



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Поляков Ігор Анатолійович

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ
АВТОНОМІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц. б.в.з. Дранус Л.С.

Рецензент:
канд. екон. наук, професор Норд Г. Л.

Миколаїв 2020

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 1013-р. було схвалено Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я. Підставою для проведення реформування медичної сфери стала наявність в Україні застарілої інфраструктури системи охорони здоров'я радянських часів, яка була розроблена під командно-адміністративну модель управління нею. Зазначений стан системи охорони здоров'я зовсім не відповідав тим базовим принципам, мінімальним гарантіям, які повинне мати населення сучасної демократичної держави, а саме гарантованого державою якісного пакету медичної допомоги населенню (первинної та екстреної медичної допомоги, основних видів амбулаторних послуг, чіткого переліку безкоштовних амбулаторних рецептурних лікарських засобів), а також забезпечення належного рівня дотримання прав, свобод, інтересів та гідності пацієнтів. Одним із завдань реформи медичної сфери України було визначено запровадження процесу реорганізації бюджетних закладів охорони здоров'я шляхом перетворення їх на державні та комунальні некомерційні підприємства.

В процесі автономізації закладів охорони здоров'я існуючі медичні заклади перетворюються державні та комунальні некомерційні підприємства, які починають створювати новий для України ринок медичних послуг. З моменту набуття статусу окремої юридичної особи комунальні некомерційні підприємства мають змогу самостійно, у межах законодавства, розпоряджатися власними коштами – затвердження фінансових планів, які реально відображають його фінансові можливості, зокрема в частині використання обсягів коштів на оплату праці персоналу комунального некомерційного підприємства.

Тобто комунальні некомерційне підприємство набувають можливості в автономному режимі визначати напрям використання власних коштів, включаючи заохочення працівників, завдяки чому забезпечуватиметься

оптимальне функціонування цього підприємства та надання населенню медичних послуг високої якості.

В зазначених умовах з метою забезпечення ринкових умов праці працівників закладів охорони здоров'я, мотивації персоналу, збереження висококваліфікованих кадрів, нівелювання втручання власників комунальних некомерційних підприємств у діяльність підприємства особливої актуальності набуває значення саме питання ефективного управління персоналом як в процесі реорганізації бюджетних закладів охорони здоров'я так і на вже створених комунальні некомерційні підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Протягом останніх років дослідження проблематики державного управління та регулювання, фінансово-господарського механізму та економічних засад розвитку системи охорони здоров'я України є одними з найактуальніших в рамках державного управління, економіки та управління національним господарством. Слід назвати таких українських науковців, як З. Гладун, Є. Долотенко, Д. Карамішев, Н. Кризина, Т. Педченко, Я. Радиш, Н. Солоненко, які присвятили свої роботи дослідженню проблеми державного управління цією галуззю та її регулювання. Питанню організації охорони здоров'я присвячено роботи таких науковців, як І. Вардинець, Ю. Вороненко, Е. Ковжарова, А. Надточій, Г. Панфілова, В. Пономаренко, О. Скрипник, Т. Чеканова, В. Чернецький.

Питанням адаптації персоналу і ролі, яку вона відіграє у досягненні ефективності діяльності підприємства присвячені дослідження і публікації вітчизняних науковців Л. Балабанової, М. Виноградського, В. Данюк, А. Колот, Н. Антощиної, О. Скібіцького, Г. Дмитренка та ін.

Об'єктом дослідження виступає управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства.

Предметом дослідження є визначення змісту та особливостей управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я.

Метою магістерської роботи є дослідження та аналіз процесу управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я, наукове обґрунтування внесення коректив до заходів з підвищення результативності та ефективності кадрового управління під час перетворення закладів охорони здоров'я в комунальні некомерційні підприємства та в новостворених підприємствах.

Для реалізації даної мети поставлені такі **завдання**:

- сформулювати теоретичні підходи до управління персоналу підприємства у процесі організаційно-правових змін;
- дослідити сучасну парадигму кадрової політики закладу охорони здоров'я;
- висвітлити особливості адаптації персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання
- визначити умови та алгоритм автономізації закладів охорони здоров'я;
- здійснити аналіз вирішення кадрових питань під час перетворення закладів охорони здоров'я;
- обґрунтувати вплив умов колективного договору на процес управління персоналом на реорганізованому підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі було застосовано комплекс методів наукового дослідження. За допомогою проблемно-пошукового методу визначено проблему, підбрано й узагальнено джерела з теми дослідження та запропоновано шляхи її розв'язання; абстрактно-логічний було застосовано для аналізу існуючих джерел, теоретичного узагальнення й формування висновків. Метод дедукції дав змогу розширити понятійно-категорійний апарат і уточнити зміст використаних понять. Застосовані також порівняльно-правовий і порівняльно-функціональний методи.

Теоретико-методологічною основою магістерської роботи стали фундаментальні положення, дослідження українських науковців і фахівців у

сфері розвитку управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що автор здійснив спробу систематизувати ряд недоліків, які потребують висвітлення з метою їх недопущення при укладенні конкретних колективних договорів комунальними некомерційними підприємствами та рекомендаціях керівникам комунальних некомерційних підприємств та трудовим колективам щодо фіксації принципів оплати праці працівників закладу охорони здоров'я в колективному договорі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що висновки й пропозиції викладені в дослідження можуть бути використані у подальших дослідженнях управління персоналу у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я; у навчальному процесі для підготовки лекційного матеріалу з дисциплін «Публічне управління», «Управління персоналом», «Антикризове управління» й ін.; для вдосконалення законодавства, зокрема, при розробці нового примірного колективного договору.

Обсяг і структура дипломної роботи магістра. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять дев'ять підрозділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 69 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 98 сторінки, із них 82 сторінки основного тексту.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, його методи та інформаційну базу, розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «Теоретичні засади управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства» досліджено систему напрямів та основні принципи управління персоналом підприємства, охарактеризовано сутність та напрями реструктуризації підприємства, а також висвітлено теоретичні підходи до управління персоналу підприємства у процесі організаційно-правових змін.

Проаналізувавши системи напрямів та основні принципи управління персоналом підприємства можна дійти висновку, що воно є складною системою та вимагає від управлінців значних зусиль, адже саме рівень розвитку персоналу є рушійною силою та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

На основі аналізу змістовного наповнення даного поняття в науковій та діловій літературі реструктуризацію уточнено, як широкий інструментарій функціонально-структурні перетворень (структури активів, функціональної структури (виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової, управління персоналом, системи управління) та організаційно-правової форми підприємства), спрямовані на досягнення цілей виведення підприємства з кризи та поліпшення його фінансово-економічного стану; ефективного функціонування, запобігання кризовому стану та забезпечення конкурентоспроможності; створення унікальних конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості підприємства.



Розвиток персоналу є однією з функціональних елементів системи управління персоналом, тобто його підсистемою. Розвиток персоналу є складовою взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Таким чином, головним завданням кадрового управління в умовах реструктуризації визначено покращення взаємодій між вищим керівництвом та рядовими співробітниками для досягнення загальної мети. Добре організована робота з кадрами – одна з основних умов досягнення успіху.

У другому розділі «Аналіз системи управління персоналом закладів охорони здоров'я в Україні» проаналізовано нормативно-правове забезпечення

кадрової політики у сфері охорони здоров'я в Україні, здійснено оцінку сучасній парадигмі кадрової політики закладу охорони здоров'я, а також охарактеризовано особливості адаптації персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання.

Запровадження принципів командної роботи в рамках надання медичної послуги закладами охорони здоров'я. Надання медичної послуги є командною роботою, отже, одним із завдань керівника закладу охорони здоров'я є забезпечення сприятливого клімату та командного духу закладу охорони здоров'я задля формування згуртованого трудового колективу. Це дасть змогу підвищити медичну ефективність діяльності, отже, соціальну та економічну ефективність закладу охорони здоров'я. Зокрема, мають застосуватися психологічні інструменти побудови робочих команд, методи профілактики емоційного вигорання, методи побудови відносин «лікар – пацієнт», «лікар – середній та молодший персонал», «лікар – керівник».

Таким чином, побудова сучасної парадигми управління персоналом закладу охорони здоров'я, яка враховує механізми стратегічного менеджменту персоналу, психологічні аспекти діяльності, економічні та соціальні методи впливу, має загалом на меті підвищення ефективності діяльності персоналу закладу охорони здоров'я та якості надання медичної допомоги на національному рівні.

Адаптація персоналу закладів охорони здоров'я державного сектору до нових умов діяльності є найбільш значущим і першочерговим інструментом. А вдосконалення процесу адаптації в системі управління персоналом дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе як економічні, так і соціальні результати індивіду, колективу, організації загалом. Керівники кадрових служб медичних організацій державного сектору мають використовувати набагато різноманітніші принципи та методи адаптації із використанням арсеналу організаційних, технічних, соціально-психологічних та ін. заходів, які давно вже практикують або впроваджують у медичних закладах приватної форми власності.

Вказано, що для побудови моделі удосконалення процесу адаптації необхідно виділити загальні та специфічні особливості системи менеджменту персоналу. До загальних віднести ті, що характеризують безпосередньо управління персоналом як процес та розкривають адаптацію як одну із функцій управління у напрямі «формування персоналу». А до специфічних – ті, що відрізняють його від управління адаптацією медичного персоналу на підприємствах інших сфер діяльності.

Ці особливості формуються на основі дії:

- суб'єктивних чинників впливу (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, мотивація, цінності, досвід попередньої роботи, професійні навички) співробітника, який адаптується до нових умов;

- об'єктивних чинників впливу (робоче середовище конкретної медичної організації, яка здійснює «виробництво» медичних послуг, насамперед – організаційна і корпоративна культура, система заохочень, система адаптації персоналу);

- характеру впливу суб'єктивних і об'єктивних чинників на показники та результати адаптації (прямий або непрямий). Так, підвищена увага до суб'єктивних чинників впливу зумовлена залежністю неоднорідності та якості медичних послуг від людського фактору. З маркетингової позиції, медичний персонал – це частина готового продукту.

Найбільш дієвими методами адаптації є вторинне навчання (оволодіння необхідними навичками в іншому підрозділі); залучення зовнішніх консультантів; захист однієї людини іншою (допомога, керівництво і захист працівника іншою людиною з метою досягнення його результатів); дистанційне або змішане навчання; метод занурення в практичну діяльність; наставництво.

У третьому розділі «Особливості кадрового управління в контексті реструктуризації закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства» досліджено умови та алгоритм автономізації закладів охорони здоров'я, здійснено аналіз вирішення кадрових питань під час перетворення закладів охорони здоров'я та надано оцінку впливу умов

колективного договору на процес управління персоналом на реорганізованому підприємстві.

Перетворення публічного медичного закладу на комунальні некомерційні підприємства сприяє збільшенню господарської та фінансової автономії (самостійності) та управлінської гнучкості комунальних закладів охорони здоров'я, формуванню у них стимулів для поліпшення якості медичного обслуговування населення і водночас підвищення економічної ефективності використання активів.

Процедура автономізації полягає у проходженні формальної процедури зміни організаційно-правової форми суб'єкта з одного виду – установи – на інший – підприємство. Реорганізація підприємства включає два етапи та тринадцять основних кроків:

- 1) підготовчий етап;
- 2) утворення підприємства- правонаступника.

Чинне законодавство України надає можливість власникам публічних закладів охорони здоров'я (відповідним територіальним громадам, від імені яких право комунальної власності здійснюють відповідні місцеві ради) перетворювати належні їм на підставі зазначеного права закладів охорони здоров'я, що нині мають статус бюджетних установ, на комунальні унітарні некомерційні підприємства.

На новоствореному комунальному некомерційному підприємстві постають кадрові питання, які можливо вирішити трьома поширеними способами:

- 1) продовжити трудові відносини з працівниками комунальних закладів охорони здоров'я не змінюючи штатного розпису;
- 2) перевести працівників на інші посади, у зв'язку зі зміною штатного розпису;
- 3) звільнити працівників на підставі п. 1 ст. 40 Кодексу законів про працю в Україні від 10.12.1971 № 322-VIII за скороченням чисельності та штату працівників у зв'язку з наявністю надлишкового персоналу.

Після перетворення закладу охорони здоров'я у комунальне некомерційне підприємство організація оплати праці працівників переходить у сферу договірної регулювання, що передбачено ст. 97 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, ст. 15,16 Закону України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР, Законом України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII, положеннями Генеральної угоди, відповідними галузевими та регіональними угодами.

Початком процесу автономізації закладу охорони здоров'я, що діють у формі комунальної бюджетної установи, є прийняття власниками майна відповідного закладу охорони здоров'я – радами територіальних громад сіл, селищ, міст відповідних рішень про перетворення.

Зазначене передбачено нормами п. 30 ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 року № 280/97-ВР, згідно яких прийняття рішень про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідної територіальної громади є виключною компетенцією сільських, селищних, міських рад.

Методичні рекомендації містять висновки, що більш доцільним вибором форми для підприємства після процесу перетворення буде форма комунального некомерційного підприємства, оскільки у такому випадку:

- застосовуються додаткові запобіжники запобігання банкрутству перетворених закладів охорони здоров'я, а також можливості приватизувати при умові включення перетворюваного закладу до переліку об'єктів комунальної власності відповідної територіальної громади, що не підлягають приватизації;

- мінімізується податкове навантаження на перетворений заклад.

Отже, з моменту реєстрації закладу охорони здоров'я як юридичної особи публічного права, колективний договір набуває статусу одного із головних інструментів юридичного закріплення умов управління підприємством. Укладення колективного договору без урахування індивідуальних рішень щодо

основних умов праці конкретного трудового колективу буде як управлінською помилкою керівництва так і відображенням неактивності трудового колективу у процесі формування власних умов праці.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено нове вирішення актуального наукового завдання з обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я, наукове обґрунтування внесення коректив до заходів з підвищення результативності та ефективності кадрового управління під час перетворення закладів охорони здоров'я в комунальні некомерційні підприємства та в новостворених підприємствах.

У результаті дослідження зроблено наступні висновки:

1. Детально підготовлена та якісно впроваджена програма кадрових дій можливо досягти створення стійких конкурентних переваг та підвищити рівень успішності у довгостроковій перспективі. Нам бачиться, що запропоновані правильно організовані кроки допоможуть не тільки скоротити терміни реалізації реорганізаційних нововведень і втрати від них, але й піднімуть організацію на якісно новий рівень розвитку. Головним завданням кадрового управління в умовах реструктуризації визначено покращення взаємодій між вищим керівництвом та рядовими співробітниками для досягнення загальної мети. Добре організована робота з кадрами – одна з основних умов досягнення успіху.

2. Запровадження принципів командної роботи в рамках надання медичної послуги закладами охорони здоров'я. Надання медичної послуги є командною роботою, отже, одним із завдань керівника закладу охорони здоров'я є забезпечення сприятливого клімату та командного духу закладу охорони здоров'я задля формування згуртованого трудового колективу. Це дасть змогу підвищити медичну ефективність діяльності, отже, соціальну та економічну ефективність закладу охорони здоров'я. Зокрема, мають застосуватися психологічні інструменти побудови робочих команд, методи

профілактики емоційного вигорання, методи побудови відносин «лікар – пацієнт», «лікар – середній та молодший персонал», «лікар – керівник».

Таким чином, побудова сучасної парадигми управління персоналом закладу охорони здоров'я, яка враховує механізми стратегічного менеджменту персоналу, психологічні аспекти діяльності, економічні та соціальні методи впливу, має загалом на меті підвищення ефективності діяльності персоналу закладу охорони здоров'я та якості надання медичної допомоги на національному рівні.

3. Адаптація персоналу закладів охорони здоров'я державного сектору до нових умов діяльності є найбільш значущим і першочерговим інструментом. А вдосконалення процесу адаптації в системі управління персоналом дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе як економічні, так і соціальні результати індивіду, колективу, організації загалом. Керівники кадрових служб медичних організацій державного сектору мають використовувати набагато різноманітніші принципи та методи адаптації із використанням арсеналу організаційних, технічних, соціально-психологічних та ін. заходів, які давно вже практикують або впроваджують у медичних закладах приватної форми власності. Найбільш дієвими методами адаптації є вторинне навчання (оволодіння необхідними навичками в іншому підрозділі); залучення зовнішніх консультантів; захист однієї людини іншою (допомога, керівництво і захист працівника іншою людиною з метою досягнення його результатів); дистанційне або змішане навчання; метод занурення в практичну діяльність; наставництво.

4. Перетворення публічного медичного закладу на комунальні некомерційні підприємства сприяє збільшенню господарської та фінансової автономії (самостійності) та управлінської гнучкості комунальних закладів охорони здоров'я, формуванню у них стимулів для поліпшення якості медичного обслуговування населення і водночас підвищення економічної ефективності використання активів.

Процедура автономізації полягає у проходженні формальної процедури зміни організаційно-правової форми суб'єкта з одного виду – установи – на інший – підприємство. Реорганізація підприємства включає два етапи та тринадцять основних кроків: 1) підготовчий етап; 2) утворення підприємства- правонаступника. Чинне законодавство України надає можливість власникам публічних закладів охорони здоров'я (відповідним територіальним громадам, від імені яких право комунальної власності здійснюють відповідні місцеві ради) перетворювати належні їм на підставі зазначеного права закладів охорони здоров'я, що нині мають статус бюджетних установ, на комунальні унітарні некомерційні підприємства.

5. На новоствореному комунальному некомерційному підприємстві постають кадрові питання, які можливо вирішити трьома поширеними способами: 1) продовжити трудові відносини з працівниками комунальних закладів охорони здоров'я не змінюючи штатного розпису; 2) перевести працівників на інші посади, у зв'язку зі зміною штатного розпису; 3) звільнити працівників на підставі п. 1 ст. 40 Кодексу законів про працю в Україні від 10.12.1971 № 322-VIII за скороченням чисельності та штату працівників у зв'язку з наявністю надлишкового персоналу.

Після перетворення закладу охорони здоров'я у комунальне некомерційне підприємство організація оплати праці працівників переходить у сферу договірного регулювання, що передбачено ст. 97 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, ст. 15,16 Закону України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР, Законом України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII, положеннями Генеральної угоди, відповідними галузевими та регіональними угодами.

6. З моменту реєстрації закладу охорони здоров'я як юридичної особи публічного права, колективний договір набуває статусу одного із головних інструментів юридичного закріплення умов управління підприємством. Укладення колективного договору без урахування індивідуальних рішень щодо основних умов праці конкретного трудового колективу буде як управлінською

помилкою керівництва так і відображенням неактивності трудового колективу у процесі формування власних умов праці, оскільки у зв'язку з реорганізацією комунальних закладів охорони здоров'я – бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства, колективний договір набуває особливого значення, оскільки забезпечує можливість договірного регулювання окремих умов праці, оплати праці, охорони праці, надання додаткових, порівняно з чинним законодавством трудових та соціально-економічних пільг та гарантій працівникам та вирішення інших питань організації діяльності комунального некомерційного підприємства, які до цього регулювалися в імперативному порядку.

З метою забезпечення ринкових умов праці працівників закладів охорони здоров'я, мотивації персоналу, збереження висококваліфікованих кадрів та зменшення можливості впливу на систему оплати праці власника у колективному договорі вважаємо за доцільне рекомендувати керівникам комунальних некомерційних підприємств та трудовим колективам зафіксувати такі принципи оплати праці працівників закладу охорони здоров'я в колективному договорі: встановлення формули оплати праці «посадовий оклад+премія»; встановлення власної тарифної сітки без посилання на Наказ №308/519; виключення із системи оплати праці доплат та надбавок, встановлених Наказом №308/519 як неефективних в ринкових умовах; передбачення разових, квартальних, річних премій для працівників як умови стимулювання.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поляков І.А. Умови та алгоритм автономізації закладів охорони здоров'я // І.А. Поляков / Студентські наукові студії : Молодіжний науковий журнал. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. – прийнято до друку.

АНОТАЦІЯ

Поляков І.А. Управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я. – На правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2020.

У межах дослідження визначено, що з метою забезпечення ринкових умов праці працівників закладів охорони здоров'я, мотивації персоналу, збереження висококваліфікованих кадрів, нівелювання втручання власників комунальних некомерційних підприємств у діяльність підприємства особливої актуальності набуває значення саме питання ефективного управління персоналом як в процесі реорганізації бюджетних закладів охорони здоров'я так і на вже створених комунальні некомерційні підприємства.

Об'єктом дослідження виступає управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства. Предметом дослідження є визначення змісту та особливостей управління персоналом у процесі реструктуризації підприємства на прикладі автономізації закладів охорони здоров'я.

У результаті дослідження зазначено, що керівникам комунальних некомерційних підприємств та трудовим колективам варто зафіксувати такі принципи оплати праці працівників закладу охорони здоров'я в колективному договорі: встановлення формули оплати праці «посадовий оклад+премія»; встановлення власної тарифної сітки без посилення на Наказ №308/519; виключення із системи оплати праці доплат та надбавок, встановлених Наказом №308/519 як неефективних в ринкових умовах; передбачення разових, квартальних, річних премій для працівників як умови стимулювання.

Ключові слова: реструктуризація підприємства, управління персоналом, автономізація, заклади охорони здоров'я.

ANNOTATION

Polyakov I.A. Personnel management in the process of enterprise restructuring, using the example of autonomizing healthcare facilities. – Manuscript.

Graduate work for obtaining an educational degree «Master». Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv, 2020.

Within the limits of the research it is determined that in order to ensure market conditions of work of employees of health care institutions, motivation of staff, retention of highly qualified personnel, leveling of intervention of owners of municipal non-profit enterprises in the activity of the enterprise of particular relevance, the issue of effective personnel management becomes important as in the process of budget institutions reorganization. public health and non-profit enterprises.

The object of the study is personnel management in the process of enterprise restructuring. The subject of the study is to determine the content and features of personnel management in the process of enterprise restructuring, using the example of autonomizing healthcare facilities.

As a result of the research it is stated that the heads of communal non-profit enterprises and labor collectives should fix the following principles of remuneration of employees of the health care institution in the collective agreement: establishment of the formula of remuneration "official salary + bonus"; establishment of own tariff grid without reference to Order # 308/519; exclusions from the remuneration system of additional payments and allowances established by Order No. 308/519 as ineffective in market conditions; predicting one-time, quarterly, annual employee benefits as a condition of incentive.

Keywords: enterprise restructuring, personnel management, autonomy, healthcare facilities.