodarskoho pidpriemstva" [Formation of Human Resource Capacity Agricultural Enterprise]. *Ahrosvit*, no. 9 (2015): 65–68. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1880&i=12>
- Lytvynchuk, O. V. "Vplyv motyvatsiinykh faktoriv na rezultatyvni diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv" [Influence of Motivational Factors on the Effectiveness of Civil Servants]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1 (2021): 62–65. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65)
- Melnyk, A. O. "Motyvatsiia yak skladova rozvytku orhanyzatsiinoi kultury zakladiv okhorony zdorovia" [Motivational Component of the Organizational Culture Development in Healthcare Institutions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6, no. 1 (2021): 280–289. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-33>
- Moiseienko, A. "Formuvannia zarplaty likaria zakordonom: Skandynaviia i Kuba" [Formation of a Doctor's Salary Abroad: Scandinavia and Cuba]. <https://ingeniusua.org/articles/formuvannya-zarplati-likarya-zakordonom-skandinaviya-i-kuba>
- "Oplata pratsi medychnykh pratsivnykiv za I-i kvartal 2021 roku" [Remuneration of Medical Workers for the First Quarter of 2021]. *Natsionalna sluzhba zdorovia Ukrainy*. <https://nszu.gov.ua/formedia/presbrifing/oplata-praci-medichnih-pracivnykiv-za-i-j-kvartal-2021-roku-261>
- Perry, J. L., and Wise, L. R. "The Motivational Bases of Public Service". *Public Administration Review*, vol. 50, no. 3 (1990): 367–373. <https://sanguyubr.files.wordpress.com/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>
- Potapova, A. O., and Smiianova, O. I. "Motyvatsiini chynnyky profesiinoi diialnosti likariv" [Motivational Factors of Doctors' Professional Activity]. *Aktualni pytannia teoretychnoi medytsyny. Aktualni pytannia klinichnoi medytsyny. Klinichni ta patohenetychni aspekty mikroelementoziv*. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2012. 95-.
- Rozhko, Yu. "Formuvannia zarplaty likaria za kordonom - Nimechchyna ta Italiia" [Formation of a Doctor's Salary Abroad – Germany and Italy]. <https://ingeniusua.org/articles/formuvannya-zarplati-likarya-zakordonom-nimechchina-ta-italiya>
- Skoruk, O. V. "Teoretychni osnovy formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu subiektiv pidpriemnytstva" [Theoretical Foundations of Use of Human

Resources and Business Entities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, iss. 7 (2016): 95–98. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf

“U 2021 r. polskykh likariv ochikue cherhove pidvyshchennia bazovoi zarobitnoi platy” [In 2021, Polish Doctors Expect Another Increase in Basic Wages]. <https://www.evromed.org.ua/ua/u-2021-r-likariv-ochikuye-pidvishhennya-zarobitnoyi-plati/>

“Volodymyr Zelenskyi pidpysav ukaz, yakyi peredbachaie znachne pidvyshchennia zarplaty medykyv: ne menshe 13,5 tys. hrn dlia serednyoho medpersonalu i 20 tys. hrn dlia likariv” [Volodymyr Zelenskyi Signed

a Decree Providing for a Significant Increase in the Salaries of Doctors: At Least UAH 13.5 Thousand for Paramedics and UAH 20 Thousand for Doctors]. June 18, 2021. <https://www.president.gov.ua/news/volodymir-zelenskij-pidpisav-ukaz-yakiy-peredbachaie-znachne-69085>

Yankovska, V. A., and Taldaiev, V. S. “Motyvatsiia medychnoho personalu yak osnovna funktsiia menedzhmentu zakladu okhorony zdorovia” [Motivation of Medical Personnel as the Main Function of the Management of the Healthcare Institution]. *Infrastruktura rynku*, no. 53 (2021): 115–119.

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20>

УДК 338.1.

JEL: L19; M11

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-446-451>

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ЯК СКЛАДОВІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

©2021 ТРОЯН В. І., БРАСЛАВСЬКА А. С.

УДК 338.1.

JEL: L19; M11

Троян В. І., Браславська А. С. Стратегії управління брендом як складові бренд-менеджменту

У статті розглядаються поняття бренду, торгової марки, брендингу, наведені різними авторами з позицій управління; показано систему управління брендом та її основні елементи, вихідні дані та стратегії функціонування бренду. Мінливість середовища бізнесу, високий рівень конкуренції диктує необхідність пошуку нових можливостей адаптації підприємницьких структур до змін, що відбуваються. Серед основних причин, що спонукають компанії оптимізувати бізнес-процеси, можна виділити необхідність зниження витрат за виробництво; вимоги, що висуваються споживачами та державою; використання програм управління; злиття підприємств. У зв'язку зі значущістю такого активу підприємства, як бренд, його винятковою роллю в забезпеченні конкурентоспроможності компанії застосування брендингу з позицій бізнес-процесів є ефективним інструментом, що сприяє більш ефективному використанню технологій. Він також є однією з найбільш ефективних маркетингових технологій, що підвищують конкурентоспроможність компанії, сприяють формуванню та підтримці попиту та лояльності споживачів до товарів компанії. Висока потреба в маркетинговому управлінні брендами на ринку визначається їх значним асортиментом та інтенсивністю товарообігу, обсягом покупок і максимальною залежністю від переваг споживача. Особливо високою є залежність результатів економічної діяльності компанії від рішень у галузі бренд-менеджменту для відносно нових сегментів ринку. У даний час компанії частково реалізують такі процедури бренд-менеджменту, як формування ідентичності бренду, побудова його архітектури, розробка комплексних програм просування бренду. При цьому суттєвими залишаються проблеми позиціонування товарних категорій, гармонізації бренд-менеджменту в каналах руху товарів, урахування галузевої специфіки в управлінні брендами.

Ключові слова: бренд, торгова марка, брендинг, управління брендом, ціль управління брендом, принципи управління брендом, стратегії управління брендом.

Рис.: 1. **Бібл.:** 14.

Троян Владислава Ігорівна – доктор філософії з управління та адміністрування, асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: troyan.vlada@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2142-2873>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4295606/vladyslava-troian/>

Браславська Анна Сергіївна – студентка Навчально-наукового Інституту економіки і менеджменту, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: anna.braslavska@kname.edu.ua

UDC 338.1.

JEL: L19; M11

Troyan V. I., Braslavskaya A. S. Brand Management Strategies as Components of Brand Management

The article considers the concepts of brand, trademark, branding, specified by different authors from management positions; the brand management system and its main elements, initial data and brand functioning strategies are discussed. The variability of the business environment, the high level of competition dictates the need to find new opportunities to adapt entrepreneurial structures to the changes that are taking place. Among the main reasons that encourage companies to optimize business processes, one can allocated the need to reduce production costs; requirements made on the parts of consumers and the State; use of management programs; mergers of enterprises. Due to the significance of such an asset of an enterprise as a brand, its exceptional role in ensuring the competitiveness of the company the application of branding from the standpoint of business processes is an effective instrument that contributes to more efficient use of technologies. It is also one of the most effective marketing technologies that increase the competitiveness of the company, assist in the formation and maintenance of consumer demand and loyalty to the products of companies. The high need for marketing management of brands in the market is determined by their considerable range and intensity of goods turnover, the volume of purchases and maximum dependence on the preferences of the consumer. The dependence of the results of the company's economic activity on brand management decisions for relatively new market segments appears to be especially