УДК 65.01/657

Марія Миколаївна НАШКЕРСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка»
E-mail: Nashkerska@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

Нашкерська М. М. Методологічні основи аналізу трудових ресурсів бюджетної установи. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 218-224.

Анотація

Вступ. *Якість і своєчасність послуг, які надають бюджетні установи, залежить від рівня кадрового забезпечення, кваліфікації працівників, які безпосередньо їх надають. Предметом дослідження є людські ресурси установи із якісними і кількісними характеристиками.*

Мета статті. *Метою дослідження є визначення напрямків аналізу трудових ресурсів бюджетних установ з урахуванням особливостей їх діяльності.*

Метод (методологія). *Запропоновано аналіз трудових ресурсів бюджетної установи здійснювати за такими напрямками: аналіз забезпечення трудовими ресурсами; аналіз плинності кадрів (руху кадрів); аналіз якісних характеристик; аналіз умов праці; мотивація і оплата праці; ефективність праці працівників бюджетних установ.*

Аналіз і оцінювання трудових ресурсів бюджетної установи слід проводити з використанням таких видів аналізу: структурно-динамічного (методи горизонтального та вертикального зіставного аналізів); параметричного (розрахунок коефіцієнтів та інших відносних показників); факторного (з використанням прийомів елімінування); евристичного (метод опитування, анкетування, синектики тощо).

У межах запропонованих напрямів аналізу визначено групи показників, за якими доцільно здійснювати аналіз з урахуванням особливостей діяльності бюджетної установи.

Запропоновано для оцінки ефективності роботи працівників використовувати інтегральний показник, який повинен містити низку внутрішніх показників роботи працівників і оцінку їх роботи споживачами послуг.

Результати. *Менеджменту бюджетної установи варто систематично проводити аналіз стану трудових ресурсів за зазначеними напрямами. За результатами аналізу працювати над шляхами покращення якості роботи працівників, способів їх мотивування і кінцевого результату – підвищення ефективності роботи працівників (основного складу, адміністрації, допоміжного персоналу) і установи загалом.*

Подальшого вдосконалення потребує методика аналізу таких складових, як аналіз фонду робочого часу, оцінки ефективності роботи працівників установи.

Ключові слова: *бюджетна установа; трудові ресурси; аналіз; якісний склад; фонд робочого часу; мотивація; ефективність.*

Mariya Mykolaivna NASHKERSKA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Accounting and Analysis,
National University “Lviv Polytechnic»
E-mail: Nashkerska@gmail.com

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE ANALYSIS OF BUDGETARY INSTITUTION LABOUR RESOURCES

Abstract

Introduction. *Quality and timeliness of services, which are rendered by budgetary institutions, depend on the level of staff assistance, skills of employees that directly provide these services. The human resources of the institution with qualitative and quantitative characteristics have become the subject of the research.*

Purpose. *The article aims to find out the directions for the analysis of labour resources of budgetary institutions*

© Марія Миколаївна Нашкерська, 2018

taking into account the special aspects of their activity.
Method (methodology). *It has been suggested that the analysis of the budgetary institution labour resources should be carried out according to the following directions: analysis of staffing; analysis of fluctuation of personnel (employee turnover); analysis of qualitative characteristics; analysis of working environment; motivation and remuneration of labour; labour productivity of budgetary institution employees.*
Analysis and evaluation of the budgetary institution labour resources should be carried out by applying the following types of analyses: structural and dynamic (methods of horizontal and vertical comparative analyses); parametric (calculation of coefficients and other relative ratios); factorial (by making use of elimination methods); heuristic (polling method, questionnaire survey, synectics, etc.).
Groups of indicators in compliance with which it is expedient to carry out the analysis (taking into consideration special aspects of the budgetary institution activity) have been defined within the framework of the suggested directions for the analysis.
In order to assess working efficiency an integral index, which should include a range of internal indicators of employee performance as well as evaluation of their work by service consumers, has been suggested.
Results. *Budgetary institution management should systematically analyse the state of labour resources according to the specified directions. According to analysis report, the management should work on the ways of improving the quality of labour, methods of staff motivation, and the final outcome, which is the enhancement of performance efficiency of employees (regular labour force, administration, supporting personnel) and institution as a whole.*
The procedure of analysis of such constituents as working time fund and assessment of institution employees' performance efficiency requires further development.

Keywords: *budgetary institution; labour resources; analysis; qualitative composition; working time fund; motivation; efficiency.*

JEL classification: H82, O21

Вступ

Якість соціально-економічного розвитку держави великою мірою залежить від моделей управління і кадрового забезпечення у бюджетній сфері. Бюджетний сектор є одним із стовпів національної економіки, оскільки забезпечує безперервний синхронний зв'язок між усіма функціональними системами держави: економічною, соціальною, гуманітарною, культурною, політичною тощо. Тому економічний аналіз та оцінка трудових ресурсів бюджетних установ завжди є актуальною.

Питання методики проведення аналізу та оцінки трудових ресурсів підприємства розглядали у своїх працях вітчизняні і зарубіжні науковці. Значний внесок у дослідження цих проблем зробили українські вчені: А. Загородній, Л. Коваленко, М.Коробов, І. Лазаришина, Л. Лахтіонова, Є. Мних, І. Парасій-Вергуненко, С. Писаренко, Г. Савицька, Ю. Цал-Цалко, Н. Шульга, С. Шульц та інші. Проте праць, присвячених методології дослідження трудових ресурсів бюджетної установи, дещо менше. Питання аналізу трудових ресурсів бюджетної установи розглянуто у роботах К. Абесінової, М. Болюх, А. Заросило, С. Левицької, А. Линенко, Л.Червинської та ін. Незважаючи на наявні наукові напрацювання із зазначеної проблематики існує потреба адаптації сучасних методик аналізу трудових ресурсів підприємства до особливостей функціонування бюджетних установ.

Мета і завдання статті

Метою дослідження є визначення напрямків аналізу трудових ресурсів бюджетних установ з урахуванням особливостей їх діяльності.

Предметом дослідження є людські ресурси установи із якісними і кількісними характеристиками. Завдання: з'ясування методологічних напрямів аналізу та оцінки забезпеченості установи трудовими ресурсами відповідно до нормативних показників; оцінка їх якісних характеристик, фонду робочого часу, оплати праці та ефективність використання трудових ресурсів бюджетної установи.

Виклад основного матеріалу дослідження

Якість і своєчасність послуг, які надають бюджетні установи, залежить від рівня кадрового забезпечення, від рівня кваліфікації працівників, які безпосередньо їх надають. Мета аналізу – дослідити рівень забезпеченості установи та ефективність використання трудових ресурсів.

Аналіз трудових ресурсів бюджетної установи доцільно здійснювати за такими напрямками:

- аналіз забезпечення трудовими ресурсами;
- аналіз плинності кадрів (руху кадрів);
- аналіз якісних характеристик;
- аналіз умов праці;

– мотивація і оплата праці;
– ефективність праці працівників бюджетних установ.

Аналіз і оцінювання трудових ресурсів бюджетної установи слід проводити з використанням таких видів аналізу, як:
– структурно-динамічний (методи горизонтального та вертикального зіставного аналізів);
– параметричний (розрахунок коефіцієнтів і інших відносних показників);
– факторний (з використанням прийомів елімінування); – евристичний (метод опитування, анкетування, синектики тощо).

Зважаючи на специфіку діяльності бюджетних установ, зокрема те, що вони надають нематеріальні послуги, доцільно проводити аналіз і оцінювати роботу як усіх працівників установи загалом, так і за окремими групами, а саме:
– основні працівники (працівники, що надають безпосередньо послугу – лікар, вчитель, бібліотекар, поліцейський тощо);
– обслуговуючий персонал (медсестра, програміст, помічник судді тощо);
– допоміжний персонал (прибиральник, комірник, кухар тощо);
– адміністрація (головний лікар, директор тощо).

ВУ межах виділених груп залежно від виду діяльності установи доцільно виокремлювати підгрупи і проводити аналіз за підгрупами.

Забезпеченість установи трудовими ресурсами визначається зіставленням фактичного заповнення штатних посад із нормативними значеннями.

Відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ»[1] штатний розпис установ затверджується у порядку, визначеному відповідним міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади. Формування штатного розпису у кожній установі здійснюється відповідно до встановлених галузевим міністерством нормативів. Так у середніх загальноосвітніх школах формування штатів здійснюється на основі Наказу МОНУ «Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти» [2], у закладах профтехосвіти – «Про затвердження Типових штатних нормативів професійно-технічних навчальних закладів» [3]

У закладах охорони здоров’я формування штатів відбувалося на основі Наказу МОЗ «Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я» від 23.02.2000 N 33 [4], який втратив чинність у зв’язку з реформуванням галузі, і, як зазначено у Наказі МОЗ №928, «з метою надання керівникам закладів охорони здоров’я та їх власникам (головним розпорядником коштів) більшої автономії в прийнятті рішення щодо формування та затвердження штатних розписів цих закладів, виходячи з їх функцій та обсягу медичної допомоги [5]. У Листі від 14.09.2016 р. N 10/1-13/Д-1/2629-16/23925 «Щодо деяких питань штатних нормативів закладів охорони здоров’я», зазначається, що «штатний розпис закладу охорони здоров’я визначається керівником такого закладу і затверджується за його поданням головним розпорядником бюджетних коштів» [6; 7]. Посади у штатному розписі повинні відповідати тим, що визначені Національним класифікатором професій України ДК 003:2010, затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. N 327, діючими номенклатурами лікарських посад та посад молодших спеціалістів з медичною освітою [8].

Формування штатів бюджетної установи більшою чи меншою мірою регламентується нормативними документами і узгоджується з розпорядниками бюджетних коштів і, як зазначено у Постанові №228, «чисельність працівників установи, що пропонується до затвердження за штатним розписом, повинна бути приведена у відповідність з визначеним фондом оплати праці… . Штатний розпис установ затверджується у порядку, визначеному відповідним міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади» [1].

Таким чином, аналіз забезпечення установи трудовими ресурсами необхідно розпочинати із встановлення відповідності фактичного заповнення штатних одиниць і встановлених нормативних значень. Фактична чисельність працівників не повинна перевищувати штатних нормативів.

ВУ процесі аналізу зміни динаміки і структури працівників установи необхідно зіставляти із зміною обсягів послуг, що надає установа, і зміною кількості споживачів послуг. Оскільки зростання чисельності працівників установи із незмінним обсягом надаваних послуг чи незмінною кількістю споживачів цих послуг буде свідчити про неефективну роботу установи та необґрунтоване використання бюджетних коштів.

Паралельно з проведенням кількісного аналізу забезпеченості установи трудовими ресурсами необхідно оцінити і проаналізувати їх якісний склад. Оцінка якісного складу найбільше стосується основних працівників, які безпосередньо надають послуги суспільству. У межах проведення цього аналізу розраховують показники, які характеризують освітній та професійно-кваліфікаційний рівень працівників.

Якісні характеристики визначають за такими показниками:
- частка осіб з вищою освітою;
- частка працівників із науковими ступенями (окремо кандидатів наук і окремо докторів наук);
- частка осіб, що проходили навчання (стажування, практику) у закордонних установах;
- структура працівників за категоріями, званнями, рангами (залежно від галузевого спрямування установи);
- структура працівників за стажем роботи в установі чи у галузі; – вікова структура працівників.

Аналіз руху трудових ресурсів бюджетної установи є інформативним для оцінки плинності кадрів і встановлення причин зміни контингенту. Цей напрям аналізу здійснюється за такими традиційними показниками, як:
- коефіцієнт обороту з приймання на роботу;
- коефіцієнт обороту із вибуття;
- коефіцієнт плинності кадрів (або він ще має назву коефіцієнти надмірного обороту);
- коефіцієнт постійності кадрів (коефіцієнт стабільності);
- коефіцієнт загального обороту.

Останні два показники є узагальнювальними. Вони свідчать про рівень стабільності чи нестабільності трудових ресурсів установи. Якщо зростає показник загального обороту, необхідно з'ясувати причини такої тенденції. Якщо це стало наслідком зростання коефіцієнта обороту із вибуття, необхідно з'ясувати причини цього явища. Низький показник постійності (стабільності) може бути причиною неефективної роботи працівників, невідповідних умов праці, неефективності роботи менеджменту установи тощо.

Наступна група показників характеризує умови праці в установі. На нашу думку, умови праці працівників доцільно оцінювати за такими показниками:
- забезпеченість працівників сучасними технічними засобами (персональними комп'ютерами, планшетами, індивід. медичними інструментами тощо). Кількість засобів у розрахунку на особу чи групу осіб залежно від установи.
- проведення навчання (тренінгів) для працівників – кількість заходів на рік.

Якість надаваних бюджетною установою послуг залежить від якісних характеристик (нижче згадуваних) працівників, які надають ці послуги. Висококваліфіковані працівники як основного складу, так і обслуговуючого (медсестри у лікарнях, програмісти у бюджетних закладах, що виконують обслуговуючі функції тощо) залишаться працювати у бюджетній установі за відповідного рівня оплати. Питання мотивації працівників бюджетної установ розглянуто у статті Н. О. Перевозчикова, В. В. Москова. Автори вважають, що для працівників організацій, які надають послуги на частково платних умовах, окрім мотивації у матеріальній формі, важливим є задоволення нематеріальних потреб, таких, як повага, визнання, спілкування, самовираження, потреба в лідерстві», а для працівників установ, що надають послуги на повністю безкоштовній основі і фінансуються лише з державного бюджету, «основою мотивації тут повинна бути матеріальна складова. Але оклади і штат в таких організаціях регламентуються державою. Через те варто запроваджувати «нематеріальні стимули, наприклад: проводити конкурси на кращого співробітника, нагороджувати грамотами та пам'ятними подарунками» [9].

На нашу думку, основну мотивацію працівників бюджетних установ незалежно від виду надання послуг складають:

1. Основні мотиваційні категорії:
- рівень оплати праці;
- кар'єрне зростання;
- різні форми преміювання;
- умови праці.

2. Допоміжні мотиваційні категорії:
- соціальний пакет;
- внутрішні комунікації;
- використання концепцій управління;
- організація праці.

Низький рівень оплати праці є демотиваційним чинником, що спричиняє відтік молодих висококваліфікованих кадрів.

Логічним продовженням аналізу є дослідження використання фонду робочого часу і оплати праці.

Особливістю в організації праці бюджетної установи є те, що працівники не виготовляють продукції, а надають нематеріальну послугу. Тому саме робочий час є одним із натуральних вимірників праці, вкладеної працівником у надання відповідної послуги (освітньої, медичної, адміністративної тощо). У зв'язку із специфікою і різним галузевим спрямуванням бюджетних установ існують суттєві

відмінності нормування робочого часу їх працівників. Так різним є нормування робочого часу у працівників органів влади, науково-дослідних інститутів, шкіл, закладів вищої освіти, медичних закладів тощо.

Фонд робочого часу – це весь календарний фонд часу. Він поділяється на номінальний і позаробочий. У межах номінального виокремлюють: активний (наявний) і нормовані перерви. Основним об'єктом аналізу є активний робочий час, який з метою аналізу поділяють на: час продуктивної роботи (втрати робочого часу на виконання функціональних обов'язків); час непродуктивної роботи (пов'язаний з відхиленням від регламентованих умов роботи); втрати робочого часу [10].

М. Болюх пропонує аналізувати фонд робочого часу, визначаючи такі показники, як: коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу (частка активного часу у номінальному часі); коефіцієнт ефективного використання номінального фонду робочого часу (частка продуктивної роботи у номінальному часі) і коефіцієнт втрат [10]. Така класифікація є виправданою, проте її важко реалізувати через недостатність інформаційної бази.

У статистичному Звіті з праці №1-ПВ фонд робочого часу поділяється на відпрацьований час (людино-години) і невідпрацьований час. Останній поділяється за причинами, зокрема у зв'язку з: щорічними відпустками, тимчасовою непрацездатністю; відпустками без збереження заробітної плати; переведенням з економічних причин на неповний робочий день, масовими невиходами на роботу (страйки), іншими причинами.

Що стосується відпрацьованого робочого часу, то його деталізацію доцільно проводити за видами робіт, які виконує працівник, і оцінювати за результатами у бальній системі. Так викладач вищої школи, окрім навчальної роботи (аудиторних занять), здійснює наукову, методичну, організаційну роботу, і визначити витрачений час доволі важко. Те ж саме стосується і правників шкіл, закладів охорони здоров'я тощо. Проте для оцінки використання робочого часу працівників міської ради, науково-дослідних інститутів доцільно скористатися методикою, запропонованою М.Болюх .

Паралельно з дослідженням фонду робочого часу необхідно провести аналіз фонду оплати праці бюджетних працівників. Для цього проводять структурно-динамічний аналіз. Досліджуються темпи зростання фонду оплати праці загалом і оплати праці працівників різних груп (основних, обслуговуючих, адміністративних, допоміжних). Проводиться структурний аналіз фонду оплати праці, в межах якого визначається питома вага: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат. Важливо визначити у складі фонду додаткової заробітної плати частку надбавок та доплат до тарифних ставок і посадових окладів, систематичні премії та винагороди, а в складі заохочувальних та компенсаційних виплат частку виплачених матеріальних допомог, індивідуальних виплат тощо і оцінити їх мотиваційний характер.

Завершальним етапом аналізу трудових ресурсів бюджетної установи є оцінювання їх ефективності.

Традиційно аналіз ефективності праці визначається обсягом виготовленої продукції одним працівником за період часу (день, квартал, рік). У бюджетній установі немає готової продукції, а результатом діяльності є нематеріальна послуга. У вітчизняній літературі ефективність праці, наприклад, бібліотекаря визначають за кількістю виданих книг, лікаря у поліклініці – за кількістю прийнятих пацієнтів, лікаря стаціонарного лікарняного закладу – за кількістю лікарняних ліжко-днів у розрахунку на одного лікаря, викладача ВНЗ – в розрахунку на загальний контингент студентів чи випускників. Зрозуміло, що такі показники є доцільними, проте, на наш погляд, вони не повною мірою відображають ефективність роботи працівників. Тому вважаємо, що для оцінки ефективності працівників бюджетної установи, окрім параметричного аналізу, варто використати і евристичні прийоми та методи. Так, використовуючи метод анкетування споживачів послуг установи, можна оцінити якість наданих працівником послуг.

Таким чином, оцінка ефективності працівників бюджетної установи має бути виражена інтегральним показником, який містить низку внутрішніх показників роботи працівників і оцінку їх роботи споживачами послуг. Показник ефективності працівників бюджетної установи буде одним із вагомих показників, що враховується при оцінюванні результатів діяльності бюджетної установи.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, менеджменту бюджетної установи варто систематично проводити аналіз стану трудових ресурсів за зазначеними напрямами. За результатами аналізу працювати над шляхами покращення якості роботи працівників, способів їх мотивування і кінцевого результату – підвищення ефективності роботи працівників (основного складу, адміністрації, допоміжного персоналу) і установи загалом.

Проте подальшого вдосконалення потребує методична основа аналізу таких складових, як аналіз фонду робочого часу, оцінки ефективності роботи працівників установи.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : постанова від 28.02.2000 р. № 228. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF.
2. Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України № 1205 від 06.12.2010. *Законодавство України*. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10.
3. Про затвердження Типових штатних нормативів професійно-технічних навчальних закладів: наказ Міністерства освіти і науки України № 1204 від 06.12.2010. *Законодавство України*. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-11.
4. Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я N 33 від 23.02.2000. *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0033282-00.
5. Про втрату чинності наказу Міністерства охорони здоров'я України від 23 лютого 2000 року № 33: Наказ Міністерства охорони здоров'я України №928 від 02.09.2016. *Законодавство України*. URL: http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0928282-16.
6. Щодо деяких питань штатних нормативів закладів охорони здоров'я: лист Міністерства охорони здоров'я України № 10/1-13/Д-1/2629-16/23925 від 14.09.2016. *Законодавство України*. URL: *Законодавство України*. URL: https://www.sunrisemy.com/nakaz-moz-ukra%D1%97ni-vid-02-09-2016-928.
7. Типові штатні нормативи закладів охорони здоров'я зазнали змін. 2016. 23.05. URL: https://buhgalter.com.ua/news/kadrova-sprava/tipovi-shtatni-normativi-zakladiv-ohoroni-zdorovya-zaznali-zmin.
8. Національний класифікатор професій України ДК 003:2010: наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 327 від 28.07.2010. *Законодавство України*: сайт. Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10
9. Перевозчикова Н. О., Москова В. В. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_58.
10. Болюх М. А., Заросило А. П. Аналіз господарської діяльності бюджетних установ: навч.посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 344 с.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2000). Pro zatverdzhennya Poryadku skladannya, rozhlyadu, zatverdzhennya ta osnovnykh vymoh do vykonannya koshtorysiv byudzhetnykh ustanov [On Approval of the Procedure for the Formation, Review, Approval and Main Requirements for the Implementation of Budgetary Bills]. Resolution on 2000, February 28, 228. Retrieved from http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF [in Ukrainian].
2. Ministry of Education and Science of Ukraine (2010). Pro zatverdzhennya Typovykh shtatnykh normatyviv zakladiv zahal'noyi seredn'oyi osvity [On Approval of Typical Staff Standards for General Secondary Education]. Order on 2010, December 6, 1205. Retrieved from: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10 [in Ukrainian].
3. Ministry of Education and Science of Ukraine (2010). Pro zatverdzhennya Typovykh shtatnykh normatyviv profesiyno-tekhnichnykh navchal'nykh zakladiv [On Approval of Typical Staff Standards for Vocational Education Institutions]. Order on 2010, December 6, 1204. Retrieved from: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-11 [in Ukrainian].
4. Ministry of Health of Ukraine (2000). Pro shtatni normatyvy ta typovi shtaty zakladiv okhorony zdorov'ya [About standard norms and standard forms of health care institutions]. Order on 2000, February 23, 33. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0033282-00 [in Ukrainian].
5. Ministry of Health of Ukraine (2000). Pro vtratu chynnosti nakazu Ministerstva okhorony zdorov'ya Ukrayiny vid 23 lyutoho 2000 roku № 33 [On the expiration of the order of the Ministry of Health of Ukraine dated February 23, 2000, No. 33]. Order on 2016, September 2, 928. Retrieved from: http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0928282-16 [in Ukrainian].
6. Ministry of Health of Ukraine (2016). Shchodo deyakykh pytan' shtatnykh normatyviv zakladiv okhorony zdorov"ya [Regarding some issues of staff regulations of health care institutions]. Letter on 2016, September 14, 10 / 1-13 / D-1 / 2629-16 / 23925. Retrieved from: https://www.sunrisemy.com/nakaz-moz-ukra%D1%97ni-vid-02-09-2016-928 [in Ukrainian].
7. Group of companies «Factor» (2016, May 23). Typovi shtatni normatyvy zakladiv okhorony zdorov'ya zaznaly zmin [Typical staffing standards for health facilities have changed]. Website for budget employees. Retrieved from: https://buhgalter.com.ua/news/kadrova-sprava/tipovi-shtatni-normativi-zakladiv-ohoroni-zdorovya-zaznali-zmin/ [in Ukrainian].

8. State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer (2010). PolicyNatsional'nyy klasyfikator profesiy Ukrayiny DK 003:2010 [National Classification of Occupations of Ukraine DK 003: 2010]. Order on 2010, July 28, 327. Retrieved from: http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10 [in Ukrainian].
9. Perevozchykova N. O. & Moskova V. V. (2012). Osoblyvosti motyvatsiyi pratsivnykiv byudzhetnykh orhanizatsiy [Features of motivation of employees of budgetary organizations]. Efektyvna ekonomika – Effective economy, 11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_58 [in Ukrainian].
10. Bolyukh M. A. & Zarosylo A. P. (2008). Analiz hospodars'koyi diyal'nosti byudzhetnykh ustanov [Competitiveness in cross-border markets]. Kyiv: Kyiv National Economic University, 2008. – 344 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції – 03.12.2018 р., прийнята до друку – 17.12.2018 р.