

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Навчально-науковий інститут публічного управління



АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Матеріали доповідей  
II Всеукраїнської науково-практичної  
конференції з міжнародною участю



ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

I  
ЧАСТИНА

Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу  
Навчально-науковий інститут публічного управління

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

**Матеріали доповідей  
II Всеукраїнської науково-практичної  
конференції з міжнародною участю  
(Тернопіль, 28 травня 2021 року)**

Частина 1

Тернопіль  
ЗУНУ  
2021

## **Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки**

**Матеріали доповідей  
II Всеукраїнської науково-практичної  
конференції з міжнародною участю  
(Тернопіль, 28 травня 2021 року)**

**Редакційна колегія:**

**Августин Р.Р.** – д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

**Васіна А.Ю.** – д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

**Желюк Т.Л.** – д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

**Дудкіна О.П.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Овсянюк-Бердадіна О.Ф.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

**Попович Т.М.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

**Баб'як Г.П.** – к.г.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Пушкар З.М.** – к.г.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Богач Ю.А.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

**Рекомендовано до друку Вченою радою факультету економіки та управління  
ЗУНУ (протокол № 5 від 15 червня 2021 р.)**

**Відповідальний за випуск:**

**Шкільняк М.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Тернопільського національного економічного університету

За зміст наукових праць та достовірність наведених фактологічних і статистичних матеріалів відповідальність несуть автори та їх наукові керівники.

## ЗМІСТ

<i>Руслан АВГУСТИН</i> ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	11
<i>Оксана АПОСТОЛЮК</i> ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	15
<i>Галина БАБ'ЯК</i> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	18
<i>Олександр БРЕЧКО</i> СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	21
<i>Алла ВАСІНА</i> РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ТРЕНДІВ	24
<i>Анатолій ВДОВІЧЕН, Валентина ЧИЧУН, Галина ПОЛЯНКО</i> ІННОВАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	29
<i>Василь ВОРОБЕЦЬ</i> ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	35
<i>Володимир ГРИШКО</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	38
<i>Олег ДІДЕНКО</i> РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	41
<i>Ірина ДЕМКІВ</i> СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	45
<i>Іван ДРОГОБЕЦЬКИЙ</i> КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ – ЯК ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	48
<i>Олена ДУДКІНА, Павло ДУДКІН</i> СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ	51
<i>Ольга ДЯКІВ</i> КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЗНАНЬ ПРАЦІВНИКІВ	53
<i>Тетяна ЖЕЛЮК</i> НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	55
<i>Світлана ЖУКЕВИЧ, Лілія ЛЕЛЬКОВА</i> КОМУНІКАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ: СУТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ	61
<i>Володимир ЗАДОРЖНИЙ</i> КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	64

<b>Аліна ЖУКОВСЬКА</b> КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	67
<b>Любов ЗАСТАВНЮК</b> СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	71
<b>Василь ЗДРЕНИК</b> СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ТА ЇХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ	73
<b>Микола ЗОСЬ-КІОР, Олександр Помаз, Вероніка КУРКІНА</b> РЕГІОНАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	76
<b>Олег КАРИЙ</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ: КЕРОВАНІСТЬ ПРОЦЕСУ	79
<b>Олена КАРЛОВА</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРАМИ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	81
<b>Алла КАСИЧ</b> АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	84
<b>Євген КАЧАН, Роман КОШІЛЬ</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ І СУСПІЛЬСТВА	87
<b>Володимир КІСЛЕВИЧ</b> СУТНІСТЬ ТА ЦІЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ	88
<b>Григорій КОРИЦЬКИЙ</b> ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	91
<b>Наталія КОТИС</b> ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НОВИЙ НАПРЯМОК МЕНЕДЖМЕНТУ	95
<b>Андрій КОЦУР</b> СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	98
<b>Жанна КРИСЬКО</b> ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДИ	101
<b>Світлана КРАМАРЧУК, Тетяна РОМАНЮК</b> АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	103
<b>Лідія КРУП'ЯК, Ірина КРУП'ЯК</b> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	106
<b>Інна КУЛЬЧІЙ</b> ПРИКЛАД КРАЇН ЄВРОПИ В СФЕРІ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	109

<b>Олег КУЛЬЧІЙ</b> ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ДАНИХ	111
<b>Віктор МАСЛЕЙ</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ТА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИ ЛІКВІДАЦІЇ ЇХ НАСЛІДКІВ	114
<b>Володимир МАЦИК</b> ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	117
<b>Алла МЕЛЬНИК</b> РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РЕАЛІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПЕРІОДУ	120
<b>Петро МИКИТЮК, Юлія МИКИТЮК</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ	125
<b>Аліна МИРОШНИЧЕНКО</b> КОНЦЕПЦІЯ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	130
<b>Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ</b> ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID- 2019 НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ	133
<b>Сергій НАДВИНИЧНИЙ</b> УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	136
<b>Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА</b> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДІВ У ТРАЄКТОРІЮ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ ГАЛУЗІ ЗНАНЬ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"	141
<b>Anzhela PREISSLER, Dirk FÖRSTER-TRALLO</b> COMPETENCE MANAGEMENT: FUTURE SKILLS – SURVIVAL FACTOR FOR COMPANIES	143
<b>Євген ПАЛКОВСЬКИЙ</b> ІНТЕГРОВАНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ- ВИРОБНИКІВ ТОВАРІВ	150
<b>Ірина ПАСІЧНА</b> ОСОБЛИВОСТІ ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА КОРУПЦІЙНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ	151
<b>Тамара ПОПОВИЧ, Людмила ГАЛЬКО</b> СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ	154
<b>Piotr PACZÓSKI</b> ROJĘCIE, CZYNNIKI I MIARY ROZWOJU MIASTA	156
<b>Світлана ПРОХОРОВСЬКА</b> КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	161
<b>Зоряна ПУШКАР, Богдан ПУШКАР</b> КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ	163

<b>Йосиф СИТНИК</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ Й ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН	167
<b>Оксана СИТНИЦЬКА</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНІХ КОНКУРЕНТНИХ ФАКТОРІВ	173
<b>Світлана СКОЧИЛЯС</b> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	176
<b>Вікторія СМАГЛЮК</b> ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА	179
<b>Ірина СМАЧИЛО</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ОФІСОМ	182
<b>Галина ТАРАСЮК</b> НОВІ ФОРМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	185
<b>В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС	187
<b>Віталій ТОЛУБ'ЯК, Лариса МОСОРА</b> ТРУДОВА ЕМІГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ І ВЛАДИ	191
<b>Ірина ТРУШ</b> СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІНВЕСТИЦІЙНО- ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ	195
<b>Юлія УРСАКІЙ</b> ЛІДЕРСТВО В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ	197
<b>Роман ЦИЩИК, Юрій БОГАЧ</b> СТАТИСТИКА ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	200
<b>Василина ЧАЙКІВСЬКА</b> ФОРМУВАННЯ МІСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПІДТРИМКИ ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ	203
<b>Ольга ЧИГУР</b> ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	206
<b>Інна ЧИКАЛО</b> СУЧАСНІ ВЕКТОРИ ПОЛІТИКИ ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ	208
<b>Роман ШАПОВАЛОВ</b> ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В ЗАБУДОВІ ТЕРИТОРІЙ	212
<b>Жанна ШИШКО</b> ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ	213
<b>Михайло ШКІЛЬНЯК</b> РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І ВЛАСНІСТЬ	216
<b>Василь ШЕВЧУК, Юрій ШЕВЧУК</b> СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ	219

<b>Тарас АНТОНІЙЧУК</b> ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	221
<b>Катерина БАБІЙ</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	224
<b>Володимир БАШИНСЬКИЙ</b> ОРГАНІЗАЦІЯ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	227
<b>Зоряна БЕЛЕЙЧИК</b> МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ РЕФОРМИ	230
<b>Руслан БЕРА</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	233
<b>Ганна БІЛОВУС</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	235
<b>Богдан ДІДУНИК</b> УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ У ФУНКЦІОНАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ	238
<b>Юлія БОЙКО, Тетяна ОЛІНЧУК (ЛОПУШИНСЬКА)</b> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СУКУПНІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ	241
<b>Ольга БОЙКО</b> ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	243
<b>Галина БОЙКО</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	245
<b>Ірина БОРДУЛАНЮК</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	248
<b>Софія ВОРОНІЮК</b> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	251
<b>Володимир ВРУБЛЕВСЬКИЙ</b> ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСАД ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	254
<b>Богдана ГАБРИХ</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	258
<b>Богдан ГАЮК</b> МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	261



<b>Софія ГОЛОВАЦЬКА</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	264
<b>Віталій ГУРСЬКИЙ</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	267
<b>Олег ДЕМКІВ</b> НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	270
<b>Людмила ЖОЛИНСЬКА</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО МІСІЇ	272
<b>Людмила ЗІНЬКО</b> ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕДИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	275
<b>Юлія ЗАВЕРУХА</b> СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	277
<b>Андрій ЗАНЬ</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	280
<b>Тетяна ЗОЗУЛЯК</b> СИСТЕМНІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	283
<b>Юлія ІВАНЮТА</b> РОЛЬ, МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	286
<b>Юлія КАМІНСЬКА</b> НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	289
<b>Галина КОЛОЧУН</b> МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	291
<b>Вікторія КОМАР</b> КОНФЛІКТИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	294
<b>Діана КОРОЛЬ</b> ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	297
<b>Аліна КРАВЕЦЬКА</b> РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ	300
<b>Надія КРИМЕЦЬ</b> ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВИ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ	302
<b>Олександр КУБАЙ</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	305

<b>Оксана КУЛИК</b> ПРОБЛЕМАТИКА ДЕОНТОЛОГІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	309
<b>Вікторія КУЛИК</b> МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ ГРОМАДСЬКОСТІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	312
<b>Лілія КУСЯК</b> ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ З ПАРТНЕРАМИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	314
<b>Тетяна КУЦИК</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	317
<b>Іванна ЛАСІЙ</b> ГРОМАДСЬКИЙ МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ	320
<b>Маргарита ЛІХВАНЧУК</b> РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	323
<b>Ірина ЛУКА</b> СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	325
<b>Оксана ЛУШНЕЙ</b> СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇ ПРАКТИКИ	328
<b>Андрій ЛЮБИЙ</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ЮСТИЦІЇ	331
<b>Віталій МАРИНОВСЬКИЙ</b> СУТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПИТАННЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МІСТА	336
<b>Наталія МАРКІВ</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО КОНТРОЛЮ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	339
<b>Ірина МАСЛО</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	342
<b>Тетяна МАТВЕЄВА</b> ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	345
<b>Людмила МИХАЙЛІВ</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	347
<b>Оксана МІЩАНЧУК</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	350
<b>Андрій НИЦОТА</b> БАЗОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	353

<b>Анастасія ПАРХОМА</b> ПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ І ЙОГО РОЛЬ В РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	355
<b>Роман ПЕКАР, Любов НАЙСИК, Вікторія АНДРОЩУК</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	357
<b>Іван ПЕТРИНЮК</b> СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІЇ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЇЇ КООРДИНАЦІЇ	359
<b>Віталій ПОПИК</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	363
<b>Ігор РЕПЕТІВСЬКИЙ</b> ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	366
<b>Ольга РИБАК</b> ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	369
<b>Зоряна РОГА</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА	372
<b>Галина СЕМЕНЮК</b> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ	375
<b>Леся СЛИВКА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МОНИТОРИНГУ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ	378
<b>Тарас СТАРЖИНСЬКИЙ</b> МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ БІДНОСТІ В УКРАЇНІ	381
<b>Світлана СТАСЬКІВ</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	384
<b>Дмитро ТЕРАЗ, Дмитро ТЕЛИЧИН</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО- ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	387
<b>Діана ТОВПИГА</b> ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СІМЕЙНИХ ЛІКАРІВ В АМБУЛАТОРІЯХ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ	389
<b>Антон УДИЧ</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ	391
<b>Ольга УРБАНСЬКА</b> СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	394
<b>Марія ФОСТАТА</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	396
<b>Михайло ШКРЕМЕТКО</b> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬ- НОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	399
<b>Марія ШПАЧЕНКО</b> ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	402

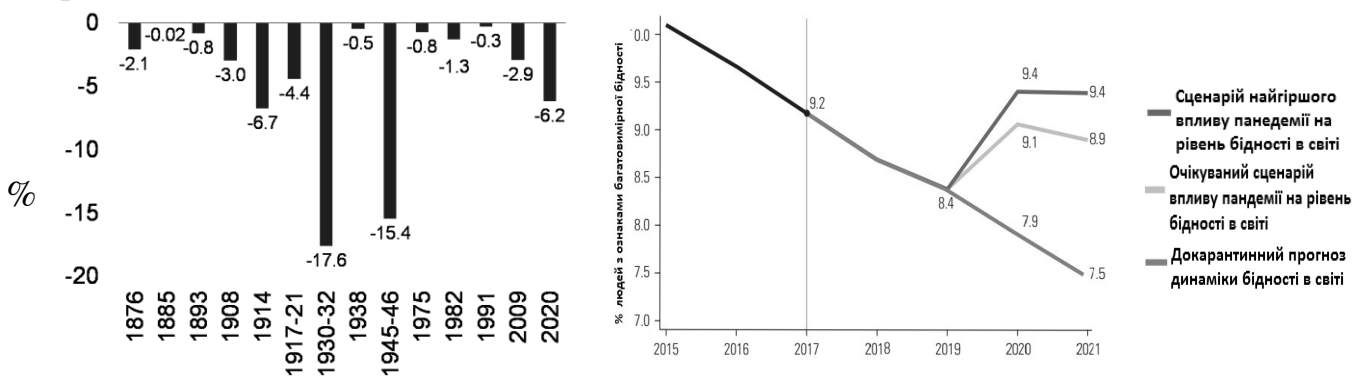
**Руслан АВГУСТИН**

професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ, д.е.н., доцент

## ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки стало зрозуміло, що глобальна економічна та політична системи радикально змінюються внаслідок не лише об'єктивних політичних, а й суто економічних, соціальних та культурних чинників. При цьому основні мегаучасники глобальної економіки намагаються трансформувати систему без врахування інтересів переважної кількості населення планети.

З 1870 року глобальна економіка пережила 14 глобальних спадів. Причому найбільшими за глибиною деструкцією економіки стали рецесії 1930-1932 рр., а також 1945-1946 рр. Як вбачається, ці деструктивні зміни значною мірою були наслідками соціально-гуманітарних чинників – воєн, революцій, епідемій (рис. 1)

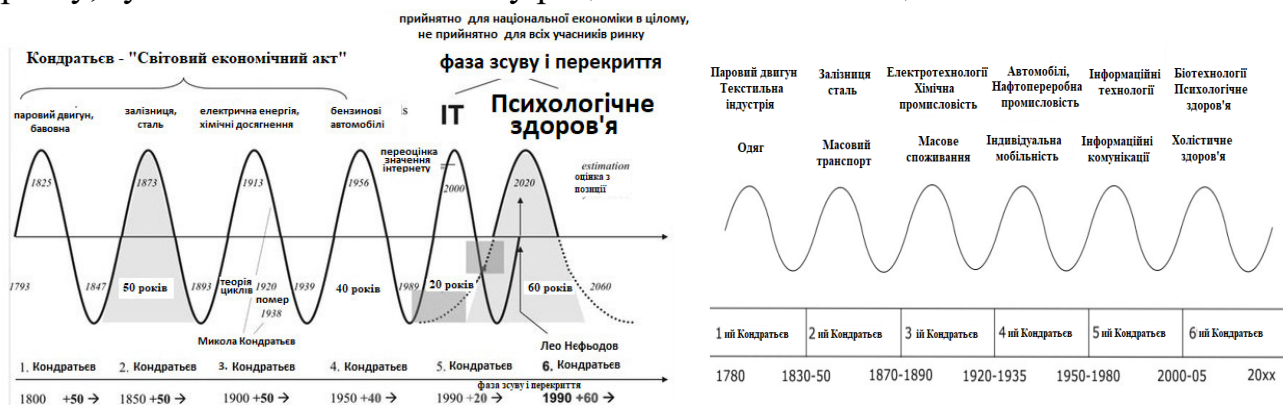


**Рис. 1. Періоди рецесії глобальної економіки за 1870-2020 рр. та очікувані наслідки пандемії COVID-19 на зростання бідності у 2020-2021 рр.**

Аналіз історичних передумов економічних криз засвідчує вагомість соціально-гуманітарних чинників як визначальних. На наше переконання причиною навіть «Великої депресії» у США у 1930-1932 рр. стала не стільки нестача грошової маси, криза перевиробництва, біржові бульбашки чи стрімкий ріст чисельності населення, скільки деструктивний вплив хремастичних інтересів власників бізнесу, які, женучись за прибутками, хотіли отримати максимальну вигоду, не проєктуючи, як реалізація таких намірів відобразиться на суспільстві. Як і причиною II світової війни стали хремастичні, особистісні інтереси А. Гітлера щодо панування над світом, наслідком яких стала не лише економічна, але й затяжна соціально-гуманітарна криза.

Рецесія 2019-2020 рр. чітко проілюструвала, що саме людський чинник стає причиною найістотніших впливів на економіку, і вплив пандемії COVID-19 на економіку України та світову економіку став визначальним чинником тривалої кризи.

Тобто найвпливовішим глобальним викликом для національних економік став гуманітарний чинник – інфекційні хвороби, які завдяки зростанню урбанізації, і обумовленій нею концентрації людей у містах, а також зростанню міграційних потоків, фізичній та економічній доступності подорожування у глобальному просторі світу для значної частки населення світу сформувала передумови для швидкого поширення інфекційних хвороб. Пандемія COVID-19, яка розпочалася у 2019 р. виявила неготовність національних економік до соціально-гуманітарних викликів. Хоча науковці впродовж останніх років чітко наголошували, що чинниками зростання чи занепаду економік стануть не стільки суто економічні фактори, скільки соціально-гуманітарні – розвиток інтелекту, ІТ галузі та психологічного здоров'я. А.Голдшмідт проєктував, що саме психологічне здоров'я стане чинником пришвидшення у 2020 р. шостого циклу Кондратьєва (рис. 2), оскільки для цього існували всі передумови, втім саме криза фізичного здоров'я (пандемія COVID 2019) істотно загальмувала процес росту, зумовивши поглиблену рецесію світової та національних економік.



а) Цикли Кондратьєва. Шостий цикл пов'язаний з досягненням в галузі ІТ та аспектами психічного здоров'я (А. Голдшмідт, 2004)

б) Цикли Кондратьєва (хвилі економічного розвитку) та чинники, які їх зумовили (Л. Нефьодов, 2006, 2017)

**Рис. 2. Формалізація циклів Кондратьєва з урахуванням соціально-гуманітарних чинників за А. Голдшмідтом та Л. Нефьодовим. [3]**

Фактично науковці у світі суголосно акцентують, що основними чинниками змін в економіці є саме соціальні та людські, які стають інгібіторами чи каталізаторами суспільних процесів, і саме здоров'я матиме визначальний вплив на економічне зростання/спад, що загострюватиме соціальну ентропію, яка посилюватиме збурення й економічних систем і надалі.

Оцінити ефективність функціонування системи економічної безпеки України є складно через число кількісних та якісних параметрів, які її характеризують, зокрема через несформованість методології моніторингу впливу на рівень економічної безпеки держави [4, с.152]. Істотний рівень невизначеності вихідних даних, структурна диференційованість, нечіткість взаємозв'язків між параметрами безпеки та складність їх виявлення обумовлюють доцільність системно-динамічного моделювання взаємозалежності системи економічної безпеки. Оскільки показник економічної безпеки національної економіки не дискретним, його моделювання здійснювалося в зазначеній послідовності етапів.

Системно-динамічна модель дозволяє сформулювати уявлення про систему та її поведінку не лише з урахуванням хронологічного, але і просторового виміру, а також зміни її кількісних і якісних параметрів, виду і системи взаємозв'язків. Етапами системно-динамічного моделювання системи економічної безпеки держави є: (1) характеристика компонент системи економічної безпеки національної економіки, типологія і види їх взаємодій; (2) формалізація виявлених взаємозв'язків з використанням методології імітаційного моделювання; (3) прогнозування перспектив розвитку системи на основі виявлених взаємозв'язків.

Механізми реалізації національної стратегії безпеки України у економічній сфері повинні охоплювати: формування спільної ідеологічної основи розвитку держави, яка формується шляхом виховання спільної системи цінностей і відповідальності усіх громадян України, базованій на національній ідеї, оскільки право власності на національні ресурси здобуті попередніми поколіннями; формування усвідомлення відповідальності усіх громадян за наслідки своєї життєдіяльності; розвиток освіти, науки, медицини, культури для систематичного вдосконалення генетичного коду, технологій виживальності та господарювання.

Рациональним критерієм економічної безпеки держави доцільно визнати частку публічних ресурсів, яка не може передаватися у власність іншим особам. Для держави та кожної територіальної громади повинна встановлюватися частка природних ресурсів, які не можуть бути приватизовані: не менше, ніж 50 % території в управлінні територіальних громад не може бути відчужена з публічної власності. Не можуть передаватися у приватну власність природні водні ресурси, не менше, ніж 50 % лісових насаджень, а також стратегічні для забезпечення економічної безпеки об'єкти інфраструктури. Перелік цих об'єктів публічної власності повинен визначатися у основних сферах безпеки людини: продовольчій, фармацевтичній, медичній, енергетичній, транспортній, фінансовій, з персональною відповідальністю за ефективність їх використання,

створенням механізмів публічного контролю за управлінням ресурсами на усіх етапах економічної взаємодії. Вкрай необхідне посилення відповідальності представників органів влади за результати управління. На даний час відповідальність несуть юридичні особи (органи державної влади та місцевого самоврядування оформлені як юридичні особи, у яких запроваджене колективне прийняття управлінських рішень, тому персональна відповідальність службовців реально відсутня).

Отже, поглиблення глобальних криз та загострення небезпек в умовах пандемії COVID-19 зумовлюють доцільність перегляду методологічної основи стратегічного програмування економічної безпеки держави. Враховуючи відсутність в Україні системного обліку публічних ресурсів, доцільна їх інвентаризація, насамперед природних, із закріпленням права власності на них. Запропонований критерій економічної безпеки – частка публічних ресурсів, яка не може передаватися у користування чи і власність іншим особам. Перелік об'єктів публічної власності повинен визначається в основних сферах безпеки людини: продовольчій, фармацевтичній, медичній, енергетичній, транспортній, фінансовій, з персональною відповідальністю за ефективність їх використання, створенням механізмів публічного контролю за управлінням цими ресурсами на усіх етапах економічної взаємодії дослідження диференціації за рівнем добробуту повинне здійснюватися за обсягами наявного багатства, а не обсягом доходів за період, оскільки останні відображають лише зміну наявного обсягу, втім не характеризують наявний енергетичний потенціал.

### ***Список використаних джерел:***

1. Kose A., Sugawara N. Understanding the depth of the 2020 global recession in 5 charts. World Bank Blogs JUNE 15, 2020 <https://blogs.worldbank.org/opendata/understanding-depth-2020-global-recession-5-charts>.

2. Poverty and shared prosperity 2020. REVERSALS OF FORTUNE. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34496/9781464816024.pdf?sequence=33&isAllowed=y>.

3. Andreas J.W. Goldschmidt, Health Industry in Germany, Seoul National University. Korea, October 7, 2013 URL: [https://www.iat.eu/media/goldschmidt\\_presentation\\_health-industry-in-germany\\_ajw-goldschmidt\\_seoul\\_8oct2013.pdf](https://www.iat.eu/media/goldschmidt_presentation_health-industry-in-germany_ajw-goldschmidt_seoul_8oct2013.pdf).

4 Августин Р. Р. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти державної політики системної детінізації економічних відносин в Україні: монографія. Тернопіль: Крок, 2017. 309 с.

**Оксана АПОСТОЛЮК**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В сучасних умовах світового розвитку особливо важливе значення має інформаційне забезпечення процесу управління, яке полягає у зборі і переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Перед керуючим органом постають завдання отримання інформації, її переробки, а також генерування й передачі нової похідної інформації у вигляді керуючих впливів. Такі впливи здійснюються в оперативному й стратегічному аспектах і ґрунтуються на раніше отриманих даних, від правдивості і повноти яких багато в чому залежить успішне вирішення багатьох завдань управління.

Прийняття будь-якого рішення вимагає оперативної обробки значних масивів інформації, а компетентність керівника в значній мірі залежить від володіння достатньою кількістю актуальної для даної ситуації інформації та вміння нею користуватися.

Інформаційний менеджмент – це комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу організації, він охоплює всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх сферах, так і з організацією в цілому на основі даної інформації. Інформаційний менеджмент – це інноваційна діяльність, орієнтована на постійному пошуку ефективних методів управління. Виникнення інформаційного менеджменту, як самостійного виду діяльності, зумовлено внутрішніми задачами інформаційного менеджменту: необхідністю ефективності при прийнятті управлінських рішень в сфері інформатизації, а також зовнішніми задачами; збільшенням впливу інформаційних технологій на ефективність основної діяльності суб'єктів господарювання.

Концепти інформаційного менеджменту розглядаються у широкому спектрі від традиційного розуміння інформаційно обслуговування до загальної теорії управління. В.В. Мельник виділяє наступні найбільш популярні трактування інформаційного менеджменту [3]:

- 1) інформаційне забезпечення (у широкому змісті слова);
- 2) інформаційні ресурси та їх управління;
- 3) інформаційні послуги та їх підприємництво;
- 4) інформаційні системи та їх управління;
- 5) організація науково-дослідницької діяльності;
- 6) обробка та аналіз інформації;



- 7) офіс-менеджмент;
- 8) організація комунікації;
- 9) управління інформаційними технологіями;
- 10) стратегічне планування і менеджмент.

Теоретико-методологічні основи виникнення і розвитку інформаційного менеджменту пов'язані з розвитком наук інформаційно-комунікаційного циклу, інформатикою як фундаментальною основою процесів інформатизації та інформаційно-комунікаційної діяльності.

Існують різні трактування інформаційного менеджменту. Часто в ньому вбачають синонім внутрішньо-організаційного управління обробкою даних, в інших випадках він ототожнюється з комунікаційними та інформаційними процесами організації, що пов'язано з більш широким трактуванням інформації як ресурсу – самостійного фактору виробництва, який лежить в основі процесу прийняття управлінських рішень, охоплює планування, організацію, координацію і контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині організації з метою покращення її роботи. Інформаційний менеджмент стосується всіх функцій управління сучасних організацій, а також процесів комунікацій і прийняття рішень. Інформаційний менеджмент передбачає загальну методологію роботи з інформацією в управлінських структурах.

О.В. Матвієнко поняття інформаційного менеджменту вживає в таких значеннях [2]:

- управління за допомогою інформації (підприємством, організацією, офісом, тобто інформативне управління);
- управління власне інформацією (ресурсами і потоками для оптимізації роботи підприємства, організації фірми);
- управління процесами інформатизації, тобто управління інформаційними технологіями.

Стратегічне завдання інформаційного менеджменту – надання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень на рівні як держави так і окремої установи. Прийняття управлінських рішень на державному рівні полягає у важливості їх для всього суспільства або найважливіших його сфер. Результати управлінських рішень на державному рівні стосуються інтересів суспільства загалом та впливають на життя великої кількості громадян країни, прийняття управлінських рішень на рівні організації – зумовлюють її ефективний розвиток.

Процес вироблення і прийняття рішень у системі управління по своїй суті є інформаційним. Рішення – це інформація, спеціально відображена, проаналізована й опрацьована суб'єктом управління: має інформаційну суть, що констатує нинішній стан системи, синтез інформації, актуальної на даний час, з інформацією про майбутнє, яке виражене в меті поставленої перед системою. Усі

функції управління потребують прийняття рішень, для чого необхідна ефективна комунікація та обмін інформацією, реалізація певних інформаційних процесів на всіх стадіях процесу управління. Глобальні тенденції розвитку суспільства приводять до необхідності суттєвого розширення використання інформації та інформаційних процесів в управлінській сфері.

Існує думка, що сучасне управління має базуватися на впорядкуванні інформації та інформаційних процесів, що забезпечуватиме доступ до актуальних даних. Обов'язковим атрибутом управління є циркуляція інформації, тобто наявність інформаційних потоків між компонентами системи, а також між системою і навколишнім середовищем. Управління інформаційними потоками здійснюється методами інформаційного менеджменту.

Структура діяльності в області інформаційного менеджменту в галузі управління включає:

- інформаційне забезпечення діяльності організації;
- управління процесами обробки інформації;
- використання інформації для цілеспрямованого формування зовнішньої і внутрішньої комунікаційної політики організації.

Загальною метою інформаційного менеджменту є виробництво потрібної для реалізації інформації з метою забезпечення ефективного управління всіма її ресурсами і створення необхідного інформаційного програмного і технічного середовища для здійснення управління інформацією. Інформаційний менеджмент в організації виконує стратегічні, оперативні та адміністративні задачі. До числа стратегічних задач відносяться створення інформаційної інфраструктури організації та управління інформаційними технологіями. Технології інформаційного менеджменту – це комплекс організаційних заходів, операцій, прийомів, використання інновацій, спрямованих на підвищення дієвості інформаційного менеджменту. Організаційні заходи – спеціальні заходи, які застосовуються для підвищення ефективності інформаційного менеджменту відповідно до характеру і важливості завдань, що вирішуються.

Отже з позиції системного підходу інформаційний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині організації з метою поліпшення її управління. Загальною метою інформаційного менеджменту є виробництво потрібної для організації інформації з метою забезпечення ефективного управління всіма її ресурсами, створення необхідного інформаційного, програмного і технічного середовища. Інформаційний менеджмент в організації виконує стратегічні, оперативні та адміністративні задачі. Інформаційний менеджмент можна розглядати, як окремий напрям менеджменту – науки про ефективне управління організацією.

**Список використаних джерел:**

1. Апостолюк О.З. Державна інформаційна політика як стратегічна ціль України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 48-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2019\\_33\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_9)
2. Матвієко О.В. Основи інформаційного менеджменту. Навчальний посібник. К. 2014., 128 с.
3. Мельник В.В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 49. С. 122-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2012\\_49\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2012_49_14)

**Галина БАБ'ЯК**

к.г.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ**

У сучасних ринкових відносинах роль персоналу та потреба в кадрах відіграє важливе значення, адже є безпосередньою залежністю конкурентоспроможної економіки та рівня життя населення від якості потенціалу працівників підприємств. Формування якісного складу кадрового потенціалу є однією з важливих чинників ефективної роботи та конкурентоспроможності організації.

Відкрита кадрова політика є притаманною для багатьох компаній, в тому числі ТОВ НВА «Перлина Поділля», характеризується прозорою організацією для потенційних співробітників на усіх рівнях виробництва. На підприємстві є можливість влаштуватися на роботу на будь-який рівень, чи на низову ланку, чи на рівень вищого керівництва. Підприємство готове взяти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має необхідну кваліфікацію, не враховуючи досвід роботи в даній організації.

ТОВ варто зосередити свої можливості у таких напрямках роботи щодо найму персоналу: при доборі спеціалістів на підприємстві варто використати метод відповідності по формальних показниках; необхідно впроваджувати систему адаптації в роботі та трудовому колективі для новоприбулих працівників; розробка кваліфікаційних вимог повинна бути попередньо продумана, ефективно та правильно складена; на практиці все частіше звертають увагу на створення кадрового резерву.

Для визначення шляхів ефективності забезпечення організації формування

персоналу для ТОВ проведена оцінка персоналу на відповідність їх кваліфікації щодо займаної посади.

Позитивним моментом у даному складі колективу є те, що кожен четвертий працівник з вищою освітою. Основна частка працівників – особи молодого і середнього віку. Це найбільш продуктивніша частина колективу, яка має значний потенціал, високий рівень фізичного здоров'я, творчу енергію. Негативним моментом є те, що значна частина працівників (18,2%) пенсійного та передпенсійного віку.

Пропонуємо звернути увагу на такі напрями підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу на ТОВ: організувати атестацію усіх без винятку працівників для перевірки відповідності теоретичних і практичних знань займаній посаді чи робочому місці; звільнити некваліфікованих і малокваліфікованих працівників та на їх місця прийняти висококласних працівників із наявних на підприємстві, використовуючи конкурсну основу, або ж запропонувати працівникам перекваліфікацію; запровадити конкурсно-контрактну систему найму всіх працівників та встановити дотримання умов трудового контракту; організувати для працівників підприємства систему перепідготовки і підвищення кваліфікації; вільні робочі місця, які з'являються після виходу працівників на пенсію, заповнити при нагоді співробітниками власного підприємства; підвищити зацікавленість та покращити умови щодо можливості здобути вищу і середню спеціальну освіту без відриву від виробництва; стабільно надавати інформацію колективу про вакансії і про наявність перспективи в організації, надавати можливість рекомендувати на вакантні місця працівникам своїх друзів, родичів, знайомих.

При пошуку і доборі кадрів ТОВ є досить важливим додержання таких закономірностей, які не тільки дадуть змогу обрати необхідних кандидатів на заміщення вільних вакансій, але сприятимуть легшому входженню їх на підприємство й інтенсивний вихід до рівня робочих стандартів.

Пошук і добір кадрів повинні вивчатися не як звичайний вибір конкретної людини, яку обирають для виконання певної роботи, а необхідно пов'язувати їх з усім комплексом програм, реалізованих у напрямку управління персоналом, які забезпечують досягнення цілей організації та досягнення нею успіху в реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Варто звертати увагу не лише на рівень професійної компетентності претендентів, а й на те, що новоприйняті працівники повинні відповідати корпоративній культурі. Організація набагато більше витратить, ніж отримає, коли найме на роботу технічно освіченого працівника. Проте якщо він не вмітиме встановити хороші взаємовідносини з колегами на роботі, це може

негативно вплинути на встановлені порядки, правила та норми.

Одним з основних завдань на підприємстві повинно бути поліпшення якісного складу персоналу. Тому варто звернути увагу на такі аспекти у роботі ТОВ: аналізувати професійний, освітній та віковий склад персоналу, вивчати соціально-демографічні дані і на їх основі створювати заходи щодо покращення якісного складу персоналу, складати відповідні розділи планів соціального розвитку працівників та колективу в цілому; організовувати та забезпечувати підприємство працівниками усіх категорій, необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації стосовно плану з праці; вивчати ділові, особистісні характеристики персоналу для кращого переміщення їх на вакантні посади; складати облік і заявки про потреби підприємства у молодих фахівцях і кваліфікованих спеціалістах, котрі закінчили навчальні заклади різних рівнів акредитації; сприяти у навчанні без відриву від виробництва співробітників підприємства та виконувати роботу щодо обліку результатів їх навчання та здійснювати контроль; вести розрахунок стимулювань та заохочень, а також виплат винагороди робітникам і службовцям; організовувати процес атестації, здійснювати інші види оцінки в діяльності персоналу підприємства, в основному матеріально відповідальних осіб; проводити контроль над використанням робітників відповідно до займаної посади, професії, спеціальності та кваліфікації.

Розпочинаючи впроваджувати ефективну систему формування персоналу на даному підприємстві, варто звернути увагу на аналіз ринку праці, адже він має досить велике значення. Варто обрати таке джерело набору персоналу, яке б відповідало можливостям в середині ТОВ.

Для стимулювання ефективного виконання роботи є хороший спосіб – просування по службі. Використання переведення на іншу посаду є доцільним тоді, коли за мету поставлено розширити досвід працівника і у випадках, якщо керівництво вважає, що працівники працюватимуть ефективніше на новій посаді. Причому переведення варто використовувати і в тих випадках, якщо робота працівника незадовільна, проте в зв'язку з наявним у нього досвідом роботи чи минулі заслуги керівництво не хоче припинити з ним умови трудового договору та звільнення вважає нераціональним.

Вважаємо, що при удосконаленні системи управління персоналом на ТОВ необхідно враховувати поєднання економічних та соціальних перспектив. З економічної точки зору доцільно: по-перше, забезпечувати зростання ефективності на основі постійного технічного й організаційного вдосконалення підприємства (що вже частково реалізовується на аналізованому підприємстві); по-друге, удосконалити систему винагороди для персоналу. У соціальному плані зміни в системі управління персоналом повинні спрямовуватись на максимальне

використання і розвиток здібностей працівників підприємства, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Практично ж успішно реалізувати запропоновані заходи можна при умові поєднання цілей, стратегії управління підприємством, стратегії управління кадрами й організаційної культури. Успішно проведене вдосконалення системи формування персоналу дасть змогу зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме покращенню його репутації серед клієнтів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баб'як, Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 98-102.
2. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 92-96.
3. Iliash I. Modern methodical approaches to design the HR-management system of enterprises. *The Genesis of Genius*. Geneva, Switzerland, December 2015. No. 5. Vol. 1. P. 21-23.

**Олександр БРЕЧКО**

к.е.н., доцент, докторант кафедри  
обліку і оподаткування ЗУНУ

## **СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Інституційні сектори національної економіки, які функціонують на основі інформаційних та комунікативних технологіях, мережевих платформ є цифровою економікою<sup>1</sup>. Її місце в світовому відтворювальному процесі розширюється завдяки Четвертій промисловій революції, яка формує нову техніко-економічну парадигму людства за рахунок використання кіберфізичних систем, Інтернету речей, Інтернету послуг, смарт технологій, нових бізнес-моделей, які сприятимуть створення нових взаємозв'язків глобальному ланцюзі створення доданої вартості. Основні підсистемами цифрової економіки включають[1, с.13]:

– сектор інформаційно-комунікаційних технологій, інфраструктура

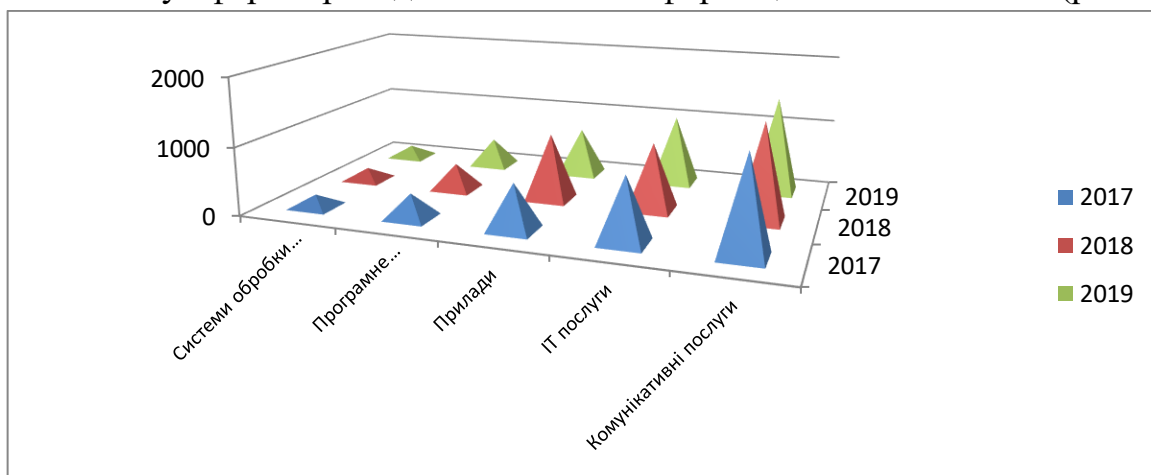
---

<sup>1</sup> Термін "цифрова економіка" "Digital Economy" (електронна економіка) з'явився в 1995р. одночасно у канадського професора менеджменту Д.Топскотта з Університету Торонто (його праця оприлюднена в 1997р.) та американського інформатика Н.Негропонта і швидко набув поширення, витіснивши на периферію економічної науки поняття: "New Economy", "Web Economy", "Internet Economy", "Network Economy" і надавши цьому терміну більш конкретний зміст.[2, 3].

електронного бізнесу (мережі, софтвер, комп'ютери і т.ін.);

- цифрове виробництво та електронний бізнес, процеси організації бізнесу з використанням комп'ютерних мереж;
- електронна торгівля, тобто роздрібні Інтернет-продажі товарів;
- цифрову зайнятість;

Цифрова економіка – це не окремі галузі або ІТ-компанії, які є цифровими, існуюча економіка, традиційні галузі та компанії (обробна промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт тощо), які під впливом цифрової трансформації за рахунок технологічної еволюції революціонізують свої виробничі та бізнес-процеси та отримують нові можливості для зростання продуктивності та ефективності основного (наявного) бізнесу. Нині до 10% глобального ВВП створюється у сфері цифрових технологій, найбільше витрат здійснюється у сфері впровадження нових інформаційних технологій (рис.1).



**Рис.1. Витрати на провадження цифрових технологій в глобальному просторі, в млрд. дол. [4]**

Відповідно Концепції розвитку цифрової економіки і суспільства України завдяки розвитку цифрової економіки передбачено що до 2021 року зростання ВВП буде забезпечуватися на рівні 5%. Особливістю розвитку національного цифрового простору є значний структурний розрив у використанні новітніх цифрових технологій інди- відуальними користувачами, бізнесом та державою і великими промисловими підприємствами. Вітчизняний малий і середній бізнес вже активно використовує цифрові методи просування своїх послуг. Але держава і велика промисловість в Україні кардинально відстали. Безумовно, держава проводить технологічні зміни, але поки цього недостатньо. Ще складніша ситуація у великому промисловому секторі. Ідея оновлення старого промислового парку не нова, але реалізується вкрай повільно. Тому завдання, яке ставить перед нами цифрова економіка сьогодні – впровадити цифрові технології у виробництво, освіту, медицину [5]. Більше того, фахівці гворять сьогодні про

активне впровадження цифрових технологій на рівні домашніх господарств шляхом технологізації квартири, роботи, догляду за здоров'ям і навіть виховання дітей, створення ринку миттєвих замовлень та необмеженого вибору.

Освітній сектор через глобальну пандемію максимально прискорив технологізація процесу навчання: масові онлайн-курси, вебінари, онлайн-конференції та інтернет-тестування. Локальні цифрові рішення стали невід'ємною складовою надання медичних послуг, надання адміністративних послуг через ЦНАП. Але активне впровадження цифрових технологій в інших секторах економіки повинно підтримуватися ефективним інституційним управлінням. Адже бюрократичні прояви є основним бар'єром для активного поширення цифрової економіки в секторі публічного управління.

В проекті Національної економічної стратегії до 2030 року передбачено, що подальша трансформація національної економіки на основі цифровізації передбачатиме: розвиток цифрової інфраструктури, розвиток цифрових навичок, розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізацію сфер життя та секторів економіки. Робота у пріоритетних напрямках дозволить отримати 1 трлн доларів ВВП за 10 років. Наразі загальний інвестиційний потенціал України оцінюється у 63 млрд доларів. Для залучення іноземних інвестицій, держава працюватиме над створенням привабливих правових та податкових умов для ІТ-компаній. Для цього Мінцифра створила проєкт Дія.City — цифрової бізнес-країни зі спеціальним правовим режимом для ІТ-індустрії. За підрахунками, запуск «Дія. City» та платформи «е-Резидентство» може збільшити об'єм ринку ІТ до \$11,8 млрд вже за 5 років. Запорукою розвитку цифрової економіки визначили всебічну цифрову трансформацію країни. Серед головних цілей візії — удосконалення цифрової інфраструктури, забезпечення 95% населення доступом до високошвидкісного Інтернету, створення комфортних умов для ведення бізнесу в Україні, цифровізація державних послуг, підвищення базової цифрової грамотності населення, інтеграція до цифрового простору ЄС тощо. Цифровізація усіх сфер здатна у найкоротший час забезпечити зростання національної економіки на 10–12% на рік [6].

Прийняття довгострокової економічної Стратегії розвитку України на засадах цифровізації дозволить активізувати нереалізований потенціал країни через постійні зміни векторів, незавершені реформи та відсутність довгострокового бачення економічного розвитку в умовах промислової революції 4.0; сприятиме збільшенню інвестиційної привабливості України, покращенню бізнес-клімату, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифрової економіки.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL:



[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

2. Tapscott D. The Digital Economy (1994). URL: <http://dontapscott.com/books/the-digital-economy>.

3. Negroponte N. Being Digital. – Hodder and Stoughton, 1995. URL: <http://governance40.com/wp-content/uploads/2018/12/Nicholas-Negroponte-Being-Digital-Vintage-1996.pdf>

4. Доклад о цифровой экономике 2019.

5. Україна пертходить на цифрову економіку. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ce-oznacaie.html>

6. Уряд презентував Економічний аудит країни Re:Think та окреслив основні вектори розвитку української економіки. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-odin-z-golovnikh-vektoriv-rozvitku-ekonomiki-u-nastupni-10-rokiv>

**Алла ВАСІНА**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ТРЕНДІВ**

Світ знаходиться у фазі динамічної трансформації, яка паралельно породжує нові можливості і нові загрози, а невизначеність, непередбачуваність, нестабільність, суперечливість стали базовими характеристиками більшості процесів суспільного життя. Останній час світова спільнота постала перед дилемою пошуку ефективних варіантів подолання таких глобальних криз, як криза в галузі охорони здоров'я, зумовлена пандемією COVID-19, економічна та кліматична кризи, які потребують одночасного врегулювання із застосуванням нових адаптивних механізмів комплексного вирішення назрілих проблем.

Масштабність і складність цих криз оголила проблеми функціонування наднаціональної і національних систем публічного управління, продемонструвала невідкладну необхідність їх якісного переформатування в напрямі посилення спроможності гнучко, адекватно реагувати на виклики, що постають. Можна констатувати, що однією з причин поглиблення глобальних криз стало неналежне реагування на виклики, які ідентифікувались і окреслювались у конкретні стратегічні цілі, але достатньо ефективна реалізація яких не була забезпечена з боку наднаціональних та національних структур публічного управління. Серед таких викликів слід виокремити реалізацію Цілей

Сталого Розвитку, затверджених документом Саміту ООН зі сталого розвитку "Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року" у 2015 році, а саме: подолання бідності; подолання голоду, розвиток сільського господарства; міцне здоров'я і благополуччя; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та належні санітарні умови; доступна та чиста енергія; гідна праця та економічне зростання; промисловість, інновації та інфраструктура; скорочення нерівності; сталий розвиток міст і громад; відповідальне споживання та виробництво. пом'якшення наслідків зміни клімату; збереження морських ресурсів; захист та відновлення екосистем суші; мир, справедливість та сильні інститути; партнерство заради сталого розвитку [1]. Відповідь на це, в певній мірі, дає Доповідь про світовий розвиток "Державне управління і закон", підготовлена групою Світового банку, в якій зазначається, що глобальному співтовариству, яке займається проблемами розвитку не слід обмежуватися питанням "який захід економічної політики є правильним", а задатись натомість питанням "як зробити так, щоб заходи політики давали результати, які б забезпечували покращення умов життя?" [2, с.8].

Тобто, публічне управління постає перед викликом підпорядкування цілей економічного розвитку цілям вирішення соціальних проблем і завдань. В цьому зв'язку автори Доповіді наголошують на значимості для реалізації політики таких інституціональних функцій як забезпечення прихильності, координація і співробітництво [2, с.20].

Глобальні виклики здійснюють вплив на всі країни, і актуалізують необхідність об'єднання зусиль щодо вироблення скоординованої політики ефективного реагування. При цьому Уряди країн постають перед новим викликом – як налагодити дієве співробітництво як в питаннях попередження, запобігання, усунення глобальних кризових явищ, так і якомога повнішого використання нових можливостей; як увійти в наднаціональні структури, налагодити з ними ефективну співпрацю і стати рівноправним суб'єктом вироблення наднаціональної політики. Складність вирішення цих проблем підтверджує пошук підходів до побудови посткарантинної моделі світу.

До основних викликів, які сьогодні з особливою гостротою постають перед системою публічного управління в Україні вслід виокремити: досягнення припинення війни, відновлення суверенітету України над окупованими територіями та їх реінтеграція; забезпечення протидії поширенню пандемії COVID-19 на території України; досягнення суспільної єдності; подолання кризових явищ у соціальній сфері, підвищення добробуту; вироблення політики подолання структурної кризи економіки та сприяння адаптації її окремих секторів до нових умов, зумовлених пандемією (малого і середнього бізнесу, сфери культури, туризму, креативної індустрії, фармацевтики).

З огляду на це, актуалізується необхідність розвитку спроможності публічно-управлінської системи виробляти і реалізувати нетипові підходи, інноваційні механізми забезпечення ефективного вирішення назрілих суспільних проблем.

В основу вирішення цього складного завдання має бути покладений розвиток таких базових властивостей системи публічного управління як: цілісність – налагодження чітко впорядкованих й формалізованих взаємозв'язків та взаємодії між складовими елементами системи; адаптивність – формування організаційного та управлінського потенціалу гнучкої адаптації до вимог і запитів суспільної життєдіяльності; цілеспрямованість – забезпечення орієнтації на чітко окреслені, актуальні цілі, підкріплені дієвими механізмами цілереалізації. Саме через недостатню розвиненість цих властивостей національна система публічного управління та й зарубіжних країн не витримали випробування пандемії COVID-19.

Сьогодні важливим є усвідомлення того, що будь-які модернізаційні прагнення не можуть бути реалізовані поза об'єктивізацією публічного управління в рамках дотримання логічної, строго детермінованої послідовності формування та розвитку його складових елементів, яка б передбачала: комплексну діагностику стану об'єкта управління та середовища його функціонування з ідентифікацією загроз і можливостей та визначенням тенденцій їх зміни; формування підсистеми цілей з наведенням конкретних цільових орієнтирів; вироблення адаптивних функціональних механізмів досягнення окреслених цілей; формування організаційного забезпечення реалізації управлінських механізмів з чітким розподілом повноважень та побудовою оптимальних організаційних структур; застосування прогресивних управлінських технологій суб'єктами публічного управління.

З врахуванням взаємопов'язаності та взаємообумовленості суспільної й публічно-управлінської систем можна виокремити тренди, в контексті яких формуються інституційні умови розвитку системи публічного управління в Україні. Такими основними трендами є: тренд реалізації євроінтеграційних прагнень України та входження в європейський адміністративний простір; тренд децентралізаційних перетворень та адміністративно-територіального реформування; тренд посилення самоорганізації суспільних інституцій; тренд цифровізації публічного управління.

Орієнтиром розвитку публічного управління в Україні, відповідно до європейських традицій демократичного врядування в контексті реалізації євроінтеграційного курсу, є принципи Європейського адміністративного простору та Європейські принципи публічного управління, які знайшли відображення в концепції "належного врядування", яка робить акцент на

надійності й передбачуваності, відкритості та прозорості, звітності, ефективності та результативності діяльності владних інституцій.

Імплементация принципів Європейського адміністративного простору до законодавства України, починаючи з 2006 року, здійснювалася за сприяння програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), яка є одним з найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, що створений за ініціативи ОЕСР та Європейського Союзу з метою модернізації систем державного управління в країнах Центральної та Східної Європи. Мета цієї програми полягає в сприянні країнам-бенефіціарам щодо проведення реформ державного управління з метою підвищення ефективності адміністрування. Визначені SIGMA принципи державного управління окреслюють вимоги, які мають реалізуватись країнами в процесі євроінтеграції, і охоплюють такі напрями як: стратегічні засади реформування державного управління; формування і координація державної політики; державна служба й управління людськими ресурсами; підзвітність; надання послуг; управління державними фінансами, включаючи державні закупівлі та зовнішній аудит.

Пропозиції SIGMA, вироблені на основі оцінки системи врядування в Україні, склали основу розроблення трьох поколінь Стратегій реформування системи державного управління. Остання з яких була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 474 від 24 червня 2016 року і розрахована на період до 2021 року.

У червні 2018 року програмою SIGMA було надано аналітичний звіт щодо дотримання Україною принципів державного управління в ході виконання вищезазначеної Стратегії [3], в якому за кожним з напрямів реформування були зазначені недоліки, з метою усунення яких Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням від 18.12.2018 р. затвердив нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р. та план заходів з її реалізації на 2019-2021 р.р. [4], якою було визначено такі напрями реформування: формування і координація державної політики; модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління; надання адміністративних послуг; управління державними фінансами.

Через порушення інституційної пам'яті внаслідок частотої зміни керівництва центральних органів виконавчої влади, прорахунки в організаційному, інформаційному, методичному, ресурсному забезпеченні розроблення і реалізації Стратегії реформування державного управління, досягнення її мети – формування більш ефективної та підзвітної громадянам системи державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток

країни та надає якісні послуги, значно ускладнюється, що вимагає подальшого вироблення дієвих механізмів реформування публічного управління в контексті реалізації євроінтеграційних прагнень України та системного їх представлення в новій Стратегії.

Якісно нову інституційну площину трансформації та розвитку системи публічного управління сформували процеси реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Реформа децентралізації забезпечила закріплення значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності за органами місцевого самоврядування, і цим самим зумовила посилення їх ролі в системі публічного управління, створила можливості для більшої орієнтації публічно-управлінської системи на потреби і запити людей, надала останній людиноцентриську спрямованість.

Закріплення тенденцій щодо перетворення територіальних громад в центри соціального, економічного, інноваційного розвитку, вироблення локальної й регіональної політики актуалізує необхідність створення інституційних передумов органічного умонтування органів місцевого самоврядування в систему багаторівневого управління, запровадження інноваційних технологій та ефективних управлінських механізмів у їх функціональну діяльність, якісного кадрового оновлення органів місцевого самоврядування, розподілу повноважень та налагодження дієвої взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, налагодження міжмуніципального співробітництва.

Розвиток публічного управління детермінується процесами цифрових трансформацій, поширенням технологій цифрового врядування за такими базовими напрямками як: налагодження електронної взаємодії між органами влади («уряд–уряд»); між органами публічної влади та суб'єктами господарювання («уряд – бізнес»); між органами публічної влади та громадянами («уряд – громадяни»); забезпечення автоматизації процесів співпраці урядової системи зі службовцями, чиновниками, консультантами на місцях («уряд – службовці») [5]. Попри значний прогрес у запровадженні в Україні форм електронного урядування та державних електронних сервісів (система електронної взаємодії українських державних інформаційних ресурсів «Трембіта», онлайн-сервіс державних послуг «Дія», платформа «Дія. Бізнес», освітня платформа «Дія. Цифрова освіта», Інформаційна система управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS) на державній службі та ін.) важливим є збереження і прискорення темпів інтенсивного розвитку діджиталізації у публічному управлінні на основі створення таких передумов як: охоплення цифровізацією всіх сфер суспільної життєдіяльності та видів діяльності; надання системності процесам цифрових перетворень та

формування їх належного інституційного, організаційного, ресурсного забезпечення; створення базових умов цифровізації суспільного життя – розвиток цифрових навичок та цифрових прав громадян, створення доступу до Інтернету, розвиток інфраструктури швидкісного Інтернету.

Вироблення ефективних механізмів розвитку публічного управління в контексті трендів суспільних перетворень сприятиме формуванню його спроможності адекватно реагувати на виклики і запити суспільної життєдіяльності.

***Список використаних джерел:***

1. Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/>

2. Доклада о мировом развитии 2017 «Государственное управление и закон». URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25880/210950ovRU.pdf>

3. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна червень 2018 року / Дозвіл на публікацію надано Карен Хілл, керівником програми SIGMA. К., 2018. 143 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

4. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

5. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С.141.

**Анатолій ВДОВІЧЕН**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму  
Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**Валентина ЧИЧУН,**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму  
Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**Галина ПОЛЯНКО**

асистент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму  
Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

## **ІННОВАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасний етап розвитку та реалізації принципу ринкових відносин ставить однією з умов ефективного управління організаціями використання сучасних концепцій менеджменту. Саме тому в нинішніх управлінських реаліях вагомими стають розуміння реалізації інновацій в управлінні та особливості їх провадження. Практичні аспекти управління організаціями в сучасних умовах наразі підтверджує той факт, що впровадження в управління інноваційних концепцій менеджменту відбувається насамперед на основі зміни управлінських підходів та адаптації інноваційних теорій до особливостей діяльності вітчизняних підприємств та організацій, вплив на які створює середовище та умови функціонування.

Однією із важливих складових використання інноваційних концепцій менеджменту є використання для вирішення управлінських завдань процесного підходу [3]. Кузнецова І.О. у своїх дослідженнях, які окреслюють інноваційні концепції менеджменту, бере за основу саме вищезгаданий підхід. Зокрема, на основі такого підходу позитивні результати в управлінні показує реалізація наступних концепцій, які націлені на аналіз та адаптацію процесів, що проходять на підприємстві для досягнення поставлених цілей.

Отже, рекомендується до впровадження концепція процесноорієнтованого управління, основна суть якої полягає у чіткій спрямованості існуючих бізнес процесів, що проходять в організаціях та на підприємствах і забезпечує результативне управління ними. Також варто визначити концепцію управління за цілями, яка дає можливість досягнення визначених цілей та поставлених відповідно до них завдань діяльності і здійснює значний мотиваційний вплив на менеджерів та працівників. Концепція контролінгу дає можливість досягнення позитивної динаміки показників економічної ефективності діяльності та

фактично здійснюється методом зіставлення планових та реальних результатів роботи підприємства. В свою чергу, управлінська концепція, що орієнтована на управління якістю, дає можливість забезпечувати належний рівень якості продукції чи/та послуг відповідно до сучасних вимог споживачів із дотриманням діючих нормативних документів, що визначають регламентують якісні характеристики торів та послуг.

Поряд із процесним підходом в сучасному менеджменті важливого значення набувають концепції, в основі яких лежить функціональна спеціалізація, завдяки якій забезпечуватиметься здійснення найнижчих витрат з-поміж можливих для виконання бізнес-процесів, або ж функціональний підхід. Можемо відзначити, що у практиці як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств та організацій, за результатами досліджень Полянської А.С. [6], вагомими стають наступні концепції:

- 1) концепція реінжинірингу бізнеспроцесів;
- 2) концепція контролінгу;
- 3) концепція логістики;
- 4) концепція знань;
- 5) концепція ресурсів;
- 6) концепція управління фінансами.

Науковець також пропонує об'єднати зазначені вище концепції менеджменту підприємства у єдину інтеграційну концепцію менеджменту[6]. Беручи до уваги наведені концепції та можливості їх застосування на практиці, варто зазначити, що інтеграційна концепція менеджменту дозволить не тільки визначати перспективні шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств, але і пристосовувати підприємства до впливу змін та умов невизначеності середовища функціонування [2].

Проаналізувавши досвід організації управління підприємствами та організаціями, які становили основу для проведених досліджень та виходячи із вищезазначеного констатуємо той факт, сучасні підприємства та організації в нинішніх специфічних умовах надають перевагу наступним такі концепціям менеджменту [5]:

- 1) концепція кайдзен-менеджменту, основна спрямованість якої полягає у безперервності реалізації процесу планування, контролювання та регулювання діяльності і бізнес-процесів, що проходять на підприємствах;
- 2) концепція тотального контролю за якістю продукції та послуг;
- 3) концепція бенчмаркінгу, в основу якої закладено встановлення, аналізування і впровадження технологічних, технічних та організаційних інструментів оптимізування бізнес-процесів на підприємствах, базуючись при цьому на досвіді підприємств конкурентів;



4) концепція LEAN технологій, яка націлена на: а) зниження та поступове усунення витрат, пов'язаних із недосконалою організованою виробничою діяльністю; б) удосконалення структури виробничих запасів підприємств; в) посилення взаємодії між підприємствами та їх партнерами; г) реагування в контексті виявлення змін у попиті на продукцію чи послуги підприємств; д) вивчення ланцюга формування доданої вартості.

Водночас Вайсман В.О., Колеснікова К.В. та Натальчишин В.В. слушно зауважують[1], що в сучасних умовах нового значення набуває впровадження концепції проектно-орієнтованого командного управління задля досягнення визначених цілей та мети діяльності підприємств та організацій. Дана концепція бере за основу комплексний командний менеджмент, центральною формотворчою ідеєю якого тотальний менеджменту якості. Відповідно до таких вихідних базових визначень, менеджмент на засадах проектно-орієнтованого командного управління має бути націлений на перехід до системи комплексного (загального) управління підприємствами та відходити від системи ієрархічного управління процесами. Такої ж позиції, як Вайсман В.О., Колеснікова К.В. та Натальчишин В.В. дотримується Черчата А.О. [8], проте відмінністю останнього підходу є твердження, що доцільно здійснювати комплексне застосування проектного менеджменту у взаємодії із процесним та функціональним підходами, що дасть можливість досягти більшої ефективності управлінських процесів.

Досвід сучасних українських підприємств і організацій виявив, що наразі ефективно застосовуються концепція управління ефективністю бізнесу та концепція збалансованої системи показників (індикаторів) [10], а також модель управління діяльністю, побудована на засадах тайм-менеджменту. Відповідно до досліджень Кулакової С.Ю. [4], тайм-менеджмент надає можливість не лише покращення реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організування, контролювання та координування діяльності, а й виступає вирішальним чинником визначення пріоритетності завдань та ефективного розподілу робочого часу та повноважень менеджерів.

Концепція управління ризиками – один із важливих елементів сучасного інноваційного менеджменту. Відповідно до інформації, поданої Руденко М.В. [7], ризик-менеджмент складається з наступних частин:

1) компонента стратегічного управління, елементами якої є мета, цілі, завдання, процеси, ресурси, технології, комунікації, інформація, взаємовідносини і база знань тощо;

2) компонента впровадження управлінських рішень, елементами якої є термін, кваліфікованість управлінського персоналу, процес прийняття управлінських рішень відповідно до правових засад тощо;

3) компонента моніторингу і аналізу, елементами якої є здатність своєчасно реагувати на ризики, характер та вплив ризиків на діяльність тощо;

4) компонента покращення бізнес-процесів, елементами якої є миттєве реагування на зміни та невідповідності, внесення коригуючих дій, реорганізація, впровадження інновацій.

Також хотілося б зупинитися на концепції гнучкого менеджменту, яка в сучасних умовах розвитку технологій набуває нових ознак. Оскільки концепція гнучкого менеджменту належить до так званих персоналорієнтованих концепцій, ми можемо бачити чіткий зв'язок між управлінськими діями та якістю виготовленої продукції та/чи наданих послуг.

Поряд із ефективним застосуванням та реалізацією на вітчизняних підприємствах та організаціях тайм-менеджменту, ризик-менеджменту, гнучкого менеджменту, є ще один підхід до управління, в основі якого лежить процес формування та управління брендом продукції чи послуг, що виготовляються чи надаються підприємствами. Реалізація принципів бренд-менеджменту часто показує хороші результати щодо показників збуту продукції та/чи послуг, що, в свою чергу, дає можливість підвищення показників загальної ефективності діяльності підприємств та організацій. Поряд із цим, бренд-менеджмент дає можливість досягати мети підприємства або організації методами провадження ефективної цінової, збутової, товарної та комунікативної політик, у результаті чого досягаються як тактичні, так і стратегічні цілі діяльності, що передбачені метою їх функціонування [9].

Підсумовуючи усе вищеописане, варто відзначити, що особливості реалізації інноваційних концепцій менеджменту полягають в тому, що надають тим підприємствам та організаціям, які їх застосовують певний перелік переваг, зокрема дозволяє визначати бізнес-процеси і забезпечувати результативне управління ними; досягати поставлених у процесі управління цілей діяльності та забезпечувати належний рівень якості продукції та послуг, які виготовляються чи надаються підприємствами та організаціями; оцінювати результативність та ефективність діяльності за спеціальними показниками; покращити процеси планування, організування, контролювання та координування діяльності; результативно управляти ризиками діяльності підприємств та підвищити збут продукції та/чи послуг, що позитивно позначається на результатах діяльності підприємств.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Вайсман В.О., К.В. Колеснікова, В.В. Натальчишин. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління. *Сучасні технології в машинобудуванні*. 2013. Вип. 8. С. 246 – 253.

2. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020 р. № 19-20 2020, С. 29 – 34.

3. Кузнецова І.О. Парадигма процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2, Т. 2. С. 64 – 68.

4. Кулакова С.Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_18) (дата звернення 15.05.2021).

5. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 1 (18). С. 139 – 143.

6. Полянська А.С. Роль сучасних концепцій менеджменту у розвитку нафтогазового комплексу України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2007. № 2 (16). С. 131 – 136.

7. Руденко М.В. Формування концепції ризик-менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 171 – 174.

8. Черчата А.О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1. С. 172 – 179. DOI: 10.31471/2409-0948-2019-1(19)-172-179.

9. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С., Кармінська-Белоброва М.В., Мирошник Т.О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 110 – 115. DOI: 10.20998/2516-4461.2020.1.110.

10. Янковець Т.М., Лазарева М.О. Сучасні концепції менеджменту: закордонний досвід. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27 травня 2016 р., м. Київ. К.: КНУТД, 2016. С. 205 – 207.

**Василій ВОРОБЕЦЬ**

аспірант кафедри податків і фіскальної політики  
Західноукраїнський національний університет

## **ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Використання блокчейн-технологій в функціонуванні інституційних секторів є сьогодні домінуючим чинником примноження конкурентного потенціалу національної економіки. Про це свідчать очевидні його переваги: використання абсолютно нових децентралізованих підходів до генерування та реалізації управлінських рішень щодо інструментів управлінського впливу з поступовим розширенням сфери їх застосування; заміна традиційних фінансових інструментів новими, що здатні призвести до покращення фінансового стану суб'єктів господарювання; хеджування високої волатильності ринкових параметрів, особливо в умовах фінансових криз; впровадження нових економічних процесів, прийомів чи стратегій, спрямованих на використання інноваційних продуктів, підходів на базі розподіленого реєстру.

Блокчейн – це розподілений публічний реєстр, заснований на сучасних криптографічних алгоритмах, що містить базу даних про всі раніше здійснені операції, який носить децентралізований характер, і що міститься в публічних джерелах мережі.[1]

Використання блокчейну для держави є питанням складнішим, ніж для інших суб'єктів економіки. З одного боку, є великий потенціал для розвитку фінансових технологій. Використання криптовалют і технології блокчейн може спростити і прискорити міжбанківські і міждержавні розрахунки, полегшувати випуск та обіг боргових паперів, процедуру ідентифікації, знизити вартість транзакцій, забезпечити захищеність і зручність здійснення угод за рахунок використання криптографії. Потенціал застосування технології блокчейн істотний і з позиції надання державних послуг (наприклад, в угодах з підтвердженням майнових прав). З іншої сторони знижує регулюючі та контролюючі можливості центрального банку.

Серед позитивних аспектів застосування технології блокчейн в державному управлінні можна виділити наступне: 1) блокчейн є публічною розподіленою базою всіх транзакцій у мережі, яка підтримується одноранговою мережею; 2) мережа блокчейн стійка до збоїв, оскільки вона функціонує без єдиної точки відмови; 3) блокчейн є незмінною і довговічною розподіленою базою і, як тільки транзакції записані в блокчейн, вони не можуть бути змінені або видалені; 4) мережа блокчейн має високий ступінь масштабованості; 5) усі транзакції в мережі блокчейн захищені криптографічними методами;

б) блокчейн дає змогу пристроям здійснювати операції автономно без довіреної сторони. Технологія блокчейн пропонує рішення проблеми безпеки і конфіденційності у середовищі Інтернет речей, забезпечуючи новий обчислювальний шар, де дані можуть бути безпечно оброблені та проаналізовані, залишаючись приватним [3].

Водночас використання цієї технологія має і певні недоліки. Це, зокрема: залежність від коливань кількості активних користувачів, і число підприємств, які, використовують bitcoin як спосіб оплати; низька швидкість обробки транзакцій, неможливість скорегувати або скасувати транзакції (що одночасно є і перевагою); повсюдна автоматизація (позбавлення великої людей робочих місць); значні розміри розподіленого реєстру, який постійно збільшується; стереотипи щодо використання криптовалют в шахрайських цілях, або взагалі для відмивання грошей або торгівлі наркотиками[3].

Опитування проведені міжнародною аудиторською організацією BDO щодо використання технології блокчейнв державному секторі (було опитано 250 керівників вищої ланки в секторі державного управління, муніципальної адміністрації, а також в сфері охорони здоров'я і соціальних послуг) показало, що 56% респондентів вважають, що державний сектор буде використовувати технологію блокчейн, 44% заявили, що в даний дуже багато невизначеності щодо самої технології; 64% респондентів демонструють свою відкритість до інноваційних рішень; 70% респондентів впевнені в тому, що Blockchain поліпшить можливість відстеження даних; 57% вважають, що державний сектор буде використовувати потенціал технології Blockchain; 80% респондентів вважають, що відсутність регулювання Blockchain є найбільшою перешкодою для впровадження блокчейн.[3]

Технологія Blockchain має безмежний потенціал для державного сектору. Швидке зростання технології Blockchain може зіграти життєво важливу роль в розвитку державного сектору. На рівні органів місцевого Blockchain передусім може використовуватися в системі бюджетування. Ми розглядаємо Blockchain як засіб, що дозволяє вийти на абсолютно новий рівень обміну інформацією, між публічними інститутами та інституційними секторами, галузями. Про це свідчить досвід впровадження блокчейну в публічний сектор в глобальному просторі [4].

Швеція з 2016 року використовує блокчейн-платформу для реєстрації прав на землю. Шведський уряд впевнений, що зекономить 100 мільйонів євро, що пов'язано з бюрократією та шахрайством кожний рік. Окрім цього, шведи впевнені, що так покращиться ефективність надання послуг у сфері реєстрації прав на землю.

4 вересня 2018 року в Японії на рівні муніципалітету було проведене

онлайн-голосування за допомогою блокчейну. Проголосувати жителі міста могли тільки, прийшовши зі спеціальною картою, яка є посвідченням особи; потім помістити її на спеціальний апарат для перевірки, а потім вже зробити свій вибір на екрані. Блокчейн допомагає не допустити фальсифікації виборів та забезпечити швидкий підрахунок голосів.

Нідерланди запустили ряд пілотних блокчейн-проектів. Зокрема, у 2018 році на блокчейн перевели систему надання державних субсидій, реєстр власності. Уряд країни впевнений, що це допоможе підвищити рівень до органів державної влади та до державних послуг, а також зробити їх більш прозорими.

Уряд ОАЕ заявив, що країна до 2021 року повинна стати світовим лідером по запровадженню технології блокчейну. Також держава має намір профінансувати курси, семінари щодо запровадження блокчейну в органи публічної влади. З 2017 року тут діє блокчейн-система реєстрації прав власності нанерухомість.

Для використання блокчейну необхідно вирішити наступні питання: матеріально-технічного супроводу, підвищення кваліфікації публічних службовців в питаннях використання нових інструментів цифрової економіки, необхідністю в деяких питаннях досягати консенсусу між великим числом учасників, створенням необхідної законодавчої бази для використання блокчейну в публічному управлінні. Технологія блокчейн є значимою для суспільства і держава не має права її ігнорувати.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Давидова І. Технологія блокчейн: перспективи розвитку в Україні. URL: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/Chac\\_2017\\_26\\_10.pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/Chac_2017_26_10.pdf)
2. Легомина В.В. застосування технології блокчейн в державному управлінні. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/333/1/%D0%9B%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%92.%20%D0%92.%2C%20%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84..pdf>
3. Блокчейн в державному секторі. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/blockchain-in-the-public-sector>
4. Балан О. Технологія Blockchain в публічному управлінні. Economic journal Odessa polytechnic university. 2018. №4(6) URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2018/No4/5.pdf>

**Володимир ГРИШКО**

доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри публічного управління,  
адміністрування та права Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

Децентралізація влади в Україні є найважливішим елементом реалізації державної політики, що визначає курс України на європейську інтеграцію та побудову демократичного суспільства. До переваг та позитивних наслідків децентралізації належать: відповідальність за рішення, прийняті за очікуваннями громадськості, реалізація рішень за участю особи, яка приймає рішення; спрощення системи та процедур прийняття рішень; прозорість процедур прийняття рішень та виконання рішень; підвищення обізнаності та розуміння відповідальності за прийняття рішень; посилення інноваційного потенціалу, мінімізація корупції; підвищення ініціативності та мотивації праці; реальна оцінка результатів прийнятих та реалізованих рішень.

Децентралізація спрямована на підвищення ефективності державного механізму та активності розвитку регіонів та муніципалітетів на основі демократії, а показниками такої ефективності та активізації є повний захист прав, законних інтересів та відповідальності місцевого населення, структуровані в комунально-муніципальні та обласні колективи, а також органи територіальної самоорганізації. Існує два типи децентралізації: адміністративна (бюрократична) та демократична. Адміністративна децентралізація означає розширення компетенції місцевих адміністративних органів, які діють у межах цієї компетенції незалежно та певною мірою незалежно від центральної влади. Демократична децентралізація передбачає створення розгалуженої системи місцевого самоврядування, коли місцеві справи вирішуються не представниками центральної влади, а особами, обраними місцевим населенням.

Обидва варіанти децентралізації обговорюються в наукових колах, серед політиків, експертів та громадськості, але прогрес цього прогресу в нашій країні повільний. Певною мірою це пояснюється, по-перше, тим, що Україна є унітарною державою, що передбачає централізацію всієї системи державного управління. По-друге, обмежені повноваження місцевих органів влади у законодавчих документах. По-третє, низька участь громадськості в процесах демократизації.

Беззаперечно, що децентралізація – це форма розвитку демократії, яка дозволяє зберегти єдність держави та її інститутів, розширити місцеве

самоврядування, активізувати населення для задоволення своїх потреб та інтересів, звузити сферу впливу держава на суспільство, замінивши цей вплив механізмами саморегуляції. самим суспільством, щоб зменшити витрати держави та платників податків на утримання державного апарату. Надаючи повноваження органам місцевого самоврядування, держава не витрачає свого центрального значення, а скоріше отримує можливості для побудови більш тонкого та ефективного організму соціального управління.

Саме на місцевому рівні люди мають можливість безпосередньо впливати на рішення, які покращують їхнє життя, теоретичні основи демократії наповнені практичним змістом, і це дає відчутний поштовх розвитку демократичних процесів у всьому суспільстві. Світові тенденції показують, що більшість країн тяжіють до централізованої влади.

По-перше, децентралізація розглядається як засіб надання різним етнічним та регіональним групам певної самостійності та контролю над своїми справами. Якщо різні етнічні та регіональні меншини мають певну автономію, здатність визначати свої місцеві справи в галузі освіти, культури та економічного розвитку, вони будуть відчувати себе більш захищеними та готовими прийняти владу та законність.

По-друге, децентралізація влади сприймається як засіб поділу влади між великою кількістю різних політичних партій. Сторони та групи, які не можуть отримати контроль над центральним урядом, можуть виграти можливість здійснювати владу в управлінні нижчим рівнем. Це підвищує їхню впевненість та відданість політичній системі, почуття громадян щодо справедливості системи.

По-третє, демократія охопила весь світ як основна цінність і основа управління. Децентралізація розглядається як основний демократичний принцип. Людям цього недостатньо – просто, щоб мати можливість обирати своїх національних лідерів на періодичних, вільних та чесних виборах. У країнах з помірним розміром хороша демократія вимагає, щоб люди мали змогу обирати своїх місцевих лідерів та представників і щоб ці органи місцевого самоврядування мали певну реальну владу реагувати на потреби людей.

Децентралізація передбачає, що місцева влада ближча до людей, і тому швидше буде притягнута до відповідальності за свої успіхи та невдачі в наданні основних послуг, підтриманні порядку, справедливого вирішення місцевих питань і суперечок.

Хід децентралізації державного управління окреслює значні перспективи розвитку України, але це також має деякі проблеми. Іноземні вчені виділяють три основні проблеми, з якими стикаються країни, що розвиваються, на шляху до централізації державного управління; обмежена адміністративна спроможність



органів місцевого самоврядування; відсутність механізмів гарантування підзвітності місцевих органів влади. За цих умов можна виділити повну автономію місцевого самоврядування. Найкращий варіант – оголосити уряд процесом децентралізації. Цей підхід здебільшого можна розглядати як загальне правило, яке вчений засвоїв за допомогою досліджень у більш ніж 20 країнах.

В Україні найбільш ваговою є проблема регіональних дисбалансів. Значна диференціація у доходів базі регіонів донорів та збитковості в існуючій системі міжбюджетних відносин перешкоджають регіональному розвитку. Відбувається відтік фінансових ресурсів з промислових регіонів до центру з подальшим перерозподілом між регіонами України. Окрім стимулів, втрачається здатність до самостійного відновлення виробничих потужностей промислових регіонів та інтерес та відповідальність регіонів, що не потребують перешкод, які чекають допомоги на трансфер. З цієї причини розширення адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування з метою пошуку джерел наповнення бюджету допоможе врівноважити регіональні відмінності.

Однією з проблем багатьох країн, що розвиваються, є те, що центральний уряд протягом тривалого часу не в змозі забезпечити адекватний рівень обслуговування рівномірно по всій державі. Великі міста мають відносно легкий доступ до державних послуг, тоді як у віддалених районах центральні органи влади взагалі відсутні. За таких умов ефективна фінансова децентралізація викликає потребу в нових фінансових ресурсах, що дасть можливість забезпечити рівне надання публічних послуг населенню по всій країні.

Отже, децентралізація є ключовим імпульсом для переходу від командної економіки до ринкової. Нинішній курс на децентралізацію влади в Україні передбачає: запровадження трирівневої системи адміністративно-територіального устрою України – регіону, району, громади з всюдисущим місцевим самоврядуванням, передачу функцій виконавчої влади з місцевих адміністрацій на виконавчі органи рад відповідного рівня. Розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування на принципі субсидіарності та надання повноважень громадам з якомога ширшим спектром повноважень, чітким забезпеченням органів місцевого самоврядування необхідними фінансовими ресурсами тощо.

Децентралізована держава з місцевою та регіональною автономією зараз стає домінуючою формою організації західноєвропейської держави. Досвід зарубіжних країн та новітні наукові дослідження дозволяють виокремити такі передумови для успішного впровадження явищ децентралізації та ефективного управління в системі децентралізованої влади: утвердження принципу верховенства права; визнання та гарантії місцевого самоврядування; рівний правовий захист усіх форм власності; демократичне та ефективне виборче

законодавство; незалежність, ефективність, доступність та прозорість судової системи, функціонування інститутів адміністративного судочинства; досконалий бюджетний процес та висока фінансова дисципліна; наявність відповідних соціальних стандартів; розвинений державний сектор та інші передумови.

*Список використаних джерел:*

1. Закіров М. Реформа децентралізації: надії, перестороги і виклики. Резонанс. 2015. №67. С. 4-10.
2. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку : навч.посіб. – К, 2002 – 254 с.

**Олег ДІДЕНКО**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування та права Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка

**РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ НА  
ЗАСАДАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Необхідність реформування територіальної організації влади на засадах децентралізації як складової нової регіональної політики в Україні, її стратегічні завдання, пріоритети та концептуальні засади визначені в основних чинних документах стратегічного характеру в нашій державі.

Наразі триває процес створення спроможних територіальних громад (територіальні громади сіл (селищ, міст), які здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці).

З існуючих нині проблем, очевидними є ті, що пов'язані з законодавчими бар'єрами. Подальша успішна реалізація реформи територіальної організації влади та місцевого самоврядування на засадах децентралізації вимагає продовження роботи щодо удосконалення законодавчо-нормативного та інституційного забезпечення реформи. На нашу думку, можна визначити наступні шляхи удосконалення нормативно-правового регулювання процесів децентралізації за такими напрямками.

З метою удосконалення законодавчого забезпечення реформування

територіальної організації влади потрібно:

- створити конституційну основу для законодавчого регулювання процесу децентралізації влади, продовживши роботу із внесення відповідних змін до Конституції України;

- удосконалити базовий закон про адміністративно-територіальний устрій, в якому визначити засади державної політики у цій сфері, конструкцію нового адміністративно-територіального устрою, уніфіковані вимоги і критерії до адміністративно-територіальних одиниць усіх рівнів, чіткі процедури утворення і ліквідації адміністративно-територіальних одиниць, порядок встановлення і зміни їх меж тощо;

- прийняти нову редакцію Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», унормувавши забезпечення функціонування повноцінного місцевого самоврядування, надання місцевим радам права формування власних виконавчих органів, перерозподіл повноважень між державними органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування на засадах субсидіарності.

З метою удосконалення розподілу повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, розбудови системи та інфраструктури надання якісних адміністративних і соціальних послуг населенню необхідно:

- сформувати законодавчу базу для децентралізації владних повноважень у всіх галузях та сферах надання адміністративних і соціальних послуг, чітко визначити функції місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування всіх рівнів щодо надання цих послуг;

- розробити моделі впровадження реформування галузей соціальної сфери, зокрема, системи освіти, охорони здоров'я, інших соціальних галузей з урахуванням основних положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні;

- розробити та запровадити державні стандарти (нормативи) якості адміністративних, соціальних та інших послуг, що надаються населенню у відповідних сферах;

- продовжити практику формування системи надання адміністративних послуг за принципом «прозорих офісів».

З метою зміцнення матеріальної та фінансової бази розвитку місцевого самоврядування потрібно:

- удосконалити процедури прийняття рішень щодо фінансування проектів місцевого розвитку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку, посилити контроль за здійсненням конкурсного відбору проектів, забезпечити стабільність їх фінансування протягом строку реалізації;

- внести зміни до законодавства щодо запровадження механізму

зарахування до місцевих бюджетів частини податку на прибуток підприємств, які провадять свою діяльність на території громади;

– врегулювати питання передачі у комунальну власність земель державної власності, розташованих за межами населених пунктів, шляхом прийняття закону щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування з розпорядження земельними ділянками і здійснення контролю за використанням та охороною земель;

– удосконалити функціонування єдиної автоматизованої системи Державного земельного кадастру України – Кадастрової карти. Закінчити проведення інвентаризації земельних ділянок територіальних громад відповідно до даних земельного кадастру;

– забезпечити методичний супровід роботи з удосконалення чинної нормативно-розпорядчої бази місцевого рівня, що регламентує земельні відносини, зокрема у частині вартості земельних ділянок, диференціації цін та орендних платежів, узгодження порядку продажу та оренди за принципами ринкових відносин;

– посилити персональну відповідальність посадових осіб місцевих органів влади за забезпечення ефективного використання комунального майна, посилити контроль за передачею у користування та відчуженням комунального майна.

З метою зміцнення кадрового забезпечення проведення реформи децентралізації та подальшого функціонування місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування необхідно:

– запровадити прозорі конкурсні процедури добору кадрів до виконавчих органів місцевого самоврядування, сформувавши відповідні кваліфікаційні вимоги;

– запровадити моніторинг та оцінку діяльності органів місцевого самоврядування з метою забезпечення об'єктивного контролю та підвищення ефективності системи державного управління у відповідності з вимогами профільних нормативних актів;

– прийняти нову редакцію закону України «Про органи самоорганізації населення», визначивши механізми проведення загальних зборів громадян, громадських слухань, місцевих ініціатив, діяльності громадських рад тощо;

До того ж, вважаємо за необхідне:

– розробити типові положення про старосту, яке містило б перелік мінімального набору функцій, завдань та обов'язків старости, виконання яких дозволило б доцільність їх утримання за рахунок бюджету;

– доповнити перелік показників, які відображаються в паспорті спроможних територіальних громад таким показником, як кількість функціонуючих підприємств на території громади, у т.ч. промислових,

транспортних, сільськогосподарських (фермерських господарств), підприємств торгівлі, побутового обслуговування та ін. Це дає можливість оцінити виробничий потенціал майбутньої спроможної громади, майбутні доходи її об'єднаного бюджету та фінансові можливості громади;

– функції з розробки проекту перспективного плану доречно було б покласти не на уповноважених облдержадміністраціями посадових осіб, а на органи місцевого самоврядування адміністративного центру громади із залученням представників територіальних громад, що об'єднуються в особі посадових осіб їх органів місцевого самоврядування, громадськості, громадських організацій, та спеціально уповноважених посадових осіб обласних державних адміністрацій;

– врегулювання на законодавчому рівні потребують вирішення питань забезпечення формування та функціонування інституту комунальної власності громади;

– необхідним є закріплення на законодавчому та місцевому рівні механізмів та інструментів участі громадськості у вирішенні проблем місцевого значення;

– враховувати європейський досвід здійснення процесів децентралізації територіальних громад (зокрема, польський).

На наш погляд, врегулювавши на законодавчому рівні проблемні питання, з якими зіткнулися територіальні громади зараз, а також, активізувавши широкий суспільний діалог з метою залучення громадських організацій, науково-освітніх установ до співпраці під час формування різноманітних проектів і програм розвитку, – як результат отримаємо нову спроможну, міцну громаду. Громаду, яка отримує більше можливостей для підвищення рівня конкурентоспроможності завдяки збільшенню ресурсів, об'єднанню зусиль, розширенню повноважень, виникненню нових перспектив розвитку.

***Список використаних джерел:***

1. Про місцеве самоврядування: закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

**Ірина ДЕМКІВ**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Один з найважливіших напрямів програми реформ у нашій країні – перебудова систем управління підприємством. Особливе значення це має для тих підприємств, кон'юнктура середовища яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, необхідним є формування такої системи управління, яка б забезпечила йому ефективність діяльності з стійким становищем на ринку.

Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку – багатофакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень. Якщо на першому етапі ринкових реформ основним напрямом була зміна середовища функціонування підприємств, що переважно залежало від рішень, які приймалися державною адміністрацією, то зараз в центрі уваги знаходяться питання реформування самих підприємств та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного управління підприємством. У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання фірм в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є використання стратегії спорідненої диверсифікації.

Традиційно підприємство розглядають як відкриту систему, яка має здатність до трансформацій будь-якого типу, щоб зберегти динамічну рівновагу на основі адаптації або формування нових потреб і, відповідно, нових сегментів ринку. З іншого боку, творче опрацювання новітніх напрямів розвитку теорії управління дозволяє стверджувати, що в нинішніх економічних умовах, коли цільовим орієнтиром діяльності підприємств є зростання вартості бізнесу, система управління підприємством скеровується й на ендогенні чинники розвитку [1].

Зважаючи на такі обставини, досягнення стратегічного успіху в конкурентній боротьбі можливе за рахунок формування і використання комплексу узгоджених управлінських засобів і технологій, першочерговими з яких є перегляд корпоративних і конкурентних стратегій через механізми передбачення змін, оптимізації асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища, узгодження життєвих циклів продукції, формування системи ризикозахищеності підприємства, раціоналізації структури капіталу для

забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури, організаційних перетворень тощо.

Зрозуміло, що для успішного функціонування підприємства в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління ним в своєму арсеналі повинна мати значну кількість різноманітних методів прогнозування і реакції на події, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Підприємства, які в динамічному конкурентному середовищі зосереджені на одному виді бізнесу, мають шанс забезпечити свій розвиток через використання стратегії спорідненої диверсифікації на основі взаємопов'язаного аналізу двох ключових критеріїв: темпів зростання ринку і конкурентної позиції даного підприємства. Пошук конкурентних переваг спорідненої диверсифікації у конкретних ситуаціях, як правило, передбачає розгляд низки альтернатив щодо використання стратегічних можливостей:

- при високих темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для задоволення нових потреб ринкового середовища, забезпечення перенесення у споріднений бізнес набутого досвіду і власного іміджу, а також розподілу ризику (особливо за умови, коли зростання ринку сповільнюється);

- при високих темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення успішного функціонування і розподілу ризику (за наявності достатніх фінансових ресурсів);

- при повільних темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для експансії та формування нових потреб і відповідних ринків;

- при повільних темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення виживання підприємства через злиття (поглинання) з успішним підприємством для покращення конкурентної позиції [2].

На сьогоднішньому етапі розвитку економічних відносин стає очевидним, що базовою умовою ефективного функціонування підприємства є володіння ним конкурентними перевагами, а передумовами розвитку конкурентних переваг підприємства є зовнішні та внутрішні фактори середовищ підприємства. Тут логічним є висновок про те, що з метою забезпечення успішного функціонування і досягнення поставлених цілей, підприємства повинні ефективно пристосовуватись до змін (і бажано – впливати на них) для досягнення ринкового успіху.

Враховуючи окремі стадії зрілості підприємства, ймовірності реалізації ризиків в його діяльності через особливості конкурентного та внутрішнього середовищ поведінка його керуючої та керованої підсистем також принципово відрізняється.

Диференційований підхід до переважного використання окремих інструментів стратегічного управління залежно від стадії життєвого циклу підприємства обумовлює необхідність застосування різних за силою впливу інструментів управління підприємством. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства складність застосування управлінського інструментарію змінюється, оскільки новостворені підприємства мають більшу варіативність своєї діяльності через можливості застосування різноманітних схем менеджменту, але, як правило, незначний ресурсний потенціал для впровадження таких змін. І навпаки, в процесі свого розвитку підприємство нарощує свій потенціал, але значно ускладнюється процес його адаптації до нових умов господарювання, а, отже, певною мірою знижується його ефективність.

Засобами щодо зниження ризиків управління підприємства виступають, як правило, активні управлінські дії, що, насамперед, проявляються у застосуванні організаційно-економічних інструментів забезпечення варіантів диверсифікації, нарощуванні капіталізації діяльності та сучасних комплексних механізмів управління підприємством. Диверсифікація як засіб забезпечення стратегічного успіху підприємства та спосіб страхування від ризику є доволі поширеною серед підприємств, особливо зважаючи на динамічність ринкового середовища. Однак, з огляду на те, що варіант стратегії неспорідненої (чистої) диверсифікації використовується підприємствами рідко через складність отримання ефекту синергії, розглянемо детальніше стратегію спорідненої диверсифікації. Цей варіант діяльності проявляється у розподілі капіталу за кількома об'єктами з метою зниження впливу однієї негативної події на ефективність всієї господарської діяльності підприємства. З метою нівелювання впливу ризиків диверсифікація може здійснюватися через орієнтацію на кількох споживачів продукції, організацію збуту на різних локальних ринках або регіонах, використання обладнання різних типів. У цьому напрямку диверсифікація виступає основним засобом зниження несистематичного ризику та водночас є формою забезпечення стратегічного успіху діяльності організації.

При розгляді диверсифікації з позицій стратегічного управління повинні бути прийняті до уваги наступні обставини:

- чітко визначені можливості одержання доходу і проведений серйозний розгляд використання ресурсів для реалізації переваг за схемою "ринок/ продукція/ конкуренція";
- повинне бути проведене узгодження короткострокових і довгострокових цілей без досягнення найшвидшого успіху з наступним найшвидшим падінням;
- система управління повинна відповідати стратегії росту;
- повинні бути прийняті міри фінансового страхування (можливість



додаткових вкладень) у випадку непередбачених обставин.

Розглядаючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, стратегічні менеджери в першу чергу повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання, виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і відповідно вибрати визначені стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання [3].

Отже, при стратегічному розвитку підприємства є доцільність переключення уваги керівників на галузі і види діяльності, на яких спеціалізується чи буде спеціалізуватися підприємство, тобто визначення стратегічних зон господарювання, що представляють окремий сегмент оточення, на який підприємство має (чи хоче одержати) вихід. Визначаючи необхідність диверсифікації діяльності в контексті стратегічного розвитку, підприємство має враховувати впливові фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою аналізу та вибору варіанту диверсифікації. Оскільки диверсифіковане підприємство – це сукупність окремих видів бізнесу, то управління формуванням корпоративної стратегії вимагає аналізу більших масивів інформації, ніж при розробці стратегії одного виду бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ.* №2. 2017. с. 307-317.
2. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : уч. курс 2-е изд., перераб. и допол. К., 2006. 552 с.
3. Ковтуненко К. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти.* Вип. 2 : монографія. Херсон, 2017. С. 378-391.

**Іван ДРОГОБЕЦЬКИЙ**

Голова Полянської територіальної  
громади Закарпатської області,  
аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ – ЯК ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Проблема власності є центральною в економічній науці. Певні її аспекти досліджувалися багатьма вченими у минулому, залишається вона предметом вивчення і сучасних науковців. Категорія власності є багатоплановою, постійно

збагачується елементами якісно нового змісту, тому дослідження власності на сучасному етапі розвитку економічної науки дуже актуальне, особливо в останні роки, коли в Україні відбуваються економічні реформи від яких залежить якість життя населення а також місце України серед інших держав.

Власність є однією з найбільш фундаментальних і основоположних економічних категорій. Разом з тим – це одна з найскладніших категорій, бо має в собі багато ознак, форм прояву і систем функціонування. Людство протягом тисячоліть вивчає сутність власності, але і до цього часу проблема власності до кінця не вирішена.

У працях вітчизняних економістів дається різнобічне тлумачення категорії «власності». З точки зору М. М. Шкільняка «власність повинна розглядатися як система внутрішньо необхідних, сталих, стійких, загальних соціально-економічних зв'язків та відносин між людьми (а, отже, між трудовими колективами, соціальними верстами і групами) з приводу привласнення засобів виробництва, предметів споживання, робочої сили, об'єктів інтелектуальної власності, інформації, послуг у всіх сферах суспільного відтворення – виробництві, розподілі, обміні й споживанні. М. М. Шкільняк зазначає, що виходячи з домінуючої ролі економічних відносин, економічний аспект власності є найважливішим, реальним і визначає інші аспекти, тобто власність у юридичному, політичному, соціальному та психологічному аспектах. Власність – це відносини між людиною, групою або громадою людей (суб'єктом), з одного боку, і будь-якою субстанцією матеріального світу (об'єктом) – з іншого, що полягає у постійному, або тимчасовому, частковому, повному відчуженні, від'єднанні, привласненні об'єкта суб'єктом. Власність характеризує належність об'єкта певному суб'єкту[3].

Правовою основою закріплення права власності в Україні є Конституція України, Цивільний кодекс України. Розрізняють такі форми власності: приватна, комунальна, державна.

В Україні процес реформування власності розпочався з 1991 р. шляхом роздержавлення і приватизації. В ході роздержавлення відбувався процес формування нового типу власності в країні – комунальної. Комунальна власність стала невід'ємним атрибутом місцевого самоврядування, актуальність якої особливо зростає в процесі децентралізації, розпочатої в Україні з 2014 року.

Конституція України комунальній власності як правовій категорії присвячує 142 статтю, яка зазначає, що матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад. Власність територіальних громад в Україні має усталену назву «комунальна власність»[1].

Відповідно до Конституції України комунальна власність є самостійною формою власності, поряд з державною, колективною, та приватною. Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» розглядають комунальну власність як самостійну рівноправну форму власності та окреслюють загальні засади її правового статусу[1,2]. Комунальна власність є основою ресурсного забезпечення місцевого самоврядування, становить його економічну базу, без неї воно не діє. На необхідність ресурсного забезпечення прав територіальної громади наголошує Європейська хартія місцевого самоврядування, підкреслюючи, що ефективність місцевого самоврядування вимірюється ефективно працюючою комунальною власністю.

Саме поняття «комунальна власність» в Україні, виникло лише в грудні 1990 р., коли було прийнято закон УРСР «Про місцеві ради народних депутатів УРСР і місцеве самоврядування». З цього часу розпочинається процес формування комунальної власності територіальних громад.

Конституція України визначила принципово нові правові засади функціонування комунальної власності[1]:

- комунальна власність запроваджувалась як форма власності, якої до цього часу не було в Україні. Комунальна власність є власністю відповідної територіальної громади;
- суб'єктом права комунальної власності за Конституцією України є територіальна громада, а від її імені – представницький орган місцевого самоврядування, що нею обирається;
- комунальна власність є самостійною рівноправною формою власності поряд з такими, як державна і приватна;
- за своєю суттю комунальна власність є колективною формою власності, оскільки територіальна громада маючи статус територіального колективу громадян України, є колективним власником коштів, об'єктів і майна комунальної власності. Колективність передбачає рівний для всіх власників обсяг прав на майно;
- в ході здійснення реформи місцевого самоврядування відбувається активний процес добровільного об'єднання територіальних громад, що є важливим чинником посилення гарантій місцевого самоврядування, підвищення його ролі в управлінні об'єктами комунальної власності. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» проголошує, що об'єднана територіальна громада є правонаступницею всього майна територіальних громад, що об'єднуються. Це майно є комунальною власністю об'єднаної територіальної громади. Комунальна власність виступає невід'ємним атрибутом місцевого самоврядування, без неї воно є недієздатним утворенням. Комунальна власність покликана задовольняти економічні, соціальні, культурні потреби територіальної громади, в тому числі приносити їй доходи що спрямовуються на

її розвиток.

Згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до числа підстав для набуття права комунальної власності відносяться[2]:

- передача майна територіальним громадам безоплатно державою;
- передача майна територіальним громадам безоплатно іншими суб'єктами права власності;
- створення майна органами місцевого самоврядування;
- придбання майна органами місцевого самоврядування в порядку, встановленому законом.

Отже, запровадження в Україні комунальної власності як власності корпоративної, недержавної означає створення таких економічних і фінансових основ місцевого самоврядування, які відповідають потребам ринкової економіки, об'єктивним законам її розвитку. Наслідком запровадження в Україні комунальної власності стало створення якісно нових економічних основ місцевого самоврядування, в тому числі з цього моменту органи місцевого самоврядування отримали власну юридично оформлену самостійну фінансово-економічну базу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. с. 141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97. *ВВР України*. 1997. № 24. С. 170.
3. Шкільняк, М. М. Управління державною власністю: теоретична концептуалізація та практичні аспекти: монографія. Тернопіль: Синтез-Поліграф, 2004. 317 с.

**Олена ДУДКІНА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Павло ДУДКІН**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ**

Складні та системні проблеми, з яким стикаються регіони, що обумовлені чинниками різного характеру – інституційними (пов'язаними з реформою децентралізації, реформою місцевого самоврядування, удосконаленням

територіальної організації влади в Україні); соціально-економічними – зумовленими геополітичними, природними, економічними, демографічними, національними, суспільно-політичними умовами, специфікою територіального поділу праці та можливостями використання соціально-економічного потенціалу територій (регіонів та територіальних громад); суспільно-політичними – спричиненими викликами (глобального та регіонального впливу) та загрозами (військовою агресією на Сході країни, втратою територіальної цілісності внаслідок анексії Криму ) об'єктивно вимагають удосконалення технологій управління розвитком регіонів.

Відповідно, Державною стратегією регіонального розвитку на період 2021-2027 рр. «стратегічною метою державної регіональної політики визначено розвиток та єдність, орієнтовані на людину – гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах». [1 ]

На досягнення стратегічних цілей – формування згуртованої держави, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та громад; розбудову ефективного багаторівневого врядування, спрямовується комплекс організаційно-функціональних механізмів управління розвитком регіонів, серед яких – стратегування, що об'єднує управлінський інструментарій розробки стратегій, прогнозів, програм, планів та проєктів та ін.

Дієве та ефективно організоване стратегування регіонального (територіального) розвитку дозволяє забезпечувати: безперервність, системність, наступність та адекватність всіх управлінських процесів щодо забезпечення комплексного, збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів (територіальних громад), спрямованого на ефективне використання соціально-економічного потенціалу територій; оптимізацію структури місцевої (локальної) економіки; підвищення рівня соціально-економічного розвитку регіонів; стимулювання конкурентних переваг територій; дотримання відповідного рівня та якості життя населення на рівні єдиних державних соціальних стандартів та гарантій; забезпечення вимог екологічної безпеки.

Основні цілі стратегування регіонального розвитку визначаються у розрізі таких напрямів; 1) досягнення результату – сталого збалансованого розвитку регіону (громади), що є прямою основою діяльності органу державної влади або органу місцевого самоврядування в тих сферах і областях, які впливають з компетенції цього публічного управління; 2) забезпечення якості

та ефективності – через опосередкований, непрямий вплив (інформаційний, мотивуючий, мобілізуючий, організаційний, освітній та допоміжний) на структурні підрозділи органу регіонального управління; 3) спонукання до дії – як інструмент пошуку та отримання додаткових ресурсів для розвитку регіонів та громад (фондів, грантів, інвестицій, інновацій тощо).

Зокрема, стратегічне планування як складова стратегування регіонального (територіального) розвитку, на нашу думку, повинно розглядатись як «управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями розвитку регіону (територіальної громади), його потенційними можливостями (тобто, ресурсним та організаційним забезпеченням) і шансами в сфері регіонального маркетингу (просування регіонального (локального) продукту до споживача)». [2]

В цілому, належно організоване стратегування в системі регіонального управління повинно: визначати майбутнє розвитку регіону (територіальної громади); окреслювати ієрархію та важливість цілей та завдань соціально-економічного розвитку; організовувати заходи, які необхідно здійснити, при цьому враховувати, що слід забезпечити баланс інвестиційних (так званих «твердих») та неінвестиційних (так званих «м'яких») завдань; встановлювати конкретні способи реалізації завдань, програмних заходів та проєктів; забезпечувати систематичний моніторинг за реалізацією виконання прийнятих завдань.

#### *Список використаних джерел:*

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

2. Дудкіна О.П. Регіональне управління : навч. посібник. Тернопіль: Вид-во «Астон». 2013. 206 с.

**Ольга ДЯКІВ**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЗНАТЬ ПРАЦІВНИКІВ**

Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від інтелектуальних ресурсів, тобто працівників з їх знаннями і компетенціями. Оскільки останні надто швидко зміцнюються і старіють, то через певний період можуть бути недостатніми для досягнення стратегічних цілей.. Функціональна стратегія

розвитку персоналу має за мету підвищити кваліфікаційний рівень працівників, змінити їхні ціннісні орієнтації з метою їхнього ефективного використання на підприємстві використовуючи при цьому компетентнісний підхід в управлінні знаннями.

Управління знаннями є частиною організаційного навчання, тим самим перетворюючи його на різновид інвестицій. Ця система дає змогу задовольнити працівника у його потребі до здобуття нових навиків та досвіду, які надалі стають активом для компанії.

На основі компетентнісного підходу розвивається творчий потенціал людини й, отже, основою організації стає система управління знаннями, тобто перетворення її на систему самонавчання, лабораторію передового досвіду, яка залучає персонал до процесу прийняття рішень.

В умовах розвитку цифрових технологій організації вимушені постійно удосконалювати підходи до роботи з персоналом не лише в царині наймання нових ефективних працівників, а й, передусім, для утримання існуючих. Адже розвиток працівників сьогодні – це інвестиції підприємства в майбутнє. Особливої уваги заслуговують талановиті працівники, які мають високий рівень компетентності, бажання вчитися і розвиватися, застосовують тайм-менеджмент, прагнуть до інновацій [1, с.140].

Талановитому працівникові здебільшого цікава захоплива робота, що передбачає впровадження інновацій, нових продуктів, безперервне навчання, постійну трансформацію та вдосконалення. Також важливими є стійка позиція компанії на ринку, дружній колектив, корпоративний дух, ефективно налагоджена система менеджменту.

Успішна діяльність компанії в умовах цифрової економіки залежатиме від здатності управляти власним розвитком, а знання співробітників є джерелом створення її конкурентних переваг на ринку. Саме стратегія постійного оновлення методів навчання, управління кар'єрним переміщенням, стимулювання та мотивація працівників сприятимуть підвищенню ефективності всіх видів діяльності [2, С.125].

З допомогою компетентнісного підходу можна оцінити якісний потенціал співробітників, посилити прагнення останнього розвивати свої вміння та навички через програми навчання, підвищення кваліфікації; тренінги, стажування у корпоративних університетах; отримання грантів, наукові та практичні розробки; впровадження інноваційної зайнятості через «економіку знань»; сприятливі умови зростання творчого потенціалу працівників.

Реалізація компетентнісного підходу передбачає широкий спектр необхідних компетенцій персоналу, формування яких можливе лише при коригуванні освітнього процесу, створення ефективних програм навчання;

розробленні індивідуального плану розвитку працівників; службово-професійне просування співробітників; планування кар'єри; управління кар'єрою (переміщення на вищі посади); формування кадрового резерву тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. Київ : КНЕУ, 2017. С. 139–141.

2. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113–125.

**Тетяна ЖЕЛЮК**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ МІСЦЕВОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Підвищити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування в умовах масштабних демократичних перетворень та поглиблення процесів децентралізації можливе лише шляхом інноватизації форм та методів управління громадою, нарощування потенціалу для місцевого економічного розвитку, активізації міжсекторної співпраці, посилення конкурентних позиції громади, забезпечення її збалансованого, інклюзивного, сталого розвитку на довгострокову перспективу. Виклики ендогенного та екзогенного характеру вимагають переосмислення та активізації чинників розвитку територій.

Розвиток – це безперервний векторний процес, який супроводжується зміною структури, виникненням нових, трансформацією чи зникненням існуючих зв'язків системи відповідно до ендогенних та екзогенних викликів, що забезпечує їй цілісність, резистентність до деструктивних впливів. Його можна характеризувати як прогресивно-поступальний, циклічний, хвилеподібний процес, який може мати форму зростання, відбору, прискореного розвитку, нестійкого розвитку, магістральної еволюції, що супроводжується якісними змінами структурних елементів національної економіки [1].

Економічний розвиток – це процес створення добробуту через мобілізацію людських, фінансових, капітальних, фізичних та природних ресурсів для генерування придатних для ринку товарів та послуг.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це процес якісних структурних змін у громаді, що супроводжується якісним покращенням параметричних



характеристик її функціонування, створенням нових і вдосконалення існуючих конкурентних переваг та формуванням сприятливих умов для місцевої економіки, гарантуванням цілісності, безпеки та збалансованого розвитку території.

За визначенням Світового банку – це процес, синергетичної взаємодії громадськості, бізнесу і партнерів з неурядового сектору у формуванні найкращих умов для економічного зростання, створення робочих місць; покращення якості життя для всіх.

В концептуальному плані МЕР можна розглядати як:

- як результат управління;
- як процес сприяння підприємницькій активності;
- як економічне зростання;
- як реалізація людського потенціалу;
- як збереження природного базис для регіонального розвитку як основи всіх наступних теорій і концепцій щодо розвитку і соціального середовища;
- як спосіб досягнення соціальної справедливості.

Науковий територій почав формуватись у другій половині ХХ ст. До того часу в більшості країн переважав галузевий підхід, який і визначав напрями державної регіональної політики.

В основі теорій регіонального розвитку закладено класичні, неокласичні та кейнсіанські підходи [1-3]:

- 50-ті роки ХХ ст. Теорія полюсів зростання і центрів розвитку.
- 70-ті роки ХХ ст. Теорія саморозвитку або самодостатності регіонів.
- 70-90 ті роки ХХст. Теорія заневої економіки та розвитку інформаційного суспільства, яка стала базисом для створення інтегральної системи стратегічного управління.
- 80-ті роки ХХ ст. теорія сталого розвитку регіонів;
- 90-ті роки ХХ ст. теорія створення регіональних інноваційних системи;
- кінець ХХ початок ХХІ століття теорії стимулювання конкурентоспроможного розвитку регіонів.

Підвищення ролі регіонів у ЄС привело до започаткування регіональної політики ЄС. Її метою є зменшення диспропорцій між соціально-економічними показниками розвитку різних регіонів. Підвалини такої політики були закладені ще у 50–70-ті рр. створенням Фондів солідарності (сьогодні – Структурні фонди): Європейського соціального фонду (1958 р.), Європейського фонду орієнтацій та сільського господарства (1962 р.), Європейського фонду регіонального розвитку (1975 р.). Саме створення останнього надало найбільшого поштовху розвитку регіональної політики Співтовариств. Дані Фонди працюють з дотриманням чітких принципів: концентрація (групування зусиль навколо пріоритетних цілей);

партнерство (взаємодія Європейської Комісії та відповідних органів влади на національному, регіональному та локальному рівнях); співфінансування (фінансові ресурси, які надаються фондами ЄС державам-членам, мають доповнюватися відповідними коштами на державному та регіональному рівні); програмність (урахуванням довгострокових та короткострокових цілей при інвестуванні структурних програм).

Координатором регіональної політики Європейського союзу є Комітет регіонів (КОР). Створений згідно з рішенням Маастрихтського договору в Брюсселі у 1993 р. Європейська Комісія та Рада ЄС зобов'язані консультиватися з Комітетом регіонів по питаннях: економічної та соціальної єдності; телекомунікації та енергетичних мереж; соціальної політики; зайнятості; освіти, молодіжної та культурної політики; охорони здоров'я.

Особливе місце слід відвести теоріям підвищення регіональної конкурентоспроможності на основі інноваційного розвитку; кластерного розвитку; регіональних конкурентних переваг; регіональних інноваційних мереж; соціального капіталу; розвитку срібної економіки; інклюзивного розвитку; циркулярного розвитку; ревіталізації старих промислових зон [1, 4-6].

Базовими передумовами для місцевого економічного розвитку мають бути: підприємницькі ініціативи; ефективне використання місцевих ресурсів; створення нових робочих місць; розширення податкової бази місцевих бюджетів; використання потенціалу місцевих людських, фінансових, інституційних і фізичних ресурсів; підтримка місцевих ініціатив у процесі розвитку задля розширення сфери зайнятості та стимулювання підвищеної економічної активності; інноватизація форм та методів управління. Власне інновації в системі МЕР можна представити а рівні відтворювального процесу, функціональної діяльності публічних інститутів і в системі публічного менеджменту (рис.1)



**Рис.1. Структура інновацій в системі місцевого економічного розвитку**

По суті промислова революція 4.0 і пов'язана з нею цифровізація дає можливість для: використання потенціалу цифрової економіки для збільшення ефективності та продуктивності МЕР, доступності та якості публічних послуг, запровадження смарт-спеціалізації в МЕР, використання нових інтелектуальних технологій прогнозування МЕР, запровадження нових комунікацій в громаді, врахування викликів діджиталізації.

Однак нині існує низка бар'єрів, які стримують процеси цифровізації в МЕР, серед них:

### 1. Інституційні:

- низька інституційна активність публічних інститутів в реалізації Цифрової агенди України;

- невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку цифровим можливостям.

### 2. Інфраструктурні:

- низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами (в ЄС 100% покриття території широкопasmовим доступом до Інтернету, в Україні цей показник складає близько 60%);

- відсутність окремих цифрових інфраструктур (для прикладу, інфраструктури Інтернету речей, електронної ідентифікації та довіри тощо);

- нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей (цифрові розриви).

### 3. Екосистемні :

- слабка державна політика щодо стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки;

- незрілий ринок інвестиційного капіталу;

- застаріла система освіти, методик викладання, відсутність фокусу на STEM-освіту, soft skills та підприємницькі навички, недосконалі моделі трансферу технологій та закріплення знань та умінь;

- дефіцит висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.

### 4. У сфері електронного уряду та урядування («держава у смартфоні»):

- низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через слабку мотивацію урядових установ (немає повного розуміння потенційної вигоди від тотальної цифровізації).

За реалізації форсованого сценарію Україна до 2030 р. стане європейським лідером у галузі інновацій та нових технологій, перетвориться на інтелектуальний хаб, де буде створено найпривабливіші в регіоні умови для розвитку потенціалу людей. Реалізація форсованого сценарію означає

досягнення таких критеріїв цифровізації до 2030 р.: 65% – частка цифрової економіки в загальному ВВП України; 99,9% українських домашніх господарств мають широкопasmовий доступ до мережі Інтернет; 100%-не покриття території України 4G–5G; 99% усіх автомобільних і залізничних магістралей та 95% сільської місцевості покрито технологіями мобільного Інтернету; 99,9% громадян мають цифрову ідентифікацію (citizen-card, Mobile ID) та технічні можливості користуватися довірчими послугами тощо.

Важливою складовою і додатковими можливостями для місцевого конкурентного розвитку є смарт-спеціалізація територій. Концепція була розроблена у 2008 році групою аналітиків та розробників політики щодо впровадження досліджень та інновацій для СМАРТ спеціалізації в Європейському Союзі для забезпечення наукової бази професійних консультацій на національному та регіональному рівні ЄС. Ключовим завданням передбачалось більш ефективне використання Європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF) і таким чином сприяння досягненню цілей Європи 2020 року. На регіональному та національному рівнях ЄС було розроблено 120 стратегій СМАРТ спеціалізації. Вони діють як практичні інструменти синергії науки, бізнесу, державних інституцій та місцевого самоврядування та дозволяють впроваджувати інновації, використовувати сучасні наукові розробки, застосовувати SWOT-аналіз проектів, створювати нові конкурентні види діяльності.

Нині смарт-спеціалізація – це виявлення унікальних характеристик і активів регіону, спрямована на впровадження нових методів управління шляхом співпраці між регіональними та національними органами влади, відповідальними за прийняття рішень щодо розробки та впровадження інноваційної політики, та відповідних зацікавлених сторін, які беруть участь у такому процесі (підприємці, університети, науково-дослідні установи, громадянське суспільство, залучення стартапів); сприяння інклюзивному та сталому розвитку, адже мета впровадження смарт-спеціалізації корелює з досягненням 17 Глобальних цілей людства, вона є драйвером регіонального економічного зростання та сприяє ефективності місцевих громад, виокремлюючи регіональні конкурентні переваги, посилює локальні можливості, а також прискорює інноваційні трансформації шляхом координації науки-бізнесу й суспільства. За допомогою смарт-спеціалізації в ЄС вдалося перетворити регіони в європейські регіональні кластери світового класу в рамках європейських стратегічних пріоритетів зростання: регіон Емілія-Романья (Італія, 2002 р.), Стратегія СМАРТ-спеціалізації Швеції, кластер «Роботика Оденса» (Данія), регіональна екосистема «Робоваллей» в Нідерландах тощо.

Наприклад в Данії кластер «Роботика Оденса» (Odense Robotics) створений як високотехнологічна екосистема, що складається з роботів та

автоматизаційних компаній, постачальників, освітніх та науково-дослідних установ, інвестиційного капіталу та громадських суб'єктів навколо міста Одесе. Об'єднує 80 компаній та 2200 працівників робототехніки та автоматизації, 30 установ, що працюють в галузі науково-дослідних робіт та 30 різних навчальних закладів, пов'язаних з робототехнічними технологіями. Стимулює розвиток нового бізнесу, сприяє зростанню та роботі для залучення кваліфікованої робочої сили до регіону.

Інноватизація управління МЕР шляхом цифровізації повинна передбачати: аналіз регіонального контексту та інноваційного потенціалу, встановлення інклюзивної структури управління, вироблення спільного бачення щодо майбутнього регіону, вибір обмеженої кількості пріоритетів для регіонального розвитку, встановлення узгодженої політики, дорожньої карти та плану дій, впровадження системи моніторингу та оцінки. В Україні Тернопільська область обрана однією з 12 областей України, до яких в рамках експертних місій регіонами України залучено іноземних експертів Спільного дослідницького центру Єврокомісії (DJ JRC) для надання експертної допомоги щодо напрацювання компоненту смарт-спеціалізації при розробленні регіональної стратегії.

Запровадження моделі смарт-спеціалізації на рівні територіальних громад має передбачати спільні дії між місцевим, регіональним і національним інституціями через регіональні партнерства, співпрацю між урядовими установами і мережами і реальним сектором. Це сприятиме зростанню доданої вартості в високотехнологічних секторах, кількості успішних стартапів, залучення інвесторів, венчурного капіталу та підтримку для виходу на ринок найбільш перспективних технологій.

### ***Список використаних джерел:***

1. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки/ кол. моног. за ред.. Т.Л.Желюк. Тернопіль: Крок, 2017. 337с.

2. Місцевий розвиток: кращі практики та інструменти розумного зростання: колективна монографія / за заг. ред. проф. В.Б. Родченка. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 212 с.

3. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. К.: Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України", 2012. 72 с.URL: [http://ecos.kiev.ua/share/upload/Dopovid\\_nacionalna\\_paradygma\\_stalogo\\_rozvytku.pdf](http://ecos.kiev.ua/share/upload/Dopovid_nacionalna_paradygma_stalogo_rozvytku.pdf)

4. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг, CouncilofEurope, Київ-2017.

5. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне

співробітництво – ММС) [Текст] : навч.-практ. посіб. / В. В. Толкованов, Т. В. Журавель, О. С. Врублевський [та ін.] ; за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. К. : Фенікс, 2016. 153 с.

6. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с. URL: [http://www.dridu.dp.ua/proekt\\_ms/doc/monografiya\\_2016.pdf](http://www.dridu.dp.ua/proekt_ms/doc/monografiya_2016.pdf)

**Світлана ЖУКЕВИЧ**

к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування ЗУНУ

**Лілія ЛЕЛЬКОВА**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

## КОМУНІКАЦІЯ ЯК СКЛADOVA УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ: СУТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

В період трансформаційних змін, конкурентоспроможне функціонування підприємств залежить від комунікації та ефективно налагоджених комунікаційних процесів управління персоналом.

Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, як основи сучасних комунікацій, створюють реальну можливість для різкого прискорення економічного, наукового розвитку. Тому, все частіше, науковці та практики досліджують комунікаційні процеси [1].

Узагальнення літературних джерел, дало можливість виділити складові комунікацій та аспекти їх вивчення (табл. 1) [2].

*Таблиця 1*

### Характеристика комунікацій

Складові комунікацій	Аспекти	Характеристика комунікацій
Соціально-економічна складова	Соціальний аспект	Комунікація – акт спілкування між двома і більше особами, який базується на взаємному обміні і передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні
	Управлінський аспект	Комунікація – процес обміну інформацією між двома або більше учасниками в організації.
Технологічна складова	Технічний аспект	Комунікація – комплекс технічних засобів для передачі інформації за допомогою різноманітних каналів та форм зв'язку (Інтернет, пошта, радіо, телебачення, телефон).

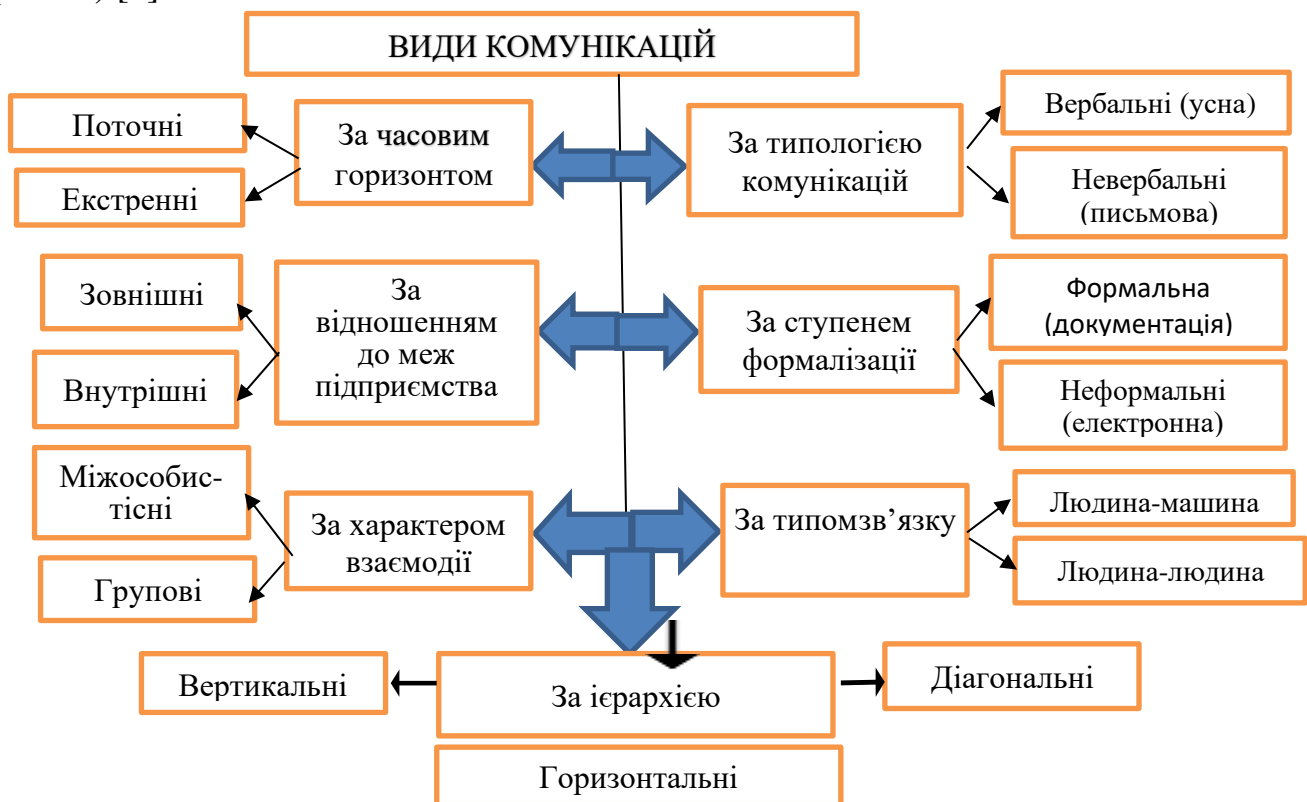
Введення терміну «комунікація» в понятійно-категоріальний апарат

наукової літератури відбулося на початку ХХ ст. Термін «комунікація» походить від латинського communicatio – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення [3]. В науковій літературі існують різні підходи до категорії – філософський, лінгвістичний, психологічний, соціальний, маркетинговий, економічний.

Так, з позиції маркетингової політики, автори визначають комунікацію, як ефективне спілкування, що забезпечує взаємозв'язок між виробниками та споживачами товарів та встановлення двостороннього зв'язку, з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків в процесі створення певних цінностей [4].

У трактуванні дефініції «комунікації» в контексті економічного підходу враховується управлінська складова. Так, М. Мескон та В. Грибов визначають її, як «процес обміну інформацією між людьми; це спосіб отримання інформації, на основі якої керівник приймає рішення і організовує їх виконання» [5]. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для прийняття ефективних рішень, але і для їх виконання.

Враховуючи інтерес до даного питання, науковцями запропоновані значна кількість класифікацій комунікацій. Узагальнюючи дослідження із даного питання, наведемо класифікацію з позиції управління персоналом підприємства (рис. 1.) [5].



**Рис. 1. Класифікація комунікацій в контексті управління персоналом**

Значна кількість досліджень поняття «комунікація» зарубіжних та вітчизняних науковців спричинили існування категоріальної різноманітності, в

залежності від аспектів й сфер яких розглядаються комунікацію. Спільним в усіх трактуваннях є те, що це обмін інформацією, процес, зв'язок. Можна відзначити, що найчастіше науковці визначають комунікацію як процес обміну інформацією, взаємодію суб'єктів тобто двосторонню спрямованість.

Якщо комунікацію переважно визначають як процес, то інформація як основний інструмент комунікації. Це те, що передається в ході цього процесу, чим обмінюються в процесі комунікації.

Процес комунікації не завжди є результативним як очікують керівники. Він залежить від достовірності, повноти інформації, завдяки якій і виникають комунікаційні зв'язки. На думку Д. Бодді, головна мета комунікації – забезпечення успішної передачі адекватної інформації, значну роль при цьому надають переконанню і мотивації цільової аудиторії [6]. Виділяють наступні цілі комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу: забезпечення своєчасності комунікацій; регулювання і раціоналізація інформаційно-комунікаційних потоків; забезпечення структурної надійності комунікацій; удосконалення міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією; створення інформаційно-комунікаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань та дій.

Виділивши основні цілі комунікаційного забезпечення можна відзначити загальну мету комунікаційного процесу управління персоналом підприємства, суть якої полягає в забезпеченні правильного сприйняття інформації, що є предметом обміну [7].

Отже, комунікації в управлінні персоналом – процес, за допомогою якого певна ідея передається від джерела до одержувача за комунікаційними каналами з метою формування, стабілізації або зміни поведінки цього одержувача. Комунікаційний процес – це сукупність способів, форм зв'язку за допомогою яких, включаючи характер взаємодії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами та за допомогою інструментарію дозволяє своєчасно отримати керівниками достовірну інформацію та оперативно приймати управлінське рішення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельник О.Г. Інформація як складова інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10. С. 136-141.
2. Любченко Н.Л. Система комунікаційного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10 (48). С. 40-45.
3. Наумік К.Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 132 с.
4. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 380 с.



5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002. 702 с.

6. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Кайтуревского. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 816 с.

7. Кадемія М.Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання: термінологічний словник. Львів: СПОЛОМ, 2009. 260 с.

### **Володимир ЗАДОРОЖНИЙ**

доктор наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри публічного управління,  
адміністрування та права Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

## **КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Розглядаючи вирішальну роль кластерного підходу в забезпеченні інноваційного розвитку територіальних громад та з метою ефективного управління останніми, доцільно визначити можливі напрями реалізації муніципальних кластерних ініціатив та організації міжмуніципальної співпраці:

- визначення завдань та диференційованих пріоритетів ініціації та формування муніципальних кластерів відповідно до стратегії (загальних цільових вказівок) місцевого розвитку з урахуванням впливу результатів діяльності кластерів на оптимізацію відповідних внутрішніх та зовнішніх ринки, в т.ч. організація експортно-імпортних потоків та стратегія розвитку країни в цілому [1];

- формування специфічного ментального простору для умовного поєднання співпраці та конкуренції (багато підприємств працюють в єдиному конкурентному середовищі, тому фактор має певний вплив) – формування системи преференцій (переваг) на державному, регіональному та місцевому рівнях стимулювати муніципальний (міжмуніципальний) кластер;

- гарантування місцевими органами влади замовлення споживачем (впевненість споживача, що таке замовлення може виконувати лише кластер);

- виявлення зацікавлених сторін (органів місцевого самоврядування, партнерської мережі суб'єктів господарювання, інших організацій, установ, агентств), які можуть стати основними замовниками для реалізації муніципальних кластерних ініціатив на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- оцінка ступеня їх фактичної та необхідної взаємодії в мережі, побудова системи зміцнення відносин, гарантування виконання зобов'язань та

колективного впорядкування територіальної громади;

- аналіз наявного та необхідного обсягу місцевих ресурсів (за видами), оцінка відхилень від плану під час їх використання та можливості забезпечення раціонального балансу на території;

- організація маркетингових досліджень з метою визначення конкурентоспроможності муніципальних кластерів (порівняння ефективності та результативності їх діяльності з показниками конкурентів на території – регіоні, районі; аналіз відповідності основних показників (показників) сталого інноваційного розвитку на території);

- визначення набору необхідних вихідних даних (аналітичних, статистичних, математичних, емпіричних тощо), координація підготовки пакету документів для інституціоналізації діяльності міжмуніципального кластеру, надання йому статусу юридичної особи ;

- вивчення розроблених внутрішньокластерних концепцій, стратегій, програм, проєктів, планів та формування інтегрованої стратегії реалізації муніципальних кластерних ініціатив;

- формування системи моніторингу та контролю за виконанням стратегії муніципальних кластерних ініціатив;

- допомога в оцінці потенційного продукту муніципальної кластерної діяльності на відповідність національним та міжнародним стандартам;

- інтеграція стратегій реалізації кластерних ініціатив із стратегіями сталого розвитку міста, регіону, стратегіями інноваційного розвитку;

- оприлюднення кластерних ініціатив на громадських слуханнях, оцінка очікувань експертів та місцевої громади;

- організація навчально-методичного забезпечення, проведення тренінгів, семінарів, іншої інформаційно-комунікаційної та консультативної діяльності для підвищення обізнаності про діяльність та переваги муніципальних (міжмуніципальних) кластерів, взаємодопомога;

- інша технічна, фінансова, юридична допомога.

Тому на муніципальному (міжмуніципальному) рівні кластери можна розглядати як один із механізмів забезпечення реалізації пріоритетних напрямків інновацій для забезпечення розвитку територіальних громад.

Кластери в муніципалітеті можуть створюватися як навколо великого підприємства, так і шляхом незалежної інтеграції структур малого бізнесу. У цьому випадку вирішальну роль повинні відіграти муніципальні органи влади, які всіляко сприятимуть реалізації місцевих ініціатив кластеру та формуватимуть кластерну політику, інтегровану в місцеві (регіональні) стратегії та програми інноваційного розвитку. Переваги використання кластерного підходу для забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад полягають у

наступному [2]:

- підвищення ефективності та результативності інноваційної діяльності малого та середнього бізнесу через тісні технологічні зв'язки між підприємствами, постачальниками, споживачами, інститутами «знань» (науково-освітні організації) – учасниками кластеру, що забезпечує ініціалізацію та створення інноваційного продукту або послуга;

- збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів;

- генерування та реплікація знань, досвіду, успішних методів, моделей та алгоритмів для інших підприємств, що входять до кластеру, що значно підвищує їх економічну стійкість та незалежність;

- поліпшення людських ресурсів бізнесу (потреба у висококваліфікованих працівниках);

- створення можливостей для впровадження інновацій та виходу на зовнішній ринок, включаючи експорт;

- формування основи для отримання додаткових конкурентних переваг, які зумовлені не властивостями продукту кластерної діяльності (товарів чи послуг), а наявністю розроблених схем його просування;

- забезпечення керованого розвитку муніципалітетів, підвищення ефективності реалізації відповідних стратегій, програм та проектів у сфері інноваційного розвитку територіальних громад.

Враховуючи все вищесказане, виділяються наступні основні інституційні особливості муніципального кластеру:

- інтеграція різних форм та утворень (муніципальна влада, науково-дослідні, освітні, інші установи, громадські організації, бізнес-структури тощо);

- локалізація (географічна концентрація суб'єктів діяльності);

- спеціалізація (через спільність та спеціалізацію інтересів за результатами кластерної діяльності);

- співпраця (побудована на принципах рівності, паритету, синергії, конструктивного діалогу, добровільності, взаємної інформації про виконання взятих на себе зобов'язань);

- висока, інтенсивна конкуренція (внутрішня – за право на участь у діяльності та зовнішня – за ринки), що є стимулом до інновацій;

- активна взаємодія між учасниками, що створює стійкі конкурентні переваги кластеру в цілому, одночасно підвищуючи власний конкурентний статус кожного конкурента;

- інноваційна діяльність (обов'язковий набір нововведень, що забезпечують актуальність (сучасність) продукту кластерної діяльності – матеріального об'єкта чи послуги).

Таким чином, забезпечення всебічної нормативно-правової, інвестиційної,

організаційно-інституційної, консультаційної та іншої підтримки процесів формування нових інтеграційних об'єднань на кластерній основі сприятиме створенню умов для забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад, вирішенню соціальних, економічних та екологічних проблем, успішній інтеграції України в європейське і світове співтовариство.

*Список використаних джерел:*

1. Ілларіонов О. Є. Стратегічні кластери в муніципальній економіці. URL: <http://journal.vlsu.ua>.
2. Хіменко О. Національні інноваційні кластери як механізм забезпечення реалізації пріоритетних напрямків інноваційної діяльності в Україні // Інтелектуальна власність. 2009. № 6. С. 4 – 8.

**Аліна ЖУКОВСЬКА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку країн, такі як: старіння населення, безпрецедентна соціальна диференціація, масове поширення бідності, міграція населення, перекладання тягаря кризових явищ на плечі пересічних громадян, зниження рівня якості їхнього життя, систематична шкода навколишньому природньому середовищу, збільшують фінансове навантаження на економічно активне населення та загострюють соціальну напругу в суспільстві. Підтримка бажаного рівня соціальних гарантій вимагає зростання витрат з державного бюджету, який вже не витримує такого навантаження. Саме це зумовлює необхідність пошуку альтернативних інструментів розвитку соціальної сфери, одним із яких стало інклюзивне підприємництво.

Інклюзивне підприємництво – це діяльність підприємств, установ та організацій різних форм власності, які створюють можливості для реалізації потенціалу всіх членів суспільства, незалежно від їх фізичних, інтелектуальних, культурних, мовних, національних та інших особливостей, в тому числі соціально вразливих верств населення, зокрема: малозабезпечених, молоді, людей з інвалідністю, осіб похилого віку, жителів сільської місцевості, представників національних меншин, ЛГБТ-осіб, мігрантів та внутрішньо-переміщених осіб, учасників та ветеранів АТО тощо [1]. Воно є інноваційним інструментом подолання негативних тенденцій соціально-економічного розвитку країн, дієвим механізмом розв'язання тих соціальних проблем

суспільства, які не може вирішити держава та ігнорують підприємці.

Практична реалізація інклюзивного підприємництва потребує розробки та практичного впровадження спеціальних технологій. Технології інклюзивного підприємництва – це методи та способи здійснення підприємницької діяльності, які дозволяють максимально врахувати інтереси, всіх, хто задіяний, в процесі її реалізації, зокрема: саме підприємство, яке прагне максимізувати прибуток, та споживачі, які прагнуть отримати якісні товари та послуги незважаючи на свої особливості: вікові, фізичні, інтелектуальні, культурні, мовні, національні тощо. Однією із технологій, яка дозволяє максимально адаптувати підприємницьку діяльність до особливих потреб споживачів, є кейс-менеджмент.

Кейс-менеджмент – це новий термін, який з'явився у вітчизняній науковій літературі досить недавно. Переважна більшість наукових досліджень в цій сфері зосереджена за кордоном. Так, в Енциклопедії соціальної роботи, складеній Мартіном Девісом, кейс-менеджмент трактують як «підхід до надання послуг, орієнтований на задоволення потреб індивіда» [2]. Ф. Марфліт, С. Трумен та Р. Барбер під кейс-менеджментом розуміють «процес, що складається із сукупності послідовних етапів співпраці, який допомагає клієнтам полегшити доступ до ресурсів та можливостей для досягнення визначених цілей. При цьому ключовими фазами кейс-менеджменту є: ідентифікація клієнта (скринінг), оцінка, стратифікація ризику, планування, реалізація (координація допомоги), моніторинг, перехід та оцінку» [3]. При цьому науковці наголошують, що кейс-менеджмент є «спільним процесом оцінки, планування, сприяння та пропаганди варіантів та послуг для задоволення цілісних потреб людини за допомогою спілкування та наявних ресурсів для сприяння якісним економічно ефективним результатам» [3]. Гарвардська школа бізнесу (США) визначає кейс-менеджмент як «індивідуальну роботу із особистою справою клієнта» [4].

До переваг кейс-менеджменту слід віднести: індивідуальний підхід; двоетапне та двостороннє обговорення ситуації (до і після пропозиції, клієнт-фахівець); можливість перевірити пропозиції реальною практикою; розмаїття підходів; утримання клієнта; формування навичок прийняття рішень.

Алгоритм кейс-менеджменту представлений на рис. 1.

До основних принципів кейс-менеджменту слід віднести:

- індивідуальний підхід, коли кожен окремий випадок працівник (кейс-менеджер) розглядає як унікальний, що сприяє побудові партнерських стосунків між ним та клієнтом;

- партнерські стосунки між клієнтом та кейс-менеджером, які сприяють більш ефективному досягненню їх цілей. У кейс-менеджменті відповідальність за результат роботи розподіляється між клієнтом і командою фахівців, залучених до роботи з конкретним випадком.



**Рис. 1. Алгоритм кейс-менеджменту**

Розрізняють наступні моделі кейс-менеджменту:

1) модель інтенсивного втручання, яка зосереджена на комплексному підході та роботі мультидисциплінарної команди, на якій лежить відповідальність за результати роботи з випадком. У даній моделі передбачається надання послуг клієнту, а не лише їх координація. Клієнт бере на себе менше відповідальності за результат і покладається на роботу мультидисциплінарної команди, яка, в свою чергу, сприяє не лише досягненню ефективного функціонування, але й розвитку клієнта;

2) клінічна модель кейс-менеджменту, при якій основна перевага надається роботі кейс-менеджера, стосунки з яким дуже важливі для клієнта. У цій моделі передбачається використання ресурсів для досягнення трьох основних цілей: набуття позитивного досвіду отримання послуг, поліпшення загального стану клієнта та зниження вартості послуг;

3) модель кейс-менеджменту, зосереджена на сильних сторонах клієнта, передбачає одночасно і координацію, і надання послуг окремими фахівцями, які несуть відповідальність за результати своєї роботи і не працюють в мультидисциплінарній команді. В моделі передбачається наснаження і розвиток клієнтів. Застосування моделі має на меті розвиток сильних сторін клієнта (мотивація, досвід, мережі підтримки тощо);

4) універсальна брокерська модель кейс-менеджменту, яка передбачає координацію у наданні послуг клієнту для вирішення його проблем. У даній моделі кейс-менеджер не залучає клієнтів особисто, а працює з тими, хто самостійно звертається. Стосунки між кейс-менеджером та клієнтом є досить важливими і передбачають наснаження клієнта задля досягнення стабільного функціонування [5].

Останні дві моделі (модель, зосереджена на сильних сторонах, та

універсальна брокерська модель) передбачають наснаження клієнтів, яке базується на таких основних принципах: визнання того, що всі люди володіють певними здібностями, вміннями; недопустимість використання негативних «ярликів» стосовно клієнтів; уважне ставлення до точки зору клієнта, який має право самостійно обирати форму та ступінь втручання у своє життя з боку фахівців; планування послуг з огляду на соціально-економічний, культурний, релігійний контекст життя клієнта, так як причина проблем може полягати у бідності, несприятливих життєвих умовах, соціальному виключенні; врахування в роботі ролі взаємонаснаження у групі (люди, які діють разом, стають сильнішими); уникання дискримінації за будь-якою ознакою.

Отже, використання кейс-менеджменту в практичній діяльності інклюзивних підприємств дозволить отримати наступні тристоронні переваги: по-перше, реалізувати можливості та задовільнити потреби клієнтів незалежно від їх фізичних, інтелектуальних, культурних, мовних, національних та інших особливостей; по-друге, реалізувати потенціал інклюзивних підприємств, тобто наростити клієнтську базу та збільшити прибутки; по-третє, сприяти формуванню інклюзивного суспільства.

### *Список використаних джерел:*

1. Жуковська А.Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 2020, Вип. № 25, С. 42-48.
2. Davies M. *The Blackwell Encyclopedia of Social Work*. 2000. Wiley-Blackwell. 432 p.
3. Marfleet, F., Trueman, S. & Barber, R. (2013). 3rd Edition, *National Standards of Practice for Case Management*, Case Management Society of Australia & New Zealand
4. Harvard Business School (USA). URL: <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>
5. Підхід «Кейс-менеджмент» при здійсненні соціальної роботи безпосередньо у місцевій громаді. Матеріали семінару для представників місцевих ЦСССДМ та ОТГ від 30.08.2017. URL: <https://thepresentation.ru/menedzhment/pdhd-keys-menedzhment-pri-zdysnenn-sotsalno>

**Любов ЗАСТАВНЮК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Ключовим аспектом успішної реалізації проєкту безумовно є злагоджені, добре відпрацьовані управлінські важелі. Адже саме від ефективності управління, від своєчасно прийнятих управлінських рішень залежить успішність реалізації проєкту. Разом з тим, основна проблема управління проєктами полягає у складності створення ефективної тимчасової системи управління, яка має функціонувати спільно з постійно діючою системою управління.

За час існування проєктного управління сформовано чимало ефективних підходів, методів і стандартів, використання яких забезпечує успішну реалізацію проєктів. На даному етапі розвитку науки управління виокремлюють наступні новітні методи управління проєктами: Класичний проєктний менеджмент; Agile; Lean; Kanban; Six Sigma [3].

Класичний проєктний менеджмент є одним з найбільш поширених методів управління проєктами. Даний метод базується на так званому «водоспадному» або каскадному циклі, при якому завдання передаються послідовно по етапах, що нагадує потік. Традиційно виокремлюють 5 етапів класичного проєктного управління, в межах яких усі завдання повинні бути виконані своєчасно, тобто у відповідності до сформованих планів на основі інструментів календарно-сітьового планування (діаграми Ганта).

Ключовою перевагою даного методу є чітко окреслені на першому етапі бажані кінцеві результати, що забезпечує чітке структурування, регламентування та моніторинг усіх процесів реалізації проєкту.

Метод Agile являє собою гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проєктами, орієнтований на динамічне формування вимог та забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, сформованих із фахівців різного профілю. Метод Agile передбачає розбиття проєкту на підпроєкти, які в підсумку формують готовий кінцевий результат.

Метод Agile характеризується гнучкістю та адаптивністю, який забезпечує реалізацію проєкту в складних, непередбачуваних умовах. Одним із прикладів компаній в Україні, які використовують Agile, є офіс Prozorro. Ключовими принципами даного методу управління проєктами є:

- люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;
- співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту;



- готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану.

Для забезпечення ефективної та конструктивної взаємодії між учасниками проєктної команди використовують так звані інформаційні дошки завдань та отриманих результатів.

Метод Scram – це метод управління проєктами, який ґрунтується на обов'язковому застосуванні чітко сформованих правил. Проєктні Scram – команди формуються виключно з різнопланових фахівців для забезпечення вирішення задачі проєкту будь-якої складності. Основа методу планування в Scram складається з коротких етапів (тобто ітерацій), тривалістю 2-4 тижні. Перед початком кожного етапу команда формує список завдань, які повинні бути виконані.

Scram-метод передбачає поділ проєкту на менші частини, які можуть поступово використовуватися за призначенням. Далі виокремлені частини розбиваються за пріоритетністю, де насамперед відбираються найважливіші «частини проєкту» з метою їх першочергового виконання та використання. Основна структура методу Scram містить 5 основних процесів, а саме: упорядкування, планування, щоденна нарада, підведення підсумків і ретроспективи.

Scram-метод не є універсальним застосунком, оскільки підходить не для всіх проєктних команд. Здебільшого даний метод є актуальним для реалізації невеликих за розмірами проєктів.

Більш удосконаленою версією Agile та Scram методів є метод Lean. Застосування даного методу управління проєктами дозволяє паралельно виконувати кілька завдань на різних етапах, що суттєво підвищує гнучкість та забезпечує їх оперативну реалізацію.

Метод управління проєктами Kanban – це концепція формування безперервного потоку завдань та їх ефективного виконання завдяки максимальній ефективності роботи команди. При цьому має місце чітке нормування роботи команди. Для методу Kanban доцільно виокремити наступні принципи:

- візуалізація роботи;
- обмеження кількості завдань “у процесі”.

Принципи методу Kanban прості, тому їх легко застосовувати та адаптувати у практичній діяльності. Метод Kanban – це гнучкий та ефективний підхід для проєктів із великою кількістю різноманітних завдань, які відрізняються за пріоритетом та розміром. Перевагами методу Kanban є: підвищення ефективності роботи команди; краща взаємодія в команді; висока гнучкість; скорочення часу на обговорення та проведення нарад.

Метод управління проєктами Six Sigma – це метод, що використовується у

менеджменті для вдосконалення процесів виробництва та усунення наявних дефектів. Даний метод є чітко структурованим, містить чітку систему планування для забезпечення економії ресурсів, підвищення їх якості, а також мінімізації кількості браку і дефектів. Типова формула методу управління проєктами Six Sigma: планує – роби – перевіряй – виправ.

Таким чином, управління проєктами – це процес, в межах якого немає непорушних основ і універсальних рішень. Власне, кожен керівник проєкту повинен обрати метод управління, який найбільш ідеально підходить для забезпечення успішної реалізації проєкту та управління відповідним складом команди. Вагому роль при цьому безумовно відіграє наявний досвід, який і забезпечує формування власного стилю управління, починаючи від процесу планування, організування, мотивування і завершуючи контролюванням. Отже, інновативна система управління проєктами – це синтез кращих результатів новітніх наукових методів та позитивних практичних напрацювань.

#### *Список використаних джерел:*

1. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
2. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2013. № 3. С. 64–69.
3. Сучасні методи управління проєктами. URL: <http://diplomba.ru/work/33052> (дата звернення: 11.05.2021).
4. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom. URL: <https://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/C11669509> (дата звернення: 11.05.2021).

**Василь ЗДРЕНИК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ТА ЇХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ**

Функціонування суб'єктів господарювання в сучасному динамічному економічному середовищі вимагає активного використання усіх наявних і інноваційних важелів оптимізації діяльності для збереження конкурентоздатності на ринку. В склад таких важелів входять і удосконалення

інформаційної бази управління загалом, а також активами (ресурсами) зокрема, і раціоналізація виробничих й збутових процесів, і ряд інших важливих напрямів забезпечення зростання ефективності діяльності. В будь-якому секторі національної економіки, сьогодні, як і впродовж останніх років існує тенденція недостатності й браку коштів, тому питання оптимізації витрат, як одного з важелів підвищення ефективності господарювання, надзвичайно актуальне. Запровадження відповідних механізмів суттєво впливає на організацію діяльності та її результативність, але прагнення до удосконалення наразі не повною мірою відповідає існуючим реаліям і запитам, в тому числі сучасного менеджменту. Особливо потерпають від браку чітких та детальних рекомендацій такі специфічні системи, які забезпечують взаємодію суб'єктів господарювання з контрагентами та всередині власної організаційної структури для злагодженого ведення діяльності.

Аргументація та результати дослідження можливостей використання позитивного логістичного досвіду для формування більш ефективної системи господарювання в сучасному управлінні досить часто формують конкурентні переваги для суб'єктів, котрі акцентують увагу на таких питаннях.

В умовах ресурсного дефіциту та сучасних обмежень при здійсненні діяльності, зокрема карантинних, важливо максимально оптимізувати діяльність, щоб бути не лише конкурентоздатними на ринку, а й мати економічні переваги та вигоди в нестабільній глобальній економіці. У зв'язку з цим проблематика удосконалення логістики та її спрямування на досягнення кращих результатів діяльності та раціонального використання коштів актуальна й, одночасно, ускладнена через відсутність в більшості українських суб'єктів, особливо малого й середнього бізнесу, якісної логістичної практики. В останні роки ця ситуація суттєво покращується, але є потреба в посиленні галузевої спрямованості та розробці методичних рекомендацій більш вузького спрямування, ніж є на наших національних теренах.

Теоретичний аналіз і обґрунтування формування ефективної системи логістики, котра базується на врахуванні існуючих проблем, пов'язаних з узгодженням взаємодії різних служб і суб'єктів, актуальний та достатньо затребуваний напрям дослідження. Аргументацією доцільності потреби таких розробок є: не повне охоплення логістичним інструментарієм усіх процесів, котрі відбуваються на підприємствах; низький рівень ефективності діяльності суб'єктів господарювання; недостатність наукових і практичних розробок з проблем логістики; посилення напруги у забезпеченні ресурсами відповідного складу для потреб діяльності; наявність резервів удосконалення та оптимізації в цій галузі.

Засвідчуючи загальну позитивну спрямованість і актуальність розвитку

застосування логістичних підходів в управлінні діяльністю організацій, слід визнати, що попри жвавий інтерес з боку сучасних науковців до цих питань, погоджуючись з внесеними пропозиціями щодо можливих напрямів удосконалення логістичних засад, доцільно було б більш детально обґрунтувати шляхи їх практичної реалізації, узагальнити засади та етапи виконання завдання зі створення ефективної логістичної системи, а також здійснити аналіз специфіки вимог до працівників у цій сфері та оплати їх праці.

Не заглиблюючись у пошук витоків розвитку такого феномену як логістика, слід зауважити, що об'єктивність її появи обґрунтовується постійним пошуком конкурентних переваг. Суб'єкти господарювання, які в своїй діяльності активно використовують логістичний інструментарій акумулюють в такий спосіб низку преференцій, що в сукупності формують їх вищу конкурентоздатність і позицію на ринку.

В сучасних умовах створення дієвої та ефективної логістичної системи окрім врахування класичних принципів і правил, повинно включати оцінку наявних технічних рішень реалізації логістичних підходів в управлінні.

Будучи цілісною, комплексною системою, яка не просто виконує роль способу зниження витрат, а виступає основою оптимізації усіх процесів, що відбуваються на підприємстві, логістика базується на застосуванні низки інструментів. Головні з них – це аналіз і синтез. Ці логістичні інструменти за умови застосування до будь-якої досліджуваної системи дозволяють будувати оптимально збалансований механізм діяльності. Забезпечується це тим, що завдяки аналізу вдається виявити фактори, що впливають на процеси аналізованої системи, використати їх кількісну оцінку щодо впливу та взаємодії один з одним і на саму систему загалом. При цьому важливою характеристикою самого процесу оцінки є можливість, а швидше навіть доцільність вибору максимально впливових і ігнорування (абстрагування) мінімально впливових факторів. По суті сам цей факт вже містить логістичні характеристики, адже також враховує оптимізаційні моменти. Правда ці моменти стосуються оптимізації самого процесу розрахунків. Для фахівців, які проводять такий аналіз важливо максимально правильно ідентифікувати чинники впливу. Від цього практично залежить увесь подальший результат, оскільки на основі отриманих в результатів аналізу даних синтезуються формалізовані оптимізовані моделі

Наступний важливий інструмент логістичного підходу – синтез. Використовується для розробки систем вищої ефективності та якості й забезпечує в процесі розроблення (а за умови схвалення – й функціонування) цієї формалізованої моделі нові, покращені параметри проекрованої системи.

Сучасний розвиток логістичної діяльності характеризується наявністю

деяких особливостей, які з'явилися завдяки сучасним інформаційним технологіям. Останні дають змогу для працівників виконувати свою професійну діяльність віддалено та мати гнучкий графік роботи. Особливо актуалізуються можливості проведення контролю з допомогою використання можливостей програмних продуктів і наявних технічних засобів (в тому числі, зокрема навігаційних, пов'язаних зі штучним інтелектом і інших). Значна частина сучасних логістичних рішень, побудованих на використанні ІТ, вже зараз широко використовує штучний інтелект. До прикладу, такий підхід застосовується для моніторингу виконання сільськогосподарських робіт, контролю за роботою техніки.

З огляду на це, сучасна логістика набуває рис інтелектуальності й перетворюється з простого обміну товарами чи інформацією в систему, спрямовану на майбутнє (на випередження). Окрім цього, завдяки ІТ стали можливими індивідуальні логістичні рішення та ідеальна синхронізація усіх процесів. Таким чином кожна організація отримує тільки їй властиві конкурентні переваги.

**Микола ЗОСЬ-КІОР**

д.е.н., професор, професор кафедри  
менеджменту Полтавської державної аграрної академії

**Олександр ПОМАЗ**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту Полтавської державної аграрної академії

**Вероніка КУРКІНА**

проектний менеджер НГО «Логос»

## **РЕГІОНАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Політичні, соціальні, економічні зміни, які відбуваються в останні роки в Україні, несуть, з одного боку, певні загрози і виклики, з іншого – перспективи і нові можливості. Переламний у всіх значеннях 2014 рік суттєво прискорив і видозмінив адміністративно-територіальну реформу, необхідність якої назривала усе попереднє десятиліття.

У квітні 2014 року урядом України було схвалено концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, після чого було затверджено план заходів щодо її реалізації. Згідно даної концепції, державна політика України у сфері місцевого самоврядування спирається на інтереси жителів територіальних громад і передбачає

децентралізацію влади – тобто передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. В основу цієї політики закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері [2].

Метою реформи є формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад [4], поєднання економічних, соціальних інтересів на загальнодержавному та регіональному рівнях з максимально ефективним використанням потенціалу регіонів в інтересах їх жителів [6].

Щепак В. В. виділяє дві групи основних факторів впливу на організацію і розвиток регіональної соціально-економічної системи такі як територіальні та регіонально-економічні. Перша група факторів відображає кількісні показники щодо територіального розміщення соціальної і виробничої інфраструктури (маршрутів та графіків руху транспорту, режиму роботи підприємств). Друга – характеризує регіональний рівень побутових, комунальних, транспортних та інших послуг в частині встановлення тарифів. Ці фактори мають вплив на ту частину підприємств, установ і організацій з комунальною або не комунальною формою власності, які свою діяльність спрямовують на надання послуг (соціального спрямування) територіальній громаді [6].

Тотальна централізація влади «дісталася у спадок» Україні від радянської системи. Наслідками політики тотальної централізації влади в Україні стали:

- істотна залежність територій від центру;
- низький рівень інвестиційної привабливості територій;
- інфраструктурно, фінансово та кадрово слабкі громади;
- деградація сільської місцевості;
- складна демографічна ситуація;
- низька якість надання публічних послуг;
- низький рівень довіри до влади;
- високий рівень корупції;
- низька ефективність управлінських рішень [4].

Крім того, тривала відсутність політичної волі для проведення повноцінної децентралізації у державному управлінні стала однією з причин посилення сепаратистських рухів на сході країни [4].

Лише події 2014 року змусили державу зосередити значну увагу на

реформі децентралізації, всебічному врахуванні соціально-економічних інтересів окремих регіонів України. Соціально-економічні інтереси регіону відображають його потреби, є дієвим стимулятором регіонального відтворення, що нерозривно пов'язано з процесом регіонального розвитку. Таким чином, соціально-економічні інтереси регіону виступають як багатопланове явище та є невід'ємною складовою ринкової економіки. Вони спрямовані на задоволення насамперед потреб населення регіону, а також усієї держави [1, с. 16].

Сутність інтересів регіону можна також розглядати через призму категорій, які характеризують регіональний розвиток. З одного боку (з погляду держави), регіональний розвиток – це зростання кількості і якості ресурсів та споживних благ, якими даний регіон забезпечує економіку країни, з іншого – це зростання обсягу виробництва і споживання матеріальних і нематеріальних благ, збільшення кількості населення та доходу на душу населення, покращення соціального розвитку, екологічної обстановки, зростання ролі економіки регіону в національній економіці України [1, с. 16].

Указ Президента України №713/2019 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції» регламентує питання прискорення економічного розвитку, подальшої децентралізації влади та запобігання корупції [5]. Ключовими аспектами, на які звертається увага в Указі, є наступні: про засади адміністративно-територіального устрою України; про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення законодавства про місцеві вибори; про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» щодо підвищення спроможності агенцій регіонального розвитку; вирішення питань про обіг земель сільськогосподарського призначення; про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо підвищення ефективності використання коштів Державного фонду регіонального розвитку; про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» щодо посилення конкурентоспроможності регіонів.

Безумовно, значення реформи децентралізації для успішної діяльності регіональних соціально-економічних систем важко переоцінити. Успішне здійснення реформи може надати суттєвого поштовху для соціально-економічного розвитку регіонів. Децентралізація влади та ресурсів стимулюватиме більш значне використання потенціалу громад для самоврядного розвитку, налагодження ефективної співпраці з місцевим бізнесом.

***Список використаних джерел:***

1. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*. Issues. 2017. № 7(2). P. 287-300.

2. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. №11-12. 2017. P. 4-8.

3. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV (Редакція станом на 02.12.2012). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2005. № 51. С. 548.

4. Samoilyk I., Zos-Kior M., Illin V., Illina O. The globalization trends of the agrarian sector development. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 95. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. P. 6-9.

5. Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713/2019#Text>

6. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development* (2021), 10, 1, 571-583.

**Олег КАРИЙ**

д.е.н., професор, завідувач кафедр менеджменту організацій  
Національного університету "Львівська політехніка"

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ: КЕРОВАНІСТЬ ПРОЦЕСУ**

Постійною проблемою в соціально-економічних науках є те, що реалізація прийняття рішень та політик рідко відбувається за планом, і до цих пір немає єдиної думки щодо того, чому це так. Пандемія COVID-19 примусила керівництво організацій по новому поглянути на цифрову трансформацію організацій. Якщо раніше даний процес розглядався як процес впровадження нових інформаційних і комунікаційних технологій, то тепер виключна увага до технологій замінилася визнанням того, що процеси трансформації впроваджуються в організації, починаючи з інформаційних процесів, через бізнес-процеси [1] до бізнес-моделей [2]. Навіть передові ІТ-компанії по всьому світу вимушені були повністю по новому організувати роботу своїх працівників, перевівши значну частину їх на віддалений режим праці, побудувавши нові канали взаємодії з клієнтами. Підтвердилося твердження, що цифрова трансформація – це не просто "оцифровка" процесів управлінської та виробничої



діяльності та документів; це також потенціал цифрових технологій руйнувати існуючі організаційні структури, практики та цілі [3, с.188]. Відповідно постає завдання використання цього "руйнівного" потенціалу для розвитку організації на основі якогось чіткого плану чи політики управління організацією.

Впровадження карантину, пов'язаного з епідемією коронавірусу, підштовхнула багато організацій до активнішого впровадження кіберфізичних систем, які є основною ознакою Індустрії 4.0. Зараз багато організацій отримали можливість повернути своїх працівників в офіси, проте не всі швидко повертаються до старого способу організації праці персоналу. Відбувається це не тому, що всі організації стали працювати ефективніше в дистанційному форматі, а тому, що відсутня впевненість, що прийняті управлінські рішення у цій сфері будуть правильними.

Теорія трансформацій вказує на те, що реалізація управлінських рішень не відповідає раціональній, логічній моделі [4] і існує значний розрив між політикою управління та практикою [5]. Аналіз численних публікацій показує також, що відсутня всебічна картина того, що насправді є цифровою трансформацією і куди ця цифрова трансформація веде організації. Відповідно, тематика цифрової трансформації організацій різних галузей ще довго залишатиметься актуальною для наукових і прикладних досліджень.

#### ***Список використаних джерел:***

- 1 Machado, C.G., Winroth, M., Carlsson, D., Almstrom, P., Centerholt, V. and Hallin, M. (2019), "Industry 4.0 readiness in manufacturing companies: challenges and enablers towards increased digitalization", *Procedia CIRP*, Vol. 81, pp. 1113-1118.
2. Sanchez-Gonzalez, P.-L., Diaz-Gutierrez, D., Leo, T. and Nunez-Rivas, L. (2019), "Toward digitalization of maritime transport?", *Sensors*, Vol. 19 No. 4, p. 926.
3. Vial, G. (2019). "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
4. Albæk, E. (1989), "Policy evaluation: Design and utilization", *Knowledge in Society*, 2(4), pp. 6–19. <https://doi.org/10.1007/BF02687230>
5. Aagaard, K. (2015), "How incentives trickle down: Local use of a national bibliometric indicator system", *Science and Public Policy*, 42(5), pp. 725–737. <https://doi.org/10.1093/scipol/scu087>

**Олена КАРЛОВА**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту  
Української інженерно-педагогічної академії

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРАМИ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Професіональний підбір працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає фундамент його майбутнього, забезпечує досягнення поставлених цілей. У чинному законодавстві України відсутнє поняття «кадрове забезпечення», що породжує дискусії щодо розуміння змісту цього терміну.

Узагальнюючи різні тлумачення, можна відзначити, що кадрове забезпечення – це цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених суб'єктів щодо прогнозування та планування кадрових потреб, а також відбору, навчання та вивільнення кадрів. Також можна зазначити, що кадрове забезпечення – це комплекс дій, які направлені на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників.

На сьогодні питання реформування судової влади в Україні є актуальним, бо якісне і стабільне законодавство, ефективне правосуддя, які здатні забезпечувати надійний захист прав і свобод людини, інтересів суспільства та держави, є важливими передумовами розвитку громадянського суспільства. Оскільки суди – це органи, на які покладено здійснення функції правосуддя, тому, на мою думку, проведення оцінки кадрового забезпечення саме даних органів державної влади та розгляд питання щодо удосконалення їх кадрової політики є актуальною та необхідною темою дослідження.

Під кадровим забезпеченням органів судової влади слід розуміти законодавчо врегульовану діяльність усіх гілок державної влади щодо.

Державна влада – це самі владовідносини (управління (панування) – сприйняття (підпорядкування)), що пронизують всі інші складові елементи держави особливим соціальним (правовим) зв'язком, без якого не може відбутися соціальний (правовий) порядок у суспільстві. Тобто, державна влада є способом керівництва, управління суспільством, а держава – формою організації суспільства. Державна влада – неодмінний елемент держави, без якого вона не може функціонувати, але держава також не може існувати і без інших, зазначених вище, елементів.

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади [ 1]. Судова влада є самостійною, незалежною сферою публічної влади й становить сукупність повноважень по здійсненню правосуддя, тлумаченню норм права, з відповідними контрольними повноваженнями спеціальних органів – судів. Судова влада в Україні реалізується шляхом правосуддя в формі цивільного, господарського, адміністративного, кримінального, а також конституційного судочинства. Держава в особі державних органів набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців, тому інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму, а головне – робить цей механізм здатним практично вирішувати будь-які питання галузі державного управління [2, с. 19].

В сучасних умовах подальшої демократизації українського суспільства, опрацювання нових за формою та змістом управлінських технологій гостро постає потреба щодо істотного поліпшення якісного складу органів державного управління. Державний апарат потребує спеціально підготовлених кадрів чиновників-керівників, що мають необхідну кваліфікацію і професіоналізм. комплектування судів необхідною кількістю професійних працівників, які відповідають встановленим вимогам, здійснення їх ефективного добору, призначення, навчання, використання, вивільнення і вирішення інших питань проходження державної служби.

Відповідно до звітних даних Ради Європи судові органи України потребують наближення до міжнародних стандартів з метою реалізації на практиці європейського досвіду, що передбачає максимальне забезпечення принципу верховенства права, досягнення соціального ефекту у суспільстві, відновлення довіри до судової влади й створення умов для доступного правосуддя. Верховний Суд є найвищим судом у системі судоустрою України, який забезпечує сталість та єдність судової практики у порядку та спосіб, визначені процесуальним законом.

Від якісної складової, зокрема органу державної влади, істотним чином залежить те, на якому рівні та наскільки якісно і відповідно до сучасних вимог держава виконує взяті на себе обов'язки відносно суспільства. Від укомплектованості компетентними, професійно підготовленими кадрами залежить як прийняття рішень, так і їх виконання, а саме тому проблеми кадрового забезпечення є важливим напрямком вивчення у контексті дослідження формування та реалізації державної політики [3, с. 82].

Найбільшою проблемою кадрової ситуації в державній службі України був і залишається недостатній професіоналізм чиновників [4]. Сьогодні в Україні функціонує система навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців. Як правило, їхнім загальним недоліком є відірваність від практичної діяльності органів державної служби й відсутність конкуренції. Висококваліфіковані фахівці молодого й середнього віку не затримуються на державній службі, переходячи у підприємницькі структури. Причиною цього є недостатня заробітна плата, відсутність системи професійно-посадового просування, зниження престижу держслужби.

Без створення практично апробованої та науково обґрунтованої, дієвої системи кадрового забезпечення державного управління держава не буде здатна виконувати свої функції. Відповідно, виходячи з того, наскільки ефективно та відповідно до сучасних вимог відбуватиметься вирішення кадрових питань, буде визначатися й ефективність функціонування всієї системи державного механізму.

#### *Список використаних джерел:*

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. (в ред. Від 03.01.2020). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України «Законодавство України». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
3. Кір'ян О.І., Гаряга Н.М. «Інноваційні заходи оптимізації кадрового забезпечення організацій» Збірник наукових статей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» 16 – 17 квітня 2020 р. Ч. 2 Секції 3,4,5, с. 82.
4. Наказ Національного агентства з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу».

Алла КАСИЧ

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
та публічного адміністрування

Київського національного університету технологій та дизайну

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ З ПОЗИЦІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Інтелектуальний капітал підприємства відноситься до одних з найбільш складних економічних категорій, яку простіше обґрунтувати з теоретичної точки зору, однак складно виміряти (оцінити). Інтелектуальний капітал не має відображення у фінансовій та нефінансовій звітності чи у аналітичних оглядах підприємств, хоча значимість саме інтелектуального капіталу зростає та потребує дослідження з позицій встановлення природи прояву та впливу на кінцеві результати діяльності, особливо в частині забезпечення інноваційної активності.

Метою даного дослідження є розробка організаційного механізму управління розвитком інтелектуального капіталу на основі узагальнення існуючих теоретичних положень, які окреслюють зміст предмету дослідження.

Питання розвитку інтелектуального капіталу розглядаються у науковій літературі вже досить тривалий проміжок часу.

Теоретичний базис концепції інтелектуального капіталу підприємства сформовано в працях Andriessen D. [1], Beattie, V., & Thomson, S. J. [2], Chu, P.Y., Lin, Y.L., Hsiung, H.H., & Liu, T.Y. [3], Drucker, P. [4], в яких досліджується зміст поняття «інтелектуальний капітал». Це особливо важливо з позицій забезпечення розвитку національної інноваційної системи в Україні, на чому наголошено в роботі [5].

Загалом в межах предметної сфери дослідження поняття «інтелектуальний капітал», використовуючи декілька наукових підходів:

- *інтегрований підхід* – дозволяє розглядати інтелектуальний капітал в проявах усіх його складових, вченими використовується й фрагментарний підхід.
- *структурний підхід* базується на вивченні структури інтелектуального капіталу в контексті визначення його складових з метою здійснення впливу на них;
- *вартісний підхід* передбачає спроби вчених провести оцінку величини інтелектуального капіталу у вартісному вираженні та його впливу на вартість всього підприємства.

Застосування зазначених підходів дозволяє вибудувати систему причинно-наслідкових зв'язків впливу інтелектуального капіталу на інноваційну

активність підприємства.

Інноваційну активність підприємства складно підтримувати на постійній основі, а тому питання розвитку інтелектуального капіталу потребують більш системного та комплексного управління.

Управління інтелектуальним капіталом, перш за все, носить соціальний характер, так як носієм інтелектуального капіталу є людина, тобто персонал організації. Ефективне управління інтелектуальним капіталом нерозривно пов'язане з управлінням персоналом, тобто з формуванням кадрової політики на підприємстві. В рамках кадрової політики особливо важливим моментом є формування стратегії з управління інтелектуальним капіталом організації.

Спроможність підприємства забезпечувати постійний розвиток інтелектуального капіталу визначає його інноваційну активність, а отже, результативність діяльності у всіх проявах.

Практичні дослідження ролі інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства проведено на прикладі інноваційних лідерів автомобільної галузі, таких підприємств, як Volkswagen Group, General Motors Company, Toyota Company, інших.

Підприємства інноваційні лідери володіють досить масштабним інтелектуальним капіталом та постійно працюють над його розвитком і саме це забезпечує високий рівень інноваційної активності. Серед основних характеристик інтелектуального капіталу за даними досліджуваних підприємств слід зазначити таке. Відбувається зростання чисельності працівників, які працюють безпосередньо в сфері досліджень, на фоні загального збільшення чисельності працівників. Так, частка працівників у сфері People in research and development у Компанії Volkswagen Group складає понад 7-8% (для Volkswagen AG понад 10%). Темпи росту персоналу в НДДКР вищі порівняно з динамікою чисельністю персоналу загалом. Досить часто підприємства на підприємствах створюються умов для залучення учнів.

Витрати на розвиток інтелектуального капіталу відображаються у складі витрат на R&D. Представлені показники свідчать про те, що підприємства-інноватори спрямовують на інновації 10-18% отриманих доходів, що є безпрецедентними, порівняно з іншими підприємствами, і це на фоні високого рівня загальної інвестиційної активності (5-20%). Таким чином, основою високого рівня інноваційної активності підприємств у сучасних умовах є спроможність підприємства формувати значний інвестиційний потенціал. Високий рівень інвестиційної активності забезпечує постійний покращення кількісних та якісних характеристик матеріальних та нематеріальних активів. Так, на досліджуваних підприємствах показники забезпеченості основними засобами свідчать про високий рівень сприйняття матеріально-технічною базою

інноваційних процесів. Частка інвестицій в оновлення основних засобів складає 4-8% від величини доходу. НМА підприємства у вигляді патентів, програмного забезпечення відображається у складі активів та складає від 3 до 18 % від величини активів. Слід підкреслити високий рівень патентної активності досліджуваних підприємств.

Окрім кількісних індикаторів оцінки інтелектуального капіталу слід брати до уваги ті форми та методи, які використовуються підприємства та які також визначають процеси його розвитку, причому у відповідності з вимогами організації інноваційних процесів.

Кваліфікація працівників, їхня задоволеність умовами праці та можливість професійного розвитку одна з головних умов ефективного створення ІК, на основі якого підприємства здатні підтримати рівень інноваційної активності, що відповідає вимогам сучасної конкуренції.

Загалом інтелектуальний капітал відіграє важливу роль у діяльності підприємства, адже його правильна оцінка, постійний моніторинг та ефективне використання у діяльності підприємства забезпечує конкурентну перевагу, дозволяє підвищити безпеку, ринкову вартість і прибутковість бізнесу, а також відкриває нові горизонти для динамічного зростання і розвитку сучасного підприємства.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Andriessen, D. (2004). Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles: Elsevier Butterworth-Heinemann, 408 p.
2. Beattie, V. and Thomson, S. (2007). Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. Accounting Forum. 31: 129-163.
3. Chu, P. Y., Lin, Y. L., Hsiung, H. H. and Liu, T. Y. (2006). Intellectual capital: An empirical study of ITRI. Technological Forecasting & Social Change. 73: 886-902.
4. Drucker, P. (1993). Post-capitalist society. New York: Harper Business, 192.
5. Kasych A., Vochozka M. Conceptual provisions of development of Ukrainian national innovation system. Науковий вісник Полісся. 2017. № 2 (10), Ч. 2. С. 16-23.

**Євген КАЧАН**

к. е. н., професор, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

**Роман КОШІЛЬ**

здобувач освітньо-професійної  
програми «Управління персоналом», ЗУНУ

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ І СУСПІЛЬСТВА**

1. Погіршення демографічної ситуації, сповільнення процесів відтворення трудового потенціалу, загострення регіональних і локальних проблем задоволення попиту на кваліфіковані кадри і разом з тим наявність значної кількості безробітних та економічно неактивних осіб, серед яких велика кількість осіб, які не мають професії. У цей же час в країні бракує робочих місць з гідною оплатою праці, що стимулює міграційний рух і зростання його еміграційних потоків в активному працездатному віці.

2. В умовах економічної кризи, яку поглиблює і пандемічна ситуація в країні особливо актуалізуються проблеми зайнятості населення. Особливої актуальності набуває пошук нових інноваційних форм зайнятості і в першу чергу в третинному секторі економіки. Масштабне запровадження нових гнучких, нестандартних форм зайнятості, їх підтримка з боку державних і місцевих органів влади як на законодавчому, так і на організаційному рівні.

3. Масштабні інвестиції в трудозберігаючі технології, механізація, автоматизація, роботизація виробничих процесів, трансформація галузевої структури економіки, реалізація заходів з оптимізації чисельності зайнятих в бюджетних галузях національної економіки веде до зниження попиту на робочу силу, росту безробіття і не завжди завершується поліпшення соціально-економічної ситуації в регіонах.

4. На наше переконання лише розвиток самозайнятості населення, ліквідація перешкод щодо її регіонального і локального поширення, максимальна підтримка роботодавців у створенні робочих місць шляхом запровадження гнучких форм зайнятості дозволить вивести з тіні певну кількість робочої сили, знизити рівень безробіття.

5. Станом на 01.01.2020 в Україні нараховувалося 1487,7 тисяч безробітних та 10430,5 тисяч осіб, які не входили до складу робочої сили, тобто були економічно-неактивними. Одночасно треба відзначити, що в структурі безробітних 17,1% не мали професії, а серед економічно-неактивного населення,



яке не входить до робочої сили, не мали професії 43,9%.

6. Державна статистична служба України опублікувала дані про чисельність неформально зайнятих, яка на 01.01.2020 становила 3460,3 тисяч осіб, з яких 2118,8 тисячі осіб були зайняті в неформальному секторі економіки. Цікавим є те, що навіть у формальному секторі економіки 1341,6 тисячі осіб були неформально зайнятими. Таким чином вирішення проблем у сфері зайнятості вимагає від державних і місцевих органів влади творчого підходу у подоланні певних стереотипів, що їх містить Кодекс законів про працю, які є чи не єдиним рудиментом планової економіки, який залишився, як спадщина тридцятилітньої давності.

Підсумовуючи зазначимо, що в Україні немає дефіциту робочої сили, а на національному ринку праці пропозиція перевищує попит на робочу силу. Демографічна ситуація, міграційні та економічні процеси істотно впливають на формування регіональних ринків праці. У багатьох регіонах спостерігається брак кваліфікованої робочої сили або навпаки – гідних робочих місць. Специфіка професійної структури робочої сили безробітних та економічно неактивного населення полягає перша за все в тому, що сотні тисяч осіб у віці 15-70 років не мають процесії і тому їх залучення в суспільне виробництво вимагає вдосконалення системи професійної підготовки і перепідготовки безробітних і бажаючих працевлаштуватися з числа економічно неактивного населення.

У сучасній соціально-орієнтованій ринковій економіці посилюється роль держави і її зацікавленість в максимально-продуктивному використанні наявного трудового потенціалу суспільства. Цього можна досягти шляхом запровадження інноваційних нестандартних форм забезпечення зайнятості населення і особливо працевлаштування випускників університетів, коледжів та закладів професійно-технічної освіти.

**Володимир КІСІЛЕВИЧ**

аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СУТНІСТЬ ТА ЦІЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Самоврядування – найпростіший спосіб пояснити це з допомогою твердження: я керую сам, я сам собі господар, у мене є влада над собою і все, що оточує мене. Ви впевнені, без застережень, без визнання різних обставин та умов? Ну, без сумніву, ні. Однак для того, щоб пояснити, що мається на увазі під терміном "самоврядування", необхідно звернутися до етимології цього поняття.

Можна і, мабуть, слід прийняти таку інтерпретацію: «Саме слово походить від німецької мови (Selbverwaltung – незалежний уряд) і використовувалося для позначення місцевого державного управління, яке не здійснювалось урядовими структурами» [1, С. 27].

Самоврядування також можна визначити як процес виконання завдань державного управління суб'єктами, окремими від держави, які не підлягають втручанню держави з точки зору виконання своїх обов'язків. Таке розуміння самоврядування санкціонує використання терміна "непряма державна адміністрація". Вона здійснюється не безпосередніми державними органами, а суб'єктами, наділеними незалежністю, що мають право здійснювати управління державними справами. Словом, це децентралізована адміністрація [2]. Самоврядування є формою задоволення колективних потреб, і воно реалізується через конкретні громади або через їх представників [3]. У соціологічному підході до місцевого самоврядування найчастіше йдеться про посилення на місцеві громади. З іншого боку, під місцевими громадами слід розуміти соціальні спільноти, пов'язані спільнотою території, що характеризується певним соціальним впорядкуванням, способом життя, структурою споживання та домінуючим типом економіки, але також історичний досвід та культурні традиції [4].

Для того, щоб уніфікувати та систематизувати погляд на те, що таке місцеве самоврядування, скористаємось визначенням, яке міститься в Європейській хартії місцевого самоврядування. За її словами, місцеве самоврядування слід розуміти як право та здатність місцевих громад, відповідно до чинних правових умов, керувати та керувати значною частиною державних справ на свою відповідальність та в інтересах своїх жителів [5].

Отже, можна припустити, що самоврядування є виявом права місцевих та територіальних громад на самовизначення щодо себе та своїх справ. Це право здійснюється радами та асамблеями, що складаються з членів, обраних таємними, рівними, вільними, загальними та прямими виборами.

Місцеве самоврядування також можна назвати обов'язковим об'єднанням мешканців певної території, яке спільно вирішує свої державні справи, будучи децентралізованим державним управлінням, яке здійснюється незалежними органами, що діють на підставі конкретних актів [6]. Це включення місцевих громад до всієї системи державного управління шляхом створення, законодавством, одиниць місцевого самоврядування, членство в яких саме є обов'язковим [7]. Вищезазначене вказує на те, що ми маємо справу з концептуальною та фактичною відмінністю – місцеве самоврядування – це формально-правова організація та влада місцевої громади, яка створює місцеву владу. Незалежно від цього, суть та мета існування та функціонування самоврядування як суб'єкта полягає у задоволенні його потреб, очевидно, у

розумінні суспільства, заради якого воно повинно діяти. Це, в свою чергу, може принципово відрізнятись від інтересів загальнонаціональної спільноти. Розмежування загальних державних інтересів від місцевих вимагає децентралізації державного управління. Принцип децентралізації разом із супутніми принципами незалежності та субсидіарності знайшли своє місце у згаданій Хартії місцевого самоврядування, що визначає суть територіального самоврядування. Практична необхідність децентралізації державної влади впливає з принципу субсидіарності. Це означає, що громади вищого рівня повинні діяти лише в районах, де їх розмір є гарантією ефективніших дій. Сфера в незалежності місцевого самоврядування визначається свободою діяти в питаннях, які не виключені з їх компетенції або не входять до компетенції інших органів, а також виражається в праві мати свої власні достатні фінансових ресурси, які перебувають у розпорядженні самоврядування як частина реалізації.

Місцева влада, як розуміє місцева громада, має право здійснювати різні дії та рішення у власних інтересах, з очевидною умовою, що вона робить це на свою відповідальність. У цьому суть самоврядування – поєднання прав та можливостей реалізації з відповідальністю. Місцеве самоврядування – це не що інше, як організаційна, правова та фінансова спроможність задовольнити потреби місцевих громад. Вони задоволені в результаті використання інструментів публічної влади, якими, врешті-решт, є самоврядування. Тому можна сказати, що місцеве самоврядування є одночасно невід’ємною частиною держави і водночас реальним проявом системної демократії. Тому теза про те, що місцеве самоврядування є законним, є суспільним благом як з точки зору держави, так і регіональних та місцевих громад. У правовому контексті наголошується на адміністративному характері місцевого самоврядування. Через соціологічні умови важливий його соціальний характер, з особливим акцентом на міжособистісні зв’язки, які є (або ні) складовими згуртованого суспільства. Нарешті, місцеве самоврядування є суб’єктивним та об’єктивним, водночас сполучною ланкою різноманітних відносин із навколишнім середовищем – соціальних, правових, економічних та політичних. Місцеве самоврядування, що трактується як суспільне благо, як визначено вище, зазнає впливу різних зовнішніх факторів, які називаються державною макросферою та місцевою мікросферою.

Суть територіального самоврядування зводиться до задоволення індивідуальних та колективних потреб місцевої громади через її представників. Це задоволення повинно бути узаконено і реалізовано у вигляді публічним мандата за допомогою відповідного використання всієї представницького-клерикального адміністративного апарату, в рамках прийнятного правового порядку держави і виражає волю місцевої громади, тобто соціальний мандат. Це є абсолютно необхідною умовою, оскільки місцева влада може існувати і мати

шанс грати свою роль належним чином лише в результаті її виконання. Тому що неможливо дати окреме існування, з одного боку, волі даної громади, а з іншого боку, існуючому правовому порядку держави. Тут синергія повинна бути аксіомою. Звичайно, існує також дуже важливе питання громадянської довіри до місцевої влади. Ця довіра на першому кроці реалізується у встановленні (обранні) призначенні своїх представників. У свою чергу, тих, хто виконує свій мандат, належним чином оцінюють або не оцінюють. Отже, паралельне існування та взаємопроникнення трьох зв'язків у формі відповідних правових норм, суспільство є одночасно суб'єктом та об'єктом, а рівень довіри визначає роль місцевої влади у розвитку та споживанні місцевих потенціалів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Kwaśny J., Trzydzieści lat samorządności terytorialnej w Polsce. Gospodarka, rozwój, reformy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2019.
2. Dolnicki B., Samorząd terytorialny, Zakamycze, Kraków 2006.
3. Antoszewski A., Herbut R., Leksykon politologii, Wydawnictwo Alta2, Wrocław 2002.
4. Karwińska A., Gospodarka przestrzenna. Uwarunkowania społeczno-kulturowe, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2008.
5. Europejska Karta Samorządu Lokalnego, sporządzenie jej nastąpiło w Strasburgu w dniu 15.10.1985 r., Dz.U. z 1994 r. Nr 124, poz. 607
6. Harańczyk A., Samorząd terytorialny. Organizacja i gospodarka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
7. Niewiadomski Z., Geneza i istota samorządu terytorialnego, W: Skrzydło W., [red.], Podstawy wolności i zrzeszania się oraz zasada samorządności w prawie konstytucyjnym Polski i Ukrainy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Prawa i Administracji w Przemyślu, Rzeszów/Przemyśl 2013.

**Григорій КОРИЦЬКИЙ**

доктор медичних наук,

Генеральний директор комунального некомерційного підприємства  
“Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня” Тернопільської обласної ради

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Виклик – це проблемна ситуація, від розв'язання якої залежить подальше функціонування певної системи. Виклики для публічного управління в сфері охорони здоров'я формують проблемну ситуацію, від розв'язання якої залежить подальше ефективне, результативне функціонування сфери охорони здоров'я як

системи. Виклик породжує загрози для людини, суспільства, сфери охорони здоров'я в цілому.

У літературному джерелі [1] вказується, що «метою публічного управління медичною сферою є розбудова орієнтованої на пацієнта системи, здатної забезпечити справедливе загальне охоплення послугами охорони здоров'я всього населення країни. Відповідно до стратегії ВООЗ це можливо тільки за наявності продуманої багатокомпонентної комунікативної стратегії, яка охоплює населення країни, пацієнтів, медичних працівників та державні установи. Доступ до медичної інформації, з одного боку, мотивує населення до дотримання здорового способу життя, самостійного керування своїм станом та лікуванням, а з іншого – до координування медичної допомоги між різними лікарями, поліпшення комунікації медичних працівників між собою та з державою».

Викликами для публічного управління в сфері охорони здоров'я є:

- система лікування хворих із наданням медичної допомоги пацієнтам лише після виявлення хвороби (її слід переформатувати на систему медичного обслуговування, спрямовану на підтримку здоров'я населення, профілактику та раннє попередження хвороб);

- неналежні якість медичних послуг і їх споживча цінність;

- повільність впровадження концепції E-Health, яка «повинна поступово еволюціонувати в зручніший формат комунікацій з користувачем медичної послуги та організатором охорони здоров'я – m-Health» [2-4];

- недосконалість правових основ управління і регулювання сфери охорони здоров'я;

- недосконалість мотиваційного механізму впливу на медичний персонал;

- неналежний рівень професійного виконання окремими медичними працівниками своїх функціональних обов'язків;

- повільний темп організаційного розвитку закладів сфери охорони здоров'я, базований на концепції планування, ініціювання і здійснення процесів змін у цих закладах із залученням широкого кола учасників (стейкхолдерів);

- неналежний зворотний зв'язок із споживачами медичних послуг тощо.

Автором літературного джерела [5] зазначено, що «з 2001 р. і дотепер – період активного реформування системи державного управління у сфері охорони здоров'я відповідно до європейських норм і стандартів... Щодо наукових підходів до управління персоналом, то в цей період активно поширюється теорія «сучасного» працівника, який постійно розвивається».

Характеристикою працівника, яка дозволяє йому демонструвати ефективні моделі поведінки в галузі публічно-управлінської діяльності задля досягнення задалегідь поставлених цілей, є компетентність. Virізняють комунікативні, стратегічні, професійні, лідерські компетентності тощо.

Ключовою рисою категорії «компетентність» є, передусім, використання управління на основі компетенцій (competencies), першим кроком якого є визначення загальних і спеціальних компетенцій, якими повинні володіти всі керівники. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а й дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості, які працівники мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов’язків для досягнення успішних результатів [6].

Лідерські компетентності є похідними від лідерства. У теорії державного управління термін «лідерство» розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей [7].

Перелік і ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва наведений у табл. 1.

Таблиця 1

**Ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва, (%)**

№ з/п	Якості успішного лідера	Значимість для успішного керівництва, %
1	2	3
1	Здібності ефективно працювати з людьми	78
2	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4	Попередній досвід лідерства	74
5	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6	Здібність вести справи та переговори	66
7	Готовність ризикувати	63
8	Здібність генерувати нові ідеї	62
9	Обдарованість	60
10	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва	58

Примітка. Сформовано за [8]

Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. Так, «у Європейському Союзі компетентності лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетентності лідерства для європейських лідерів, так, і на рівні окремих країн-членів Європейського Союзу – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо... Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетентностей (competency-based management framework), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent

management framework) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів в сфері публічного управління є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетентностей лідерства» [9].

Отже, для того, щоб адекватно реагувати на виклики для публічного управління в сфері охорони здоров'я, аби бути лідерами, провідниками системних реформ у сфері охорони здоров'я керівники і працівники цієї сфери повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу.

#### **Список використаних джерел**

1. Самофалов Д.О. Упровадження електронної системи охорони здоров'я як складник публічного управління охороною здоров'я: світовий досвід. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik\\_dums/2020/2020\\_01\(44\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2020/2020_01(44)/14.pdf)

2. Fiordelli, M., Diviani, N., & Schulz, P. J. (2013). Mapping mHealth research: a decade of evolution. *Journal of medical Internet research*, 15(5), e95.

3. Kay, M., Santos, J., & Takane, M. (2011). mHealth: New horizons for health through mobile technologies. *World Health Organization*, 64(7), 66–71.

4. Kumar, S., Nilsen, W. J., Abernethy, A., Atienza, A., Patrick, K., Pavel, M.,... & Hedeker, D. (2013). Mobile health technology evaluation: the mHealth evidence workshop. *American journal of preventive medicine*, 45(2), 228–236.

5. Зварич В. Генезис та еволюція наукових підходів до організації публічного управління персоналом у сфері охорони здоров'я. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/issue/view/13199>

6. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>

7. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3 (58). С. 162-169.

8. Арх. Віктор (Бедь В. В.) Упровадження нових освітніх систем та інноваційне оновлення змісту вищої освіти при підготовці фахівців у контексті компетентнісного підходу. Арх. Віктор (В. В. Бедь), М. Г. Артьомова. *Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 11–12 квіт. 2013 р.)*. – Дніпропетровськ : Біла К. О. [вид.], 2013.

9. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.

**Наталія КОТИС**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НОВИЙ НАПРЯМОК МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах, зважаючи на глобалізаційні та інтернаціоналізаційні тенденції розвитку бізнес-процесів у світі, мабуть, усі підприємства та організації, як найбільш інноваційні та передові, так і ті, що поступаються їм у темпах розвитку і працюють на консервативних засадах, прагнуть розширити географію діяльності, відкрити нові філіали в інших містах, регіонах та країнах світу. Такі цілі вимагають розробки оптимальної системи дистанційного управління бізнесом.

Ще однією причиною, що актуалізувала проблему дистанційного управління, є пандемія коронавірусу COVID-19. Через карантинні заходи, багато компаній зіткнулися з певними складнощами в управлінні бізнесом, зазнали значних збитків або й взагалі припинили свою діяльність. Саме тому, потреба в запровадженні форм дистанційної діяльності та дистанційного управління зараз є особливо актуальною. В умовах пандемії перед керівництвом підприємств та організацій постає все більша потреба в запровадженні форм дистанційної діяльності та дистанційного управління.

Дослідження праць зарубіжних та вітчизняних учених і практиків дозволяє констатувати, що сутнісно-змістовна характеристика поняття «дистанційне управління» розмита та вузьковикористовувана. Це пов'язано з тим, що дана форма організування бізнесу ще донедавна була не надто поширеною. Тому набуває значення обґрунтування самого поняття «дистанційне управління» в контексті організації системи управління бізнесом. Очевидною є необхідність визначення головної мети, ключових складників і основних принципів організації процесу дистанційного управління організацією чи підприємством, розроблення методичних підходів до формування та виокремлення ключових інструментів і засобів дистанційного управління. З огляду на це, наведемо такі сутнісно-змістові характеристики даних понять:

Дистанційне управління підприємством – дистанційна форма управління матеріальними та людськими ресурсами, представлена сукупністю методів, засобів та інструментів для ефективної координації людей з метою досягнення поставлених довгострокових чи короткострокових завдань або намічених цілей (покращення результативності виробництва та інших бізнес-процесів, збільшення прибутку тощо) [1, с. 22].

Серед основаних причин для розвитку та поширення дистанційного



управління варто виділити наступні:

- максимально високі витрати на постійно присутнього в офісі працівника;
- певний вид діяльності, що передбачає: роботу команд віддалених один від одного топ-менеджерів, команд продавців; перебування основної кількості працівників на віддаленому виді зайнятості поза офісом (представники кол-центру служб роботи з клієнтами; дослідники; техніки, що працюють на виїздах, програмісти тощо);
- наявність сильно розгалуженої та регіональної мережі;
- керівник тимчасово фізично відсутній – перебуває у відрядженні, у відпустці, на лікарняному тощо;
- карантинні обмеження.

Отже, впровадження та використання дистанційного управління підприємством чи організацією може бути викликане необхідністю досягнення різних цілей, у залежності від яких формується певний регламент взаємодії: звільнення офісного приміщення, розвиток продажів у регіонах, залучення кваліфікованого фахівця для вирішення складних завдань тощо. При цьому віддалений персонал може працювати як в регіональному офісі, так і вирішувати поставлені завдання у вільному режимі, а також може виконувати повністю незалежні функції по роботі з клієнтами при продажах.

Стан електроніки та засобів комунікації перебуває в постійному розвитку, дозволяючи все більше автоматизувати життя і створюючи нові можливості для керівництва. Технології обумовлюють менеджерам можливість перебувати у тісному контакті з підприємством у віддалених локаціях. Розвиток технологій також обумовлює мобільність керівника, своєчасне та змістовне отримання інформації, охоплення більшої частини роботи тощо. Завдяки цьому можна правильно організувати процес дистанційного управління, коли менеджери та працівники, фізично не перебуваючи на місці роботи, можуть виконувати свої обов'язки не менш ефективно.

Організація процесу дистанційного управління – це комплексний набір підготовчих та підтримуючих дій, які впроваджуються керівництвом, направлених на ефективну реалізацію основних функцій організації праці на підприємстві (планування, організацію, мотивацію, контроль) у випадку фізичної відсутності керівництва чи працівників на підприємстві.

В цілому, принципи дистанційного управління несуттєво відрізняються від принципів класичного менеджменту:

1. Індивідуальний підхід. Потрібно враховувати, що працівники знаходяться поза офісом і їх неможливо бачити «вживу». Тому, слід шукати індивідуальний підхід до кожного із них. Це доведеться врахувати у ступені контролю, стилі спілкування та у формі мотивації.

2. Командне обговорення. Управління на відстані передбачає спільні рішення і обговорення питань. З одного боку, це дозволяє керівникові почути різні точки зору щодо вирішення проблеми, з іншого – допоможе краще зрозуміти загальний напрямок роботи.

3. Довіра. Працівники, які працюють віддалено, в більшості випадків самостійно планують свій робочий графік. Тому, фрілансерам важливо усвідомлювати, що їм довіряють і надають простір для творчості. Надмірний контроль, часто, тільки вибиває з колії [2].

Методи дистанційного управління перегукуються з традиційними методами управління. Проте, дистанційний менеджмент є віянням нової епохи, а отже методи його реалізації є унікальними і прогресивними. Перехід на дистанційне керування в різноманітних його формах передбачає використання низки таких методів, як:

- максимальне делегування повноважень та обов'язків і вірне визначення працівника, відповідального за контроль на ділянці за відсутності основного керівника;

- постановка цілей для всієї команди та розробка конкретних, вимірюваних, реалістичних цілей для кожного працівника;

- створення сприятливих умов для самостійної роботи;

- спільний пошук оптимальних рішень та складання бази знань;

- постійне збільшення кількості каналів комунікацій у процесі дистанційного управління;

- керівник повинен опанувати техніку проведення відеоконференцій одночасно з кількома працівниками;

- керівнику важливо знати особливості письмового способу спілкування, який вимагає конкретного вираження думки, уточнення формулювань;

- стратегічне та оперативне планування, постановка щоденних завдань;

- кадрова політика за принципом «природного відбору».

- контроль та оцінка результативності діяльності працівників.

Таким чином, дистанційне управління – гарантія гармонійного розвитку бізнесу в сучасних умовах. Зважаючи на глобалізаційні та інтернаціоналізаційні тенденції розвитку бізнес-процесів у світі, посилені заходи карантину, перехід у режим віддаленої роботи вже не нововведення чи тренд, а життєва необхідність для сучасних підприємств та організацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковшова І.О., Ілько Л.М. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 2. С. 21–27

2. Режим віддаленої роботи – вже перевага для бізнесу. URL : <https://yur-gazeta.com/golovna/rezhimviddalenoyi-roboti--vzhe-perevaga-dlya-biznesu.html>

**Андрій КОЦУР**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Основними чинниками, що впливають на процеси збереження та розвитку трудового потенціалу є: демографічні, економічні, культурні, соціальні, екологічні, організаційні й правові. Важливе місце серед них займають соціальні чинники, які регулюються соціальною політикою держави.

Дослідивши і проаналізувавши соціальні чинники збереження та розвитку трудового потенціалу, можна буде визначити основні напрямки розвитку соціальної політики. До соціальних чинників збереження і розвитку трудового потенціалу належать такі, що впливають на соціальні аспекти життя населення, а саме:

- рівень доходів населення і забезпеченість соціальними стандартами;
- розвиток соціальної інфраструктури (рівень розвитку охорони здоров'я та системи освіти, культури, мистецтва);
- соціальний захист і соціальне страхування;
- розвиток системи соціального партнерства.

Одним із головних напрямків реалізації соціальної політики є підвищення рівня доходів населення. Від його величини залежить мотивація економічно активного населення здійснення трудової діяльності. Доходи населення від цієї діяльності дають змогу відновити затрачені сили та енергію, що були витрачені в процесі праці, а також забезпечити носія трудового потенціалу та членів його родини необхідними життєвими благами для нормального існування.

Упродовж останніх років спостерігалось лише стримування темпів зниження рівня доходів населення. Для збереження та розвитку трудового потенціалу важливе значення має забезпечення високого рівня доходів населення. Цей соціальний чинник впливає на економічну активність населення переважно через стимулюючу та відтворювальну функції заробітної плати.

Держава має забезпечити такі доходи економічно активної частини населення, які дадуть змогу забезпечити їх і членів їхніх родин необхідними життєвими благами, а також гарантувати взаємозалежність між рівнем розвитку індивідуального трудового потенціалу та рівнем доходу. Досягнення високого рівня доходів населення – результат розвитку продуктивних сил, зростання мотивації населення до активної економічної діяльності.

Одним із найважливіших напрямків державного регулювання доходів населення є встановлення основних соціальних гарантій у нашій державі. До них

відносять: мінімальний розмір заробітної плати; мінімальний розмір заробітної плати працівників різної кваліфікації бюджетного сектору; мінімальний розмір пенсії за віком; стипендій студентам навчальних закладів усіх рівнів акредитації; індексація заробітної плати; задоволення потреб у товарах і послугах соціально незахищених верств населення на пільгових засадах.

Встановлення мінімального розміру заробітної плати – головний механізм державного регулювання розміру заробітної плати, як основної частини доходів населення. Мінімальна заробітна плати визначає мінімальний розмір винагороди за просту некваліфіковану працю та впливає на розмір середньої заробітної плати. Мінімальна заробітна плата має забезпечити працівникові, що її отримує, спроможність отримати за неї мінімальний набір продуктів і послуг, необхідних для підтримання життєдіяльності, тобто забезпечити рівень життя не нижче прожиткового мінімуму. Проте, беручи до уваги високу частку тінізації економіки, можна говорити, що розмір мінімальної заробітної плати є граничною величиною офіційної заробітної плати на підприємствах приватної власності, що дає змогу максимально мінімізувати податкове навантаження на фонд оплати праці. У контексті цієї проблематики перед державою постає завдання детінізації заробітної плати з метою визначення реальних доходів населення.

Однією з визначальних характеристик залежності рівня доходів громадян від соціальної політики держави є значна частка в цих доходах соціальної допомоги та різного роду трансфертів. Зокрема, у 2019 р. ця частка становила близько 19,2 % від загальної доходів населення. При цьому згадана частка постійно зменшується, що свідчить про значну ліберальну спрямованість соціально-економічної моделі країни.

При здійсненні заходів щодо підвищення рівня доходів населення необхідно враховувати різницю в заробітній платі працівників різних галузей національної економіки та у різних регіонах країни. За регіонами розмір середньомісячної заробітної плати значно диференційований, від 9696 грн. у Чернівецькій області до 17533 грн. у місті Києві у січні 2021 року.

Схожа диференціація у розмірі заробітної плати склалася в різних галузях національної економіки. У січні 2021 року середній розмір заробітної плати у сфері охорони здоров'я становив 7297 грн., а у фінансовій та страховій діяльності 20080 грн.

Проаналізувавши динаміку різниці в оплаті праці у різних галузях протягом останніх років, можна стверджувати, що дана тенденція є постійною. Тому, необхідно здійснити комплекс заходів, щоби зменшити диференціацію в доходах працівників різних видів економічної діяльності. Окремі види економічної діяльності в деяких регіонах країни є бюджетоутворюючими, що приводить і до диференціації доходів населення у різних регіонах залежно від

розвитку даної галузі національної економіки.

Негативні тенденції спостерігаються у розвитку освітньої сфери, що займає визначальне місце у формуванні якісних характеристик трудового потенціалу. Так, кількість дошкільних закладів за останні роки зменшилась до 14,8 тис. об'єктів у 2019 році, відповідно і кількість місць у них до 1155 тис. місць. Проте потрібно зазначити, що внаслідок зниження рівня народжуваності, що призвело до зменшення кількості дітей дошкільного віку, охоплення їх відповідними виховними закладами залишається практично однаковим (58% у 2019 р.).

Аналогічна тенденція зафіксована і щодо загальноосвітніх навчальних закладів впродовж їх кількість у країні в 2019 році становила 15,2 тис. об'єктів. Основними причинами зменшення кількості шкіл, є зменшення кількості осіб шкільного віку через низький рівень народжуваності в 1990-х роках, а також недостатнє фінансування даних об'єктів соціальної інфраструктури. Особливо характерна ситуація зі зменшенням кількості шкіл та дошкільних закладів у сільській місцевості. Проблема функціонування загальноосвітніх навчальних закладів у контексті розвитку трудового потенціалу вкрай важлива. Саме в період навчання у загальноосвітній школі майбутні носії трудового потенціалу отримують фундаментальні знання, що формують їх світогляд, систему цінностей та пріоритети у житті. Роль початкової школи в житті кожної людини важко переоцінити, тому зусилля держави доцільно спрямувати на всебічний її розвиток, особливо у сільській місцевості. Основними проблемами належного функціонування сільської школи є обмеження фінансових ресурсів, нестача педагогічних кадрів, морально застаріла матеріально-технічна база.

Також, аналогічна ситуація склалась з кількістю закладів професійно-технічної освіти та закладів вищої освіти. Їх кількість постійно зменшується. Ці процеси несуть негативний вплив на розвиток трудового потенціалу.

Важливим аспектом соціальної політики як чинника збереження трудового потенціалу є ефективність функціонування сфери охорони здоров'я. В умовах пандемії корона-вірусу, були виявленні всі негативні явища розвитку даної галузі соціальної сфери. Зокрема це такі: низький рівень оплати праці медичних працівників, низький рівень кадрового забезпечення медичних установ, незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, нестача місць у лікувальних закладах, тощо.

Отже, підсумовуючи можна стверджувати, що вплив соціальних чинників на процеси збереження та розвитку трудового потенціалу є значним. Завданням держави є забезпечення позитивних тенденцій розвитку соціальної сфери, що дозволить і зберегти наявний трудовий потенціал та й забезпечить його розвиток.

### *Список використаних джерел:*

1. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

**Жанна КРИСЬКО**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДИ**

Єдиною константою у сучасному світі залишається зміна. Тому і світ змінюється, змінюється парадигма, і все більше поглядів спрямовуються на нові джерела зростання – малий та середній бізнес, креативну економіку, середній клас.

Зауважимо, що передові економіки розвиваються все більше на основі малого та середнього бізнесу. Так, 99 % бізнесу Ізраїля представлені підприємцями і малими підприємствами. 54 % ВВП Польщі створено малим бізнесом [2]. І якщо врахувати, що станом на 1991 рік їхній ВВП був значно меншим від українського, а відтоді економіка Польщі зросла вп'ятеро, а Ізраїля більш як ушестеро, то Україна натомість за 25 років показала лише 20 % приросту, тобто 0,8 % зростання в середньому щорічно. Тому для України підприємництво є ключем для розв'язання проблем як економічного, так і соціального спрямування.

В усіх країнах світу підприємництво розглядається як універсальний інструмент участі громадян в економічному житті країни, як важливий фактор економічного зростання, створення робочих місць, проведення структурної перебудови задля зміцнення економіки.

Так, у Тернопільській області лише 5,2 % працівників від загальної чисельності зайнятих працює в великих організаціях, при цьому частка цих підприємств в обсязі реалізованої продукції становить 52,1 % [4]. Такі дані засвідчують, що саме завдяки сектору малого і середнього підприємництва (МСП) забезпечується зайнятість в регіоні, натомість великі підприємства посідають провідні позиції за обсягами реалізації продукції. Ось чому розвиток МСП у нинішніх реаліях розглядається як важливий чинник забезпечення зайнятості та створення робочих місць, а також чинник, котрий визначає добробут населення регіону.

МСП становлять більш ніж 99 % від усіх підприємств у нашій державі та реалізують більш ніж половину загального обсягу продукції, товарів і послуг.

Згідно Господарського Кодексу МСП – це суб'єкти господарювання, незалежно від форми власності, річний дохід яких не перевищує 50 млн. євро, а чисельність працівників не перевищує 250 осіб [1]. Крім того, розрізняють мікропідприємництво, мале і середнє підприємництво.

Портрет МСП [3]: середній вік – 45 років; стать: 51% чоловіків, 49% жінок.

Розподіл за розміром: 67% – мікропідприємства, 19% – малі підприємства, 14% – середні підприємства. Галузі: 44% – послуги, 25% – торгівля, 21% – промисловість та будівництво, 10% – сільське господарство.

Зауважимо, що в країнах ЄС у сфері малого підприємництва основні види діяльності – будівництво, торгівля, фінансова діяльність, а також сфера послуг (ремонтні роботи, перукарські та освітні послуги, кафе у курортних і придорожніх зонах, ремісництво).

Одне МСП працевлаштовує в середньому 22 особи, при чому фізичні особи-підприємці працевлаштовують в середньому 3 осіб, а юридичні особи – 30 осіб [3]. У 2021 році продовжилась негативна тенденція зменшення кількості працівників на підприємствах сектору МСП, але темпи скорочення їх чисельності сповільнились. Три четвертих керівників МСП – чоловіки, одна четверта – жінки.

Підприємництво виконує важливі функції в економічному розвитку регіону:

1. Функція сприяння щодо створення та розвитку конкурентного середовища як необхідна умова та основний принцип функціонування ринкової економіки, в тому числі і на регіональному рівні.

2. Підприємництво розглядається як важливий важіль зміни структури регіональної економіки. Поява МСП, котрі виробляють нові види продукції, на противагу великим організаціям здатна, відносно швидко оновити структуру регіональної економіки.

3. Підприємництво розглядається як каталізатор економічного розвитку регіону. З одного боку, створення нових підприємницьких структур впливає на підвищення попиту на сировину, машини, матеріали, обладнання, а з іншого – дозволяє розширити ринки збуту для нових товарів, а тим самим сприяє прискоренню темпів економічного регіонального розвитку й в цілому економіки країни.

4. Підприємництво дозволяє раціонально використовувати усі види ресурсів.

5. Мале і середнє підприємництво сприяє вираженню права щодо особистого самоствердження та свободи трудової діяльності.

6. Достатня кількість малих та середніх підприємств дозволяє розширити пропозиції товарів на місцевих ринках. Крім того, такі підприємства мають можливість забезпечити великі організації комплектуючими та виробами, котрі є необхідними для виробничого процесу, але їх виготовляти не вигідно на такому великому підприємстві.

7. Малі та середні підприємства розглядаються як джерело надходжень до місцевих бюджетів.

8. Для здійснення діяльності малі та середні підприємства часто використовують непридатні для житла приміщення, При цьому вкладають кошти в

їх оновлення, тим самим сприяючи розширенню можливостей ведення бізнесу.

Варто окреслити і значну роль малого та середнього бізнесу, як сфери самозайнятості населення регіону. Створюючи малі та середні підприємницькі структури підприємці забезпечують себе роботою і доходом, вищим, ніж вони могли б отримувати, перебуваючи в категорії найманих працівників, а, крім того, вони створюють нові товари та послуги, що дозволяє розширити економічні можливості як регіону, так і держави в цілому.

***Список використаних джерел:***

1. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 27.02.2021. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.05.2021).
2. Країні потрібні два мільйони підприємців. URL: <https://bit.ly/3ftaLrl> (дата звернення: 10.05.2021).
3. МСП в Україні: як відобразити реальний портрет сектору? <https://www.slideshare.net/USAIDLEV/ss-70057627> (дата звернення: 10.05.2021).
4. Офіційний сайт Головного управління статистики у Тернопільській області <http://www.te.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2021).

**Світлана КРАМАРЧУК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Тетяна РОМАНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

## **АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Основна роль в організації діяльності медичних закладів належить медичному працівнику. Саме тому управління розвитком кадрів є важливим завданням менеджерів із управління персоналом в даній галузі. Традиційний підхід до управління медичним персоналом не дає бажаного результату, а часто навіть приводить до застою або ж дезорганізації в структурі управління. Враховуючи, що на разі фінансування з боку держави для розвитку медичної галузі є недостатнім, ефективною має стати мобілізація прихованих можливостей в системі для результативного використання кадрових ресурсів.

Слід зазначити, що головна вимога до системи охорони здоров'я – це надання якісної медичної допомоги, що забезпечує безпеку пацієнта, яка в свою чергу безпосередньо пов'язана з якістю підготовки медичного персоналу.



Сьогодні недостатньо просто повідомляти про причини професійних помилок і необхідності дотримання деонтологічних і морально-етичних норм поведінки з пацієнтом, необхідно, щоб медичний працівник придбав власний досвід взаємодії і корекції цієї поведінки в разі потреби [1].

На даний період в різних медичних навчальних організаціях використовуються різні методи навчання на спеціальних тренажерах і симуляторах, але використання технологій імітаційного навчання не комплексне і не системне. З причини виявленого протиріччя між наявними перевагами імітаційного навчання і відсутністю комплексного теоретичного і практичного забезпечення такого напрямку в системі вітчизняної медичної освіти необхідна розробка сучасних підходів до формування таких систем і оцінці ефективності їх використання[2].

Найбільшого поширення навчання медичних працівників в умовах імітації професійної діяльності отримало на Північно-американському континенті. Найбільш розповсюдженою організаційною формою функціонування такого навчання є спеціальний центр у складі освітньої організації. Як правило, центри реалізують навчання за кількома напрямками підготовки. Найбільш популярними є наступні: екстрена медична та перша допомога, допомога породіллі, анестезіологія і реаніматологія, хірургічні напрямки, ендоскопія, стандартизований пацієнт, ендovasкулярна діагностика і лікування, педіатрія, догляд, ортопедія і артрологія, офтальмологія, навчання фахівців (викладачів і технічний персонал) в області імітаційного навчання.

Найпоширенішими моделями тренажерів є тренажери-симулятори зі зворотним зв'язком і можливістю програмування, що забезпечують надання медичної допомоги в екстрених ситуаціях (в.т.ч. в педіатрії, акушерстві, анестезіології реаніматології). Для навчання в Центрах моделювання використовуються всілякі методи навчання, з переважанням навчальних ігор і використанням тренажерів-симуляторів зі зворотним зв'язком.

Аналіз зарубіжного досвіду організації імітаційного навчання показав, що педагогічні можливості моделювання в медичній сфері освіти включають такі складові: вплив незвичайною подією, відтворюваність (повторність), можливості для оцінки медичних кадрів. Моделювання, яке найкращим чином сприяє навчанню має включати в себе: повторювану практику, програму інтеграції, забезпечення зворотного зв'язку, діапазон рівня складності[3].

У процесі дослідження були сформульовані наступні принципи, на основі яких можлива організація імітаційного навчання.

1. Наявність законодавчої і нормативно-методичної бази, яка б регламентувала імітаційний етап навчання, в тому числі визначала джерела фінансування цього вартісного методу навчання, а також обсяги обов'язкової і

додаткової програми по кожному напрямку.

2. Наявність спеціальних програм навчання і контролю, в яких визначено: період, форма і методи навчання (тренінги, виконання окремих маніпуляцій, контроль), мінімальна і максимальна кількість учнів на одному занятті і його тривалість. При розробці навчальних програм необхідно враховувати всі компоненти навчального процесу: цілі навчання, зміст навчання, методи навчання та контролю, організаційні форми навчання та засоби навчання, того, хто навчається, педагога, результат навчання. На початку навчання і в його кінці необхідно передбачити контроль рівня підготовленості.

3. Поділ програми імітаційного навчання в системі неперервної професійної освіти на первинну і повторну. Первинна програма передбачає використання часу, в основному, на навчання, а повторна передбачає переважно педагогічний контроль. При цьому, після тієї та іншої програм по результатах навчання присвоюється однакова кількість освітніх кредитів. Для проведення педагогічного контролю необхідно сформулювати критерії оцінки професійних дій (листи експертного контролю, засновані на діючих стандартах медичної допомоги та медичних послуг). Продовження роботи по створенню «Стандартів підготовленості» по кожному напрямку, дозволить сформулювати підходи до сертифікації фахівців, які могли б стати основою для розробки системи допуску до самостійного виконання різних медичних маніпуляцій.

4. Залучення до імітаційного навчання, в якості експертів та тренерів, фахівців, що мають достатній клінічний досвід роботи, відповідну кваліфікацію і методично грамотний підхід до процесу навчання. Відповідна система підготовки викладачів і персоналу центрів, що використовують імітаційні методи навчання.

5. Дотримання необхідних термінів навчання і регулярність його повторення.

6. Управління навчальним процесом (оцінка ефективності навчання, анкетування викладачів і учнів, своєчасне оновлення матеріально-технічної та методичної бази).

Зміни до програм навчання, пов'язані з впровадженням імітаційного навчання на різних рівнях освіти медичних кадрів, найбільш доцільно здійснювати через окремі тематичні модулі, організовані за принципом активного навчання. При відборі змісту навчання за модулями імітаційного навчання необхідно враховувати наступні фактори: перелік професійних компетенцій з кваліфікаційних характеристик фахівців; інвазивність процедур, ситуації для невідкладних втручань; технічні можливості реалізації навчального процесу; уніфіковані форми поведінки в професії; часті помилки в процесі професійної діяльності.

Процес розробки навчального модуля включає кілька етапів: на першому етапі з переліку, перерахованого в кваліфікаційних характеристиках, відбираються найбільш складні інвазивні процедури; а потім проводиться відбір ситуацій, що вимагають екстрених втручань медичних працівників.

При цьому необхідно орієнтуватися на можливості виробників тренажерів і тренажерів-симуляторів і враховувати доповнення для розвитку професійних методів спілкування і роботи з пацієнтом, зниження числа системних помилок. Модулі на етапі спеціалізації повинні реалізовуватися як тренінг, а на етапі підтвердження своєї кваліфікації (сертифікаційний цикл) як атестація рівня підготовленості. Таким чином, використання основних принципів організації імітаційного навчання дозволить підвищити якість підготовки медичних кадрів, а також створити передумови для розробки системи допуску медичних працівників до самостійної медичної діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Антошина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 22.04.2021).

2. Лебедев. О.Е. Компетентностный подход в образовании. *Школьные технологии*. 2004. №5.С. 3–12.

3. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf) (дата звернення: 05.05.2021).

**Лідія КРУП'ЯК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Ірина КРУП'ЯК**

к.е.н., доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія, ЗУНУ

**ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В  
КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

В контексті трансформаційних змін проблема оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу органу публічної влади займає одне з центральних місць у системі публічного управління. Адже від сумлінної та ефективної роботи персоналу залежить якість прийнятих управлінських

рішень, ступінь злагодженості роботи органів публічної влади та ефективність їх діяльності, процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут населення.

В Україні спостерігається досить низька ефективність діяльності органів публічної влади, продовжується падіння престижу публічних службовців, високий рівень корупції. Однією з причин таких проблем є відсутність в Україні спеціального механізму оцінки освітньо-кваліфікаційного рівня, якостей і компетентностей публічних службовців, а також показників їх діяльності. Процеси радикального оновлення українського суспільства, зокрема реформування й модернізації публічної служби України, що відбуваються на сучасному етапі державотворення і зумовлені необхідністю створення в Україні професійної, стабільної, високоефективної, авторитетної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення, спроможної надавати якісні управлінські послуги населенню, користуватися його довірою і повагою, ставлять підвищені вимоги до керівного персоналу у сфері державної служби, його рівня підготовки, професіоналізму й особистісних якостей.

Водночас, управлінський персонал у сфері державної служби ще недостатньо підготовлений до інноваційної діяльності, здійснення суспільних реформ. Існуючі підходи до управління керівним персоналом у сфері державної служби ще не повною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, ураховують пріоритети нової державної кадрової політики. Питання професіоналізму та компетентності органів публічного управління постає одним із важливих завдань, які стоять на шляху втілення та зміцнення кадрової політики у нашій державі.

Зазначимо, що проблема оцінки ефективності роботи управлінського персоналу поки не має конкретного загальновизнаного рішення. Існує безліч методик, стандартних і нестандартних, які допомагають оцінити окремі параметри діяльності управлінського персоналу органу публічної влади. Але максимально повний і достовірний обсяг інформації може надати тільки комплексна система оцінки управлінського персоналу.

Ефективність нововведень у публічному управлінні визначається рівнем розвитку інноваційної культури та професійної компетентності публічних службовців. У свою чергу, це диктує важливу вимогу: сучасний інноваційний процес обов'язково повинен супроводжуватися технологією наукового забезпечення процесу самореалізації творчого потенціалу публічного службовця, здатного проектувати свій індивідуальний шлях особистісного професійного розвитку, підвищення рівня професійної компетентності.

У Законі України «Про державну службу» визначено профіль професійної компетентності посади державної служби як комплексну характеристику посади

державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків. А рівень професійної компетентності особи – це характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками [1].

Відтак, в умовах трансформаційних змін питання компетентності керівного персоналу у сфері державної служби набувають пріоритетного значення і є важливим чинником підвищення ефективності управління. Цікавою, на нашу думку, є американська модель універсальних компетентностей персоналу державної служби, якими повинні володіти всі керівники державних установ. Водночас, для кожної групи керівників встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється.

Зазначимо, що американський досвід порівневого моделювання компетентності керівних кадрів державної служби може бути адаптованим в Україні, оскільки дозволяє створити систему відбору та навчання керівників, орієнтовану одночасно на розвиток у них необхідних якостей і професійних знань і здійснення оцінювання персоналу відповідно до обраних стандартів. Предметом оцінки та відбору керівного персоналу у сфері державної служби є якості та здібності керівників.

Відтак, сутність компетентнісного підходу до оцінювання керівного персоналу державної служби має базуватися на таких положеннях:

- урахування сфери діяльності та профілю базової підготовки їх при формуванні їх компетентностей, необхідних для виконання основних професійних функцій;
- набуття основних компетентностей: технологічної, комунікаційної, соціальної, особистісної;
- формування спеціальних компетентностей, які дають змогу ефективно діяти на конкретному робочому місці, пов'язані з функціями конкретного робочого місця, що визначаються посадовою інструкцією.

Механізм оцінювання, що забезпечує його ефективні результати, має обов'язково містити такі елементи: суб'єкт оцінювання, об'єкт оцінювання, науково розроблені критерії оцінювання діяльності, методи оцінювання; процедуру оцінювання [2].

Управління керівним персоналом у сфері державної служби передбачає різноманітні процедури його оцінювання. З огляду системних позицій оцінювання керівного персоналу у сфері державної служби, його оцінка є сукупністю якостей та здібностей, спрямованих на підвищення ефективності управління керівним персоналом. Для об'єктивної оцінки керівного персоналу потрібна нова, науково

обґрунтована система критеріїв. Тому, доцільно визначати інтегровану оцінку ефективності діяльності керівного персоналу виходячи із характеру його впливу на результати управлінської чи функціональної структури та зайняття категорії керівної посади. Разом з тим, реформування системи державної служби в подальшому передбачає вирішення завдань щодо розвитку керівного персоналу, які потребують створення системи незалежного оцінювання керівних кадрів, що ґрунтується на удосконаленні профілів компетентності для всіх керівних посад у системі державної служби та створенні мережі незалежних центрів оцінювання претендентів на керівні посади.

Отже, існуючі системи оцінки не повною мірою відповідають сучасним вимогам і не забезпечують комплексної, інтегрованої оцінки керівників з урахуванням вивчення потреб публічних службовців у підвищенні рівня їх компетентності, Застосування компетентнісного підходу при відборі кадрів на посади керівного персоналу державної служби дасть можливість досягти головної мети державної кадрової політики – формування й раціонального використання кадрового потенціалу держави та допоможе підвищити продуктивність праці, ініціативність управлінського персоналу при реалізації стратегічних рішень, забезпечить глибше розуміння цілей і місії органу публічної влади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Ост. ред. 15.11.2017 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал*. 2014. №8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

**Інна КУЛЬЧІЙ**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування та права Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

## **ПРИКЛАД КРАЇН ЄВРОПИ В СФЕРІ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Принципово важливим напрямом реформування системи органів влади в Україні постає формування нових інститутів, організаційних структур та інструментів здійснення публічного управління у сфері державної влади. Цей напрям постає центральним, оскільки саме він пов'язаний з необхідністю

впорядкування системи органів влади, підвищенням ефективності їх функціонування.

Зарубіжні автори часто стверджують, що сучасна державна влада занепадає. Це означає те, що країни можуть усе менше покладатися на владу (владні органи) для здійснення соціального контролю. Це, у свою чергу, зумовлює виникнення криз законності, викликаних глобалізаційними процесами або широкими культурними змінами, що підривають основи ієрархічних владних відносин. Країни шукають нові форми управління, які можуть виникнути, щойно державна влада буде передана вище – до наднаціонального рівня, вниз – до субнаціонального або назовні – до приватних сфер [3, р. 41-42]. Відповідно, реформування влади в Україні слід спрямувати в русло відновлення високого статусу державної влади на національному і міжнародному рівнях.

Корисним у цьому сенсі видається приклад країн Європи, що мають позитивний досвід реформування влади і здійснення ефективної регіональної політики. Відомо ж бо, що в повоєнні роки вони розпочали пошук власної формули децентралізації влади.

Також необхідно зазначити, що в Україні виникають проблеми під час упровадження в систему публічного управління різних елементів зарубіжного досвіду, що не враховують українських національних особливостей. Слід критично оцінити надмірне захоплення політиків методом подібності та аналогій, що вже відзначалося українськими вченими як «найбільш важлива методична слабкість вітчизняного реформаторства». Найчастіше предметом дослідження та порівняння стає публічна адміністрація розвинених держав, де увага акумулюється лише на тій новизні, яка вкладається у власну парадигму цього механізму, що є не зовсім коректним.

На думку М. Беблани, у країнах Східної Європи реформа органів влади стикається з цілковито іншим середовищем, ніж у розвинених країнах. Зокрема, загальна швидкість і масштаб змін не мають прецеденту, бо реформування передбачає повну політичну та економічну трансформацію. У цих країнах реформа влади відбувається в умовах нечуваної кризи управління та суттєвого звуження спектру послуг, гарантованих державою. Вона впроваджується за невизначеності меж державного сектора, послабленого верховенства права і дуже високого ступеня невизначеності законодавства. Оскільки країни практично заново створюються, а також у них бракує готовності до змін, реформа спирається на дуже низькі управлінські спроможності [1, с. 38].

Вдалим прикладом для вивчення досвіду проведення реформи системи органів влади є Польща та країни Балтії – Естонія, Литва та Латвія, адже вони є державами з подібними до України адміністративно-командним минулим, і свого часу так само пройшли шлях від декларування власних проєвропейських намірів до

конкретних реформ, що відчинили їм двері до Європейського Союзу [2].

Проаналізувавши різні точки зору європейських дослідників, можемо виділити два підходи.

Перший – це «процедурний чинник», тобто органи влади і відповідні посадові особи діють у постійній площині процедур. У першу чергу, це процедура прийняття рішень, процедура способів їх втілення, процедура дотримання термінів виконання та інші. Відтак, щоб розпочати реформу, потрібно протидіяти процедурам, які водночас із посадовими особами залишаються без змін, це і слугує бар'єром та обмежує будь-яку реформу [5, с. 17-18].

Другий – це «корпоративний чинник», який визначає бар'єром реформи саму організацію, яка формує власні переваги і суттєво протидіє реформі, адже остання здатна змінити усталений зразок її функціонування [4, с. 23].

Означені підходи є досить важливими в їх єдиному і системному застосуванні, адже орган влади і процедура прийняття рішення створюють і обмежують можливості щодо напрацювання тактики та її втілення. Оскільки процедура прийняття рішення стосується процесу підготовки і втілення реформи, їй необхідно пройти багато етапів, перш ніж проект реформи буде затверджено. Встановлені правила та механізми обмежують вплив органів різних рівнів, які бажають здійснювати перетворення. Водночас самі ж органи і створюють ці норми, цінності, які мають тенденцію протидіяти реформі.

Отже, реформа може втілюватися, якщо є органи, які бажають використовувати ситуацію, щоб досягти змін, якщо перешкоди дещо послабилися і лідери можуть вийти із структурних обмежень і сформулювати альтернативну концепцію або парадигму реформ, спираючись на підтримку організації та наявність відповідних ресурсів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Беблала М. Реформа державного управління в Словаччині й інших країнах Центральної Європи та її значення для України // Досвід країн Центральної Європи у здійсненні економічних реформ: ідеї та рекомендації для України. К. : МЦПД, 2005. С. 35-43.

2. Гонцяж Я., Гнидюк Н. Адміністративна реформа: нездійснені мрії та втрачені можливості : Як знайти конструктивний шлях для реалізації основних компонентів адміністративної реформи? К. : Міленіум, 2002. 136 с.

3. Bevir M. Encyclopedia of governance / Mark Bevir. In 2 vols. Vol. 1. London : SAGE Reference Publications, 2007. 506 p.

4. Organizing Innovation. New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations / Ed. by M. Venswijk. – Amsterdam : IOS Press, 2005. 240 p.

5. Reform in Europe. Breaking the Barriers in Government / Ed. by L. Heyse, S. Resodihardjo, T. Lantink, B. Lettinga. – Hampshire : Ashgate, 2006. 205 p.



**Олег КУЛЬЧІЙ**

кандидат юридичних наук., доцент,  
доцент кафедри правознавства,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ДАНИХ**

Для розвитку демократичного устрою в державі необхідно надати вільний доступ громадянам до публічної інформації, що має суспільно важливе значення. Право на доступ до інформації гарантовано статтею 34 Конституції України, де записано право кожного вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір [1].

Публічна інформація у формі відкритих даних – це публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також її подальше використання [2]. Також, варто наголосити на тому, що відкритими можуть уважатись дані, які відповідають визначеним якісним критеріям, що зробить їх використання або аналіз доступними.

Україна перебуває на ранніх, але перспективних етапах розвитку відкритих даних. У процесах розвитку концепту відкритих даних та подальшому його поширенні держава є системоутворюючим елементом, що просуває спільні інтереси решти зацікавлених сторін. Держава не лише розробляє правові рамки використання і розкриття даних, але також виступає провайдером і одночасно споживачем цих даних [4]. Тому, на нашу думку, Україна має високий потенціал для створення злагодженої системи відкритих даних, що зможе конкурувати з прогресивними країнами, як на європейській так і на світовій арені.

Нормативно-правова база в Україні для організації роботи з відкритими даними включає: Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI, постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835 (зі змінами) «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». Наступним нормативно-правовим актом стала постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» від 20 грудня 2017 р. № 1100 [2; 3].

Існування й поширення такого роду даних дає можливість громадськості, у тому числі в особі інститутів громадянського суспільства, контролювати й перевіряти діяльність органів публічного управління різного організаційно-правового та ієрархічного рівнів – від місцевого до національного, а державі –

залучати своїх громадян до безпосереднього управління державними справами, розвиваючи тим самим сферу державно-громадської взаємодії, виводячи її на новий рівень із застосуванням новітніх досягнень сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій, сприяючи тим самим появі синергетичного ефекту, коли з'являється можливість вирішувати нові, неочевидні завдання з використанням взаємопов'язаних відкритих даних та новітніх програмних рішень, адже дані, необхідні для аналізу й узагальнення, доступні будь-кому в будь-який час і можуть використовуватися з будь-якою метою, не забороненою законодавством.

В сучасному діджиталізованому світі дані потрібно відкривати послідовно та обґрунтовано, враховуючи затребуваність відповідних наборів даних потенційними споживачами такої інформації, згідно з чіткими правилами й регламентами, з урахуванням усіх імовірних наслідків, що має перетворитися на продуману довготривалу політику розвитку інформаційної інфраструктури на шляху до побудови елементів цифрового суспільства та підготовки до роботи в нових трансформаційних умовах – всезагальної цифровізації й розбудови цифрової економіки, що неодмінно сприятиме підвищенню громадської активності

Отже, у цифрову епоху питання відкритості даних в системі публічного управління набуває визначального значення, оскільки суспільство потребує ефективних управлінських рішень з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, залучених до цього процесу – держави, суспільства й особи. Таким чином, розпорядникам під час роботи з відкритими даними необхідно приділяти однакову увагу як кількості, так і якості наборів відкритих даних, усвідомлювати важливість розміщення відкритих даних, знати основні принципи відкритих даних та спиратися на стандарти їх оприлюднення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 №2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
3. Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. №867 // Офіц. вісн. України. 2016. №97. С. 22.
4. Олексюк Л. В. Розвиток понятійно-категоріального апарату електронного доступу до публічної інформації та відкритих даних/ Л. В. Олексюк // Вісн. НАДУ при Президентіві України. – Київ: НАДУ, 2016. – №2. – С. 36 – 43.

**Віктор МАСЛЕЙ**

аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ТА УПРАВЛІННЯ  
МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ  
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ  
ПРИ ЛІКВІДАЦІЇ ЇХ НАСЛІДКІВ**

Реалії сьогодення доводять, що підтримувати стабільний стан економіки, достойні умови життя громадян, можливість протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам неможливо без проведення оптимальної політики державного резервування» [1].

Відповідно до законодавства, «матеріальний резерв – це запас будівельних і пально-мастильних матеріалів, лікарських засобів та виробів медичного призначення, продовольства, техніки, технічних засобів та інших матеріальних цінностей, призначених для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, надання допомоги постраждалому населенню, проведення невідкладних відновлювальних робіт і заходів» [2].

З урахуванням положень Закону України «Про екстрену медичну допомогу» [3], інформації літературного джерела [4], а також опираючись на системний підхід, доцільні принципи утворення резерву лікарських засобів та виробів медичного призначення у випадку виникнення надзвичайних ситуацій представимо наступним чином (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Доцільні принципи утворення резерву лікарських засобів (ЛЗ) та  
виробів медичного призначення (ВМП) у випадку виникнення  
надзвичайних ситуацій**

<b>Назва принципу</b>	<b>Його зміст</b>
Принцип централізації та децентралізації формування резерву ЛЗ та ВМП	Постачання медичного майна повинно здійснюватися планово і централізовано вищим органом постачання нижчому. Окрім планового, централізованого постачання повинно здійснюватися і децентралізоване заготовлення (закупка) майна, яке не передбачене нормами і таблицями і не доставляється постачальними органами через медичні склади. Децентралізоване заготовлення медичного майна має проводитися безпосередньо територіальними центрами медицини катастроф (ТЦМК), лікувальними установами через аптечну мережу охорони здоров'я тощо.
Принцип ієрархічного формування резервів ЛЗ та ВМП	Повинні формувати резерви ЛЗ та ВМП на різних рівнях підпорядкування ДСМК – на центральному, регіональному та інших.

Назва принципу	Його зміст
Принцип уніфікації, повноти та адекватності створення резервів	Відповідно до цього принципу, на основі передбачуваних видів і структури уражень в умовах НС повинен проводитися розрахунок резервів на основі нормативів ЛЗ та ВМП. Резерви ЛЗ та ВМП мають максимально забезпечувати необхідний обсяг медичної допомоги і використовуватися тільки для надання медичної допомоги ураженим відповідного профілю.
Принцип максимальної готовності резервів ЛЗ та ВМП	Відповідно до цього принципу, основними вимогами до медичного майна, що використовується у НС, є: портативність, компактність, комплектність, зручність транспортування, простота і надійність в експлуатації та можливість тривалого зберігання. На період НС медичне майно повинно оперативно подаватися до формувань ДСМК у необхідній кількості та асортименті. Цього можливо досягнути за умов постачання формувань та закладів ДСМК медичним майном в комплектах. Крім того, повинно забезпечуватись: формування резервів з відповідним терміном придатності; стійкість до впливу зовнішніх факторів в процесі транспортування автомобільним та авіаційним транспортом; регулярна перевірка кількості та якості витратного майна та роботоспроможність апаратів і приладів.
Принцип адекватного зберігання ЛЗ та ВМП	Відповідно до цього принципу, зберігання ЛЗ повинно здійснюватися згідно з фізико-хімічними властивостями.
Принцип створення, оновлення та утилізації резервів ЛЗ та ВМП	Відповідно до цього принципу створення, зберігання та оновлення резервів ЛЗ і ВМП здійснюється установами-формувачами на основі пріоритетного забезпечення за рахунок центрального та місцевих бюджетів, а також за рахунок позабюджетних коштів. Формування резервів забезпечується без зниження рівня забезпеченості лікувальної практики різними видами майна.
Принцип обліку та контролю резервів ЛЗ та ВМП	Облік резервного майна ведеться окремо від обліку медичного майна для поточних потреб, при цьому комплект обліковується як окремий комплект, а майно, що входить в нього – за описом комплекту. Окрім того, проводиться регулярна інвентаризація і перевірка.
Принцип оптимізації придбання і розміщення резервів	Даний принцип визначає критерії придбання і розміщення резервів, в якості яких використовуються: доступність, вартість, габарити, маса, зручність при трансформаційних змінах.

Примітка. Сформовано з використанням джерела [3-4]

Зважаючи на представлені у табл. 1 принципи, визначимо головні етапи формування резервів лікарських засобів та виробів медичного призначення для закладів і формувань, які беруть участь в наданні допомоги постраждалим під час надзвичайних ситуацій.

Етап 1. Прогноз ймовірних надзвичайних ситуацій, їх наслідків та фармакотерапії уражених. На даному етапі здійснюється прогнозування ймовірних надзвичайних ситуацій в тому чи іншому районі чи об'єкті, їх наслідки, передусім кількість ймовірних потерпілих того чи іншого профілю ураження. Відповідно до стандартів лікування, формуються ймовірні способи

фармакотерапії уражених.

Етап 2. Встановлення призначення резервів, об'єктів і суб'єктів дослідження. На даному етапі встановлюється, для яких закладів і формувань призначені резерви, а також виокремлюються власне об'єкти дослідження – групи, лікарські засоби та виробни медичного призначення за профілем ураження для надання спеціалізованої медичної допомоги, їх потрібна кількість та суб'єкти з відповідними типами уражень (серед них – хірургічне, термічне, психічне тощо).

Етап 3. Встановлення потрібної номенклатури лікарських засобів та виробів медичного призначення. Як модель для визначення номенклатури лікарських засобів та виробів медичного призначення під час надання допомоги ураженим при надзвичайній ситуації беруться курси лікування відповідних типів поразок (захворювань), які використовуються під час звичайного режиму діяльності стаціонару відповідно до стандартів медичної і лікарської допомоги. Базуючись на аналізі історій хвороби, напрацьовується номенклатура лікарських засобів та виробів медичного призначення, які застосовуються при лікуванні відповідних видів поразок (захворювань).

Етап 4. Здійснення експертизи стосовно встановлення нормативів. Обґрунтовується методика проведення експертизи (як правило, застосовується метод колективного експертного оцінювання). Як експерти залучаються лікарі-фахівці вузького й загального профілів, а також професорсько-викладацький склад медичних навчальних закладів.

Одержана на попередньому етапі номенклатура є основою для побудови експертних карт для встановлення перспектив застосування ЛЗ та ВМП.

Етап 5. Опрацювання результатів і розрахунків нормативів. Опрацювання результатів експертизи здійснюється зважаючи на вид експертних оцінок. На базі результатів експертизи обґрунтовуються нормативи використання застосування ЛЗ та ВМП.

Етап 6. Формування резервів на базі одержаних результатів. Згідно з другим принципом, одержані на попередніх етапах номенклатура та нормативи лікарських засобів та виробів медичного призначення застосовуються для утворення резервів різних рівнів (територіального, районного, об'єктового) та комплектування ТЦМК.

Етап 7. Оптимізування розташування резервів лікарських засобів та виробів медичного призначення. На даному етапі реалізується постановка задачі оптимізування розташування резервів за обраними чинниками (маса, об'єм, відстань тощо). Тут же встановлюється конкретний тип задачі оптимізування розташування і здійснюється її вирішення.

Етап 8. Вартісний аналіз формування резервів лікарських засобів та виробів медичного призначення. На цьому етапі здійснюється оцінювання вартості формування резервів установою-формувачем.

Загалом, для вдосконалення системи державного матеріального резервування доцільними діями є:

- дослідження зарубіжної практики державного резервування, щоб визначити найоптимальніші зразки державного резервування для України, з наступним впровадженням потрібних реформ;
- створення системної нормативно-правової бази;
- напрацювання методів визначення номенклатури матеріальних надбань з приведенням розрахунків норм їх нагромадження;
- реконструкція підприємств, які належать до системи держрезерву.

#### *Список використаних джерел*

1. Коваленко С. О. Державний матеріальний резерв України: проблеми та перспективи функціонування. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. №1. С. 100-108.

2. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку створення та використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій” від 30.09.2015 р. № 775. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/775-2015-%D0%BF#Text>

3. Закон України «Про екстрену медичну допомогу» від 5 липня 2012 року № 5081-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text>

4. Лермонтова Ю. Державне управління створенням резервів (незнижуваних запасів) лікарських засобів для надання допомоги при виникненні надзвичайних ситуацій. Актуальні проблеми державного управління. 2013. Вип. 2. С. 90-94.

**Володимир МАЦИК**

аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Враховуючи соціально-політичну значущість та економічну вартість індивідуального та суспільного здоров'я, охорона здоров'я громадян вважається однією з найважливіших функцій сучасної держави. Бо саме кількісними і якісними показниками тривалості життя та рівня здоров'я населення, низкою інших показників соціальної політики відрізняються багаті й розвинуті держави

світу від бідних і слаборозвинутих. Значення здоров'я людини визнають у світі настільки важливим, що цей показник входить до індексу людського розвитку – універсального показника рівня розвитку суспільства тієї чи іншої країни світу [1, с.5].

Результативність політики залежить від її векторності, в рамках якої варто виокремити: досягнення стабільного й повноцінного фінансового забезпечення галузі; підвищення ефективності та якості надання медичних послуг шляхом їх стандартизації; створення єдиного медичного простору.

На думку науковців реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я буде результативною за умови [1, 2]:

- лібералізації попиту на медичні послуги шляхом розширення можливостей споживчого вибору і зміни ролі держави, споживачів, медичних закладів і лікарів, які взаємодіють і стають більш активними партнерами у сфері охорони здоров'я;

- диверсифікації пропозицій медичних послуг методом створення нового сприятливого середовища для недержавної та приватної діяльності шляхом перерозподілу власності, виробництва й фінансування охорони здоров'я;

- удосконалення стимулів для медичних закладів і медичних працівників за економію витрат і підвищення якості медичних послуг;

- постійного моніторингу результатів задекларованих реформ.

Критеріями ефективності системи охорони здоров'я мають бути: вплив на кінцеві результати, а саме – на здоров'я населення; соціальна справедливість, тобто забезпечення кожного пацієнта кваліфікованою медичною допомогою; задоволення населення якісною медичною допомогою.

В основу нової сучасної парадигми державної політики України у сфері охорони здоров'я має бути покладено розуміння того, що здоров'я людини – соціально-економічна цінність, а здійснення скоординованих дій, спрямованих на покращення здоров'я нації стратегічний пріоритет держави. На даний час Міністерство охорони здоров'я за позиціонувало наступні індикатори результативності:

1. Підвищити результативність діяльності системи охорони здоров'я, зокрема: збільшити середню тривалість життя при народженні на 0,7 – 1 рік; зменшити рівень відвортної смертності населення працездатного віку на 20 %; зменшити рівень дитячої смертності на 17%; зменшити рівень материнської смертності на 12%; зменшити рівень догоспітальної летальності на 8%; зменшити показники госпітальної летальності від основних причин: інсультів – на 30%, травм – на 25%; сформувати у населення відповідальне ставлення до особистого здоров'я.

2. Підвищити ефективність використання ресурсів галузі, в тому числі:

– збільшити частку витрат на первинну медичну допомогу до 25 – 27% від загальних обсягів фінансування галузі охорони здоров'я з усіх джерел з паралельним зменшенням частки витрат на стаціонарну допомогу до 46%; зменшити рівень госпіталізації на 20%; скоротити середню тривалість перебування пацієнтів у стаціонарі до 8,3 дня;

– довести рівень забезпечення ліжками для інтенсивного лікування у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) до рівня країн Центральної та Східної Європи (46 на 10 тис. населення).

3. Підвищити рівень задоволення населення медичним обслуговуванням на 20%:

– для пацієнтів та суспільства: збільшення якості та доступності послуг з охорони здоров'я (ОЗ); зміну спрямованості правового регулювання в ОЗ від подолання наслідків порушень прав пацієнтів до їх запобігання; зростання рівня задоволення населення послугами з ОЗ; створення для інвалідів та інших маломобільних категорій населення безперешкодного середовища в ЗОЗ;

– для медичних працівників: участь представників медичної громадськості та пацієнтів в реалізації заходів з побудови нової НСОЗ; безперервність освіти та професійної підтримки, як чинника професійного зростання та підвищення рівня економічного добробуту; підвищення соціального престижу та поваги до професії медичного працівника, рівня заробітної плати в ОЗ; ефективну економічну мотивацію до продуктивної і якісної праці медичних та фармацевтичних працівників; вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики медичних працівників, підстав та процедури притягнення до відповідальності за її порушення;

– для держави: досягнення балансу між потребами населення у послугах з ОЗ, пріоритетами суспільства у сфері ОЗ і обсягами фінансових ресурсів, які спрямовуються на вказані цілі; зміцнення трудових ресурсного потенціалу країни за рахунок підвищення якості медичної допомоги, збільшення обсягів профілактики захворювань та ефективної діяльності громадської охорони здоров'я.

Для того, щоб політика охорони здоров'я була результативною та покращувала параметричні характеристики якості життя трансформація національної системи охорони здоров'я повинна передбачати: державно-громадську модель управління сферою охорони здоров'я; впровадження багатоканальності фінансування (бюджети різних рівнів, кошти соціального та добровільного медичного страхування та ін.); оптимізацію мережі закладів охорони здоров'я з урахуванням потреб населення у медичному обслуговуванні; систему управління якістю медичної допомоги; формування сучасної системи



громадської охорони здоров'я; застосування сучасних механізмів забезпечення доступності та якості лікарських засобів. Забезпечення ефективності використання фінансових ресурсів можливо через запровадження контрактної (страхової) моделі медичного обслуговування та умов для безперешкодного доступу пацієнтів до послуг кращої якості шляхом; підвищення структурної ефективності медичної допомоги, вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності та інформатизація шляхом формування єдиного інформаційного простору уніфікованого з міжнародними стандартами; запровадження системи управління якістю медичної допомоги, її адаптація до вимог нормативного регулювання Європейського союзу на засадах дотримання ідеології безперервного поліпшення якості.

***Список використаних джерел:***

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг. ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. – К. : НАДУ, 2013. – Ч. 1. – 396 с.

2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с

3. Концепція побудови нової національної системи охорони здоров'я України. URL: <http://oblzdrav.mk.gov.ua/index.php/publicna-informaciya/gromadski-obgovorennya/6220-kontsepsiya-pobudovi-novoji-natsionalnoji-sistemi-okhoroni-zdorov-ya-ukrajini>

**Алла МЕЛЬНИК**

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РЕАЛІЇ  
ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПЕРІОДУ**

Причинами постановки проблеми стали: 1) нові виклики сучасності, обумовлені геополітичними, гео економічними змінами, кризовими явищами в світовій і національній економіці; 2) збереження і навіть зростання ролі регуляторної політики як інструмента активізації економічного розвитку; 3) процеси децентралізації, які формально розширили доступ органів місцевого самоврядування до інструментів регуляторного впливу; 4) нестабільність законодавства, не врахування специфіки і сфер управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в царині регулювання економічного розвитку;

5) несформованість системного бачення проблеми розмежування повноважень центру, регіонів і територіальних громад в питаннях реалізації регуляторної політики держави; б) недоліки в чинній регуляторній політиці країни (неузгодженість ряду регуляторних актів, надмірна кількість регуляторних інструментів, що пропонуються деякими державними інституціями, нестабільність, слабка практика долучення стейкхолдерів до вироблення інструментів регуляторної політики, відсутність системності, недостатній моніторинг результативності регуляторних дій).

Проблематику регуляторної політики на різних рівнях (загальнонаціональному, рівні окремих галузевих ринків, регіональному) досліджували багато зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема О.Амоша, Г.Брундлант, Б.Буркинський, Е.фон Вайцеккер, Н.Гавкалова, В.Геєць, Г.Дейлі, І.Колупаєва, Г.Разумова, Дж.Сакс, Дж.Стігліц, Г.Фуллер та інші. Узагальнення їх напрацювань дозволяє трактувати це поняття як складову державного регулювання економіки, спрямовану на визначення аспектів «регуляції різних сфер економіки через певний набір норм і правил, що формують галузеві фінансово- регуляторні режими (податкові, митні, кредитні, управління валютним курсом, державний нагляд, контроль тощо)» [ 1, с.1].

Натомість трактування сутності регуляторної політики на рівні територіальних громад, з огляду на відмінність суб'єкта регуляторного впливу – органу місцевого самоврядування (ОМС) від органів державної виконавчої влади, не знайшло достатнього відображення в економічній літературі. Проведення децентралізації обумовило дві особливості, що визначають місце територіальної громади і її ОМС в системі регулювання економічного розвитку: а) необхідність реалізації державної регуляторної політики; б) вироблення регуляторної політики з врахуванням специфіки громади автономно, в рамках стратегічного і ситуаційного управління.

В цьому контексті до уваги варто взяти наступне. В більшості зарубіжних країн створене комбіноване регуляторне середовище, має місце поєднання централізації і децентралізації, характерна орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку. В Україні трансформаційні зміни в регуляторній політиці засвідчують появу таких пріоритетів, як зниження регуляторного навантаження на бізнес, підвищення відкритості та прозорості прийняття рішень.

Емпірична оцінка показує, що на сьогодні напрацьована певна нормативно-правова база щодо прийняття регуляторних актів радами територіальних громад, згідно якої необхідно дотримуватися вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [2]. Відповідно до даного закону розробляються, розглядаються, приймаються і оприлюднюються регуляторні акти. Започаткована практика

власної регуляторної політики в територіальних громадах. За наведеними даними, за останні 2 роки відповідно до програми DOBRE розроблено 228 положень, порядків та інших пакетів з питань управління активами, а також реалізовано 340 індивідуальних інструментів, направлених на підсилення управління майном громади [ 3.]

Аналіз проектів регуляторних актів міських, селищних, сільських рад, зокрема Новопраської селищної ради Кіровоградської обл., Жашівської, Долинської громад Черкаської обл., Наркевицької, Полонської громад Хмельницької обл., Немирівської громади Вінницької обл., Байковецької громади Тернопільської обл. засвідчує, що вони переважно стосуються регулювання земельних відносин, благоустрою, управління майном комунальної власності. Розроблено « Положення про регуляторну діяльність органу місцевого самоврядування». В питаннях встановлення місцевих податків і зборів органи місцевого самоврядування керуються Податковим кодексом України, а в питаннях використання фінансових інструментів впливу на економічне зростання – Бюджетним кодексом України. З метою оновлення методології регуляторного впливу проведено 2200 консультацій з участю органів місцевого самоврядування.

В рамках чинного законодавства органам місцевого самоврядування доступні такі інструменти регуляторної політики: стратегії економічного розвитку територіальних громад, які на цей час уже розроблені в багатьох територіальних громадах; право використання різних способів управління комунальною власністю (оренди, приватизації, концесії, приватизації збиткового майна, створення спільних підприємств, ринкової оцінки вартості активів); використання різних способів публічно-приватного партнерства, включаючи угоди про спільну діяльність, лізинг тощо; спектр сучасних способів управління фінансовими ресурсами громади (долучення, окрім доходів місцевих бюджетів, державних трансфертів, коштів Державного фонду регіонального розвитку, державних інвестицій, муніципальних замовлень, власних надходжень бюджетних установ, отриманих від надання платних послуг, надходжень від інвентаризації земель, грантових ресурсів, зокрема таких, що можуть бути отримані в рамках Програми розвитку ООН, коштів ЄС, коштів Швейцарського бюро співробітництва, контрактів, структурних інвестиційних фондів – задля зміцнення фінансового потенціалу громади), застосування гнучких і сучасних форм використання фінансових ресурсів, зокрема таких як механізм портфельного управління активами, інструментарій ваучерних програм, інжиніринг, крауфдафтинг, випуск муніципальних облігацій, створення цільових фондів розвитку, застосування пільгових режимів оподаткування, гнучких ставок оподаткування, режиму податкових канікул, диференційованих ставок

податків – в контексті створення сприятливого бізнес-середовища та підвищення ефективності фінансового потенціалу); публічний аудит, стандарти та моделі управління муніципальними бізнес-процесами.

Водночас, емпіричний аналіз практики використання інструментів регуляторної політики, проведений нами на матеріалах зазначених вище територіальних громад, дозволяє зробити висновок про:

- використання де-факто обмеженої кількості регуляторних інструментів, які б сприяли активізації економічної діяльності;
- відсутність єдиного систематизованого спектру зазначених вище інструментів в суб'єктів регуляторної політики на рівні територіальної громади, фрагментарність їх застосування;
- проблеми інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень регуляторного характеру ;
- недостатню комунікацію з об'єктами регуляторного впливу;
- відсутність координації різних інституцій регуляторного впливу на території громади, а відтак певну хаотичність у впливі на регуляторне середовище;
- відсутність методичної бази оцінювання стану та динаміки економічного та соціального розвитку, яка б враховувала кращі зарубіжні практики;
- концентрацію уваги на поточному стані справ, без врахування перспектив, прогнозів розвитку;
- нерозвинутість практики моніторингу наслідків регуляторного впливу на економічний і соціальний розвиток громади.

Значною мірою сучасний стан регуляторної політики в територіальних громадах обумовлений початковістю етапу функціонування новостворених територіальних громад, незавершеністю процесу становлення їх організаційно-функціональних структур управління, суттєвими відмінностями в рівнях економічного потенціалу і структурі економіки громад, що не дають можливості застосовувати повноцінно розглянутий спектр інструментів регуляторного впливу, недостатньою підготовленістю службовців органів місцевого самоврядування до використання сучасних технологій регуляторного впливу як на суб'єктів господарської діяльності, так і на досягнення цілей розвитку громади. Розглядаючи досліджувану проблему в контексті сучасних завдань розвитку територіальних громад, можна окреслити основні напрямки змісту робіт, які потрібно виконати в напрямку розв'язання піднятої проблеми:

- 1) пов'язати змістовну складову регуляторної політики громади з стратегією її розвитку через чітке формування цілей регулювання;
- 2) сформувати блоки регуляторного впливу відповідно до завдань і функцій управління, виокремивши: а) стратегічне планування і управління

(інструменти забезпечення реалізації стратегії і планів), б) регулювання формування і використання фінансових ресурсів, в) фіскальне стимулювання економічної активності суб'єктів господарювання, г) організація залучення капіталу в розвиток громади, д) регуляторна політика в частині використання майна, що є на території громади, е) підтримка малого і середнього бізнесу, є) просторовий розвиток, ж) регулювання діяльності підприємств, що знаходяться в комунальній власності, з) регулювання земельних відносин, і) регуляторна політика щодо якості і вартості послуг, в тому числі публічних, к) економічна безпека територіальної громади, л) інноваційний розвиток громади, м)сприяння оптимальному використанню ресурсів, н)контроль і аудит як основа зворотного зв'язку.

Враховуючи, що в умовах трансформації інституційне середовище функціонування територіальних громад і їх суб'єктів господарювання знаходиться під впливом перманентних змін, формування регуляторної політики в територіальних громадах вимагає вирішення як методологічних, так і організаційних завдань.

Стосовно першого – це вироблення методики та системи показників оцінювання об'єктів регуляторного впливу на вихідному етапі прийняття управлінських рішень регуляторного характеру, методики та системи оцінювання наслідків впливу прийнятих регуляторних актів на стан справ і ступінь досягнення поставлених цілей регуляторної політики, визначення інтегрального показника результативності регуляторної політики.

В організаційному плані заслуговують на увагу: чітке закріплення повноважень місцевих органів влади щодо регулювання процесів розвитку в територіальній громаді; координація їх роботи з метою недопущення дублювання чи суперечностей в регуляторних діях, кооперування в процесі їх діяльності за принципом компліментарності та досягнення синергетичного ефекту ;організація різних форм навчання службовців органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади за тематикою регуляторної політики; налагодження комунікацій з бізнесом та громадкістю в процесі вироблення місцевої регуляторної політики та моніторингу її реалізації; забезпечення відкритості та прозорості регуляторної політики через інформацію в засобах інформації, при проведенні маркетингових заходів; проведення аналітико- пізнавальної роботи щодо кращих вітчизняних і зарубіжних практик регуляторної діяльності на місцевому рівні. На особливу увагу заслуговує питання врахування при виробленні регуляторної політики не лише поточного стану об'єктів регуляторного впливу і економіки територіальної громади загалом, але й перспектив їх розвитку згідно розроблених стратегій, програм і проектів. Це вимагає глибокого стратегічного аналізу можливостей і загроз цього

розвитку на перспективу, готовності адаптації до агресивного зовнішнього середовища.

### ***Список використаних джерел***

1. Разумова Г.В. Регуляторна політика розвитку національної економіки: теорія, методологія та практика. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Київ. ІЕП НАН України, 2021.- 40с.
2. Закон України від 11.09. 2003р.№ 1160 – IV « Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (Редакції № 540 – IX від 30.03.2020р.) URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
3. Козіна В. Які документи з управління активами ОТГ є регуляторними актами. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/12648>.

**Петро МИКИТЮК**

д.е.н., професор, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Юлія МИКИТЮК**

доктор філософії, викладач кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ**

При розгляді процесу управління проєктами на основі підходу, який враховує інтеграцію, найчастіше він ототожнюється з діяльністю організації загалом. Використання такого підходу свідчить про те, що сам процес управління проєктами має у своїй основі спільні рішення в компанії. Основою інформаційного впливу в будівництві є нормативно-довідкова документація. Її обсяги в межах будівельного комплексу доволі великі. Державні будівельні норми України (ДБН) й ін. – це великі збірники, що містять алфавітно-цифрову інформацію. На перший погляд, створення потужних інформаційно-пошукових систем не має викликати серйозних труднощів у розробників програмного забезпечення, але це не зовсім так.

Основні проблеми, що виникають на цьому етапі інформатизації будівельного комплексу, пов'язані з тим, що закладені в таких документах дані практично не формалізовані. Вихід із ситуації, що склалася з нормативно-довідковою інформацією в будівельному комплексі, можна знайти шляхом принципової зміни структури її зберігання. Часто доцільно здійснювати розробку нормативів у вигляді не окремих значень, що відповідають найбільш

типовим випадкам, а безперервних функціональних залежностей, які контролюють наявні ряди даних. При цьому з'являється можливість повної відмови від інформаційних баз даних в їхній традиційній формі.

Інша важлива особливість інформаційних потоків у будівельному комплексі виявляється у наявності значної частки доволі складної графічної інформації. Обробка графічних даних потребує використання достатніх потужностей обчислювальної техніки (висока частота процесора, високий рівень графічних адаптерів моніторів, велика місткість дисків, малий період часу доступу до даних) і спеціального дорогого устаткування (плотери, дигітайзери, сканери великого формату).

Коли ведуть мову про інтегровану систему управління проектами (СУП), то аналізують позицію менеджера проекту, який представляє все інформаційне та інструментальне поле організації проекту. Було би правильно, якщо ми розглядали би систему організації й СУП як її складову частину і досліджували забезпечення їх відповідною інформацією. Комплексні системи та системи управління проектами призначені забезпечити єдине інформаційне й економічне середовище на всіх стадіях функціонування будівельного комплексу і на всіх стадіях інвестиційного циклу. З огляду на вищесказане можемо стверджувати, що СУП для керівників будівельної організації є важливим джерелом інформації, яка використовується у процесі аналізу виконання проекту і прийняття рішень з управління проектом.

На кожному етапі проекту його інформатизація має свої специфічні особливості. При цьому єдиною ланкою стає фінансово-економічний блок. Адже на кожному етапі проекту вирішуються бухгалтерські завдання (облік матеріальних цінностей, облік основних засобів, облік праці й заробітної плати, зведена бухгалтерська і податкова звітність).

Реалізацію інноваційно-інвестиційного проекту на практиці неможливо здійснити без створення нових організаційних структур. Зокрема, потрібно сформувати різні групи: управління, робочу групу. Крім цього, не варто відкидати можливість створення комітету, до якого увійдуть керівники проекту. Управління інноваційно-інвестиційним проектом неможливо здійснювати без підготовки та видання відповідних документів, оскільки з їхньою допомогою описуються різні процеси, в яких задіяні безпосередні учасники проекту і внутрішні підрозділи організації [1].

Для успішного управління реалізацією інноваційно-інвестиційного проекту слід сформувати контур, який об'єднає взаємопов'язані продукти. Така вимога впливає з необхідності врахування того, що існує зв'язок між СУП та іншими системами організації проекту, в тому числі інформаційними і користувацькими. Тому виникає необхідність встановлення зв'язку між пакетами

програм, які використовуються для складання розрахунків щодо інноваційно-інвестиційного проєкту.

Серед напрямків автоматизації управління проєктами слід виділити автоматизацію стандарту й автоматизацію функцій.

Автоматизація стандарту забезпечується засобами інформаційних технологій, серед яких система управління документами або система управління процесами.

Стандарт організації з управління проєктами при цьому є системою документів, з допомогою яких можна з'ясувати: як, в якій черговості та з якою тривалістю потрібно виконувати відповідні дії при управлінні проєктами. Дія стандарту поширюється не на окремо взятий проєкт, а стає обов'язковою в управління будь-якими проєктами. Інакше кажучи, стандарти становлять основу методичного і нормативного забезпечення системи управління проєктами загалом [2].

Організація ж такого стандарту забезпечує створення необхідних баз даних для оновлення та пошуку документів і визначення існування зв'язку між різними документами. Проте іноді застосовується інший підхід. У цьому разі для створення та підтримки стандарту в актуальному стані формується інформаційна спеціалізована сфера.

Виконання процедур управління проєктами неможливо здійснювати без колективної роботи. Спільну діяльність мають вести проєктна група і постійні органи. Найбільш практично у такому разі застосовувати спеціальні технології, спрямовані на підтримку стандарту, щодо процедури.

У стандарті, як правило, закладаються вимоги до автоматизації процесу управління проєктами. При розробці стандарту, слід мати на увазі те, що для роботи СУП необхідні також відповідні засоби автоматизації.

Вважаємо, що автоматизації підлягають такі сфери діяльності:

- безпосереднє управління проєктами;
- формування фінансових потоків проєкту;
- документообіг;
- управління процедурами.

Потрібно зазначити, що третій та четвертий пункти входять не до стандарту як такого, а до документів реальних проєктів, які мають управлінський і змістовий характер, та документів, пов'язаних з організацією колективної роботи з ними.

За основу автоматизованого комплексу СУП необхідно взяти пакет програм, в якому передбачається календарно-ресурсне планування.

Наявність цього пакета дасть змогу виконати такі завдання:

- створити систему поділу робіт за їхніми видами;



- розробити календарний план виконання робіт на об'єкті (у комплексі об'єктів);
- визначити систему обмежень щодо проєкту, в тому числі щодо різних ресурсів, що використовуються при реалізації проєкту і за часом;
- розробити детальний план здійснення робіт з розподілом ресурсів за цими роботами;
- підготувати звіти про виконання проєкту.

Водночас впроваджувана СУП має бути спрямована на вирішення низки питань, пов'язаних з фінансуванням проєкту. До них слід зарахувати:

- прогнозування та регулювання грошових потоків, у тому числі розрахунків замовників з підрядниками;
- визначення завдань для виконавців і ведення обліку часу, витраченого на виконання завдання;
- здійснення обліку часу, не пов'язаного з виконанням проєкту та роботою, й обліку часу на відпустки і хвороби;
- ведення обліку витрат на адміністрацію та відрядження [3].

Для розробки бізнес-плану інноваційно-інвестиційного проєкту можна використовувати відому програму «Project Expert». Хоча для цього придатна також програма «Microsoft Project», але потрібно враховувати необхідне розширення.

На сьогодні існують спеціалізовані програми з управління проєктами. До них можна зарахувати програми, що передбачають календарно-ресурсне планування. Для управління інноваційно-інвестиційними проєктами їхній обсяг є цілком прийнятним. Якщо реалізуються великомасштабні проєкти, то варто застосовувати більш розвинені програми, які передбачають автоматизацію процесів за кількома напрямками, у комплексі.

У цьому разі необхідно об'єднати всі програми, а саме календарне планування, фінансове планування й ін., в єдиний програмний комплекс. Таке об'єднання стане можливим, якщо використовувати міжсистемні інтерфейси користувачів.

Обґрунтуванням або результатом дій персоналу проєкту є документи, що складаються у ході реалізації проєктів. Вони безпосередньо пов'язані з календарним плануванням в організації. Однак ці документи також виникли у процесі здійснення календарно-ресурсного планування. При розгляді таких документів з обох точок зору слід мати на увазі, що вони стають відображенням відповідної інформації.

У реалізації великомасштабних проєктів бере участь велика кількість суб'єктів. До них належать: інвестор, замовник, генеральний замовник, функціональний замовник, експлуатуюча організація, генеральний підрядник,

субпідрядники, постачальники матеріальних ресурсів. Для успішної реалізації проєкту з огляду необхідності управління спільною діяльністю великої кількості учасників створюються спеціальні організаційні структури у вигляді керівного комітету або групи управління. Управління проєктом, як правило, доповнюється органами у вигляді експертної ради і ради конструкторів, які приймають технічні рішення.

Узгодження документів та приймання робіт у великомасштабних проєктах дуже складно використовувати, що викликає певні проблеми.

Корпоративна система управління проєктами у загальному вигляді містить такі модулі: модуль управління портфелем проєктів; модуль календарно-мережевого планування та моніторингу; модуль інвестиційного планування та бюджетування; модуль фінансово-договірного забезпечення; модуль управління ризиками; модуль адміністративної підтримки проєктів; модуль матеріально-технічного забезпечення; система бухгалтерського обліку; кошторисна система; модуль документообігу.

При виконанні тієї чи іншої роботи паралельно формується документ. Оскільки у здійсненні проєкту беруть участь кілька суб'єктів, слід між ними узгодити зміст цього документа та потім в установленому порядку його затвердити. Виконану ж роботу замовник повинен прийняти й оплатити.

При цьому виникає запитання: що цікавить менеджера проєкту? Вивчивши календарний план, він з'ясовує, що швидко настає встановлений раніше строк завершення певної роботи. Документ, який підтверджує завершення роботи, – це акт приймання роботи. Такий документ, звичайно, підлягає узгодженню і затвердженню. Зрозуміло, що менеджеру проєкту в цьому разі необхідні відомості про те, чи підготовлений такий документ, наскільки правильно він оформлений, чи узгоджені інтереси різних сторін та чи дотримуються строки узгодження.

Застосовуючи різні сучасні засоби зв'язку, учасники проєкту ведуть листування. Менеджера проєкту цікавить інформація про нього, зокрема електронні листи, повідомлення, відгуки.

При створенні системи управління портфелем проєктів ведеться додатковий документообіг, який призводить до завантаження керівника проєкту й персоналу додатковими інформаційно-аналітичними джерелами. Водночас виникає потреба у розробці ряду методик та інструментів, призначених надати допомогу керівникам проєкту. Як такий інструмент рекомендовано впровадити єдину інформаційну систему планування й управління інноваційно-інвестиційними проєктами, що сприятиме значному підвищенню ефективності реалізації проєктів, які входять до портфеля.

**Список використаних джерел:**

1. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – 452 с.
2. Микитюк Ю. І. Шляхи підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності будівельної організації. *Екон. аналіз*. 2018. Т. 28, № 4. С. 212-217. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1625>.
3. Mykytyuk P. P., Kotys N. V., Mykytyuk Yu. I. Methodical approaches to the analysis of the effectiveness of fixed assets of construction organizations on the basis of economic-mathematical modeling. *Revista ESPACIOS*. 2020. Vol. 41 (N° 05). URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n05/20410504.html>.

**Аліна МИРОШНИЧЕНКО**

к.держ.упр, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**КОНЦЕПЦІЯ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО  
СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Великої популярності за останні роки набувала концепція сервісної держави, застосування якої притаманно країнам з високим рівнем розвитку публічного управління. В основу цієї концепції покладено трансформацію відносин між органами влади та громадянським суспільством, громадянами. Принципи сервісного підходу в публічному управлінні передбачають застосування методів і технологій, які будуть спрямовані на підвищення якості публічних послуг.

Концепція сервісної держави ввібрала в себе деякі кращі характеристики існуючих концепцій, а саме концепції електронного уряду та інформаційного менеджменту. Аналізуючи ці концепції, ми можемо відзначити, що концепція інформаційного менеджменту поступово повністю трансформувалася в концепцію сервісної держави, яка конкретизує електронне управління стосовно цільових завдань і функцій публічних інститутів, пов'язуючи його зі створенням інтегрованих багаторівневих інформаційних систем, що забезпечують міжвідомчу взаємодію та інформаційну комунікацію громадян (організацій) і держави [2].

Основою конструювання дій щодо регулювання суспільних відносин є принципи соціальної держави, їх зміст деталізується в актах національного законодавства і міжнародних договорах. Так принцип взаємної відповідальності передбачає чітке визначення та розподіл сфери соціальної відповідальності всіх

рівнів влади й управління, соціальних партнерів, суспільства та кожного громадянина, залучення громадян до участі в управлінні державою, створення умов саморегуляції соціальних процесів індивідами та їх громадськими об'єднаннями [1, с 36–45].

Соціальне значення і основний зміст сервісної держави пов'язані з процесом надання публічних послуг. Сервісна ідея розвитку публічного управління ґрунтується на класичній економічній схемі «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність публічних інститутів взаємозалежні з ефективністю виявлення, моделювання й реалізації індивідуальних і групових інтересів і потреб [3, с. 744–748].

Крім цього виклики сучасності потребують постійного вдосконалення механізму надання публічних послуг, тому поряд виникає таке поняття як «електронні послуги». Під поняттям «електронні послуги» мається на увазі надання в електронній формі урядової інформації: програм і напрямів діяльності уряду, формування стратегій задля розв'язання найважливіших суспільних проблем. Електронні послуги характеризуються новими формами громадянської участі та співробітництва між владою й громадянами.

У міжнародно-правовій практиці відбувається інтенсивне формування та розвиток єдиних стандартів, критеріїв, які, з одного боку, спрямовані на оцінювання готовності держави до переходу до сервісної парадигми управління й використання електронного уряду, з іншого – орієнтують держави на якнайшвидшу модернізацію публічного управління з урахуванням розвинених ІКТ і принципів сервісного управління, підвищення інформаційної зрілості й електронної мобільності громадянського суспільства.

Це означає, що концепція соціальної держави передбачає найбільше уваги зосереджувати на наданні публічних послуг населенню та забезпеченні якості їх надання. Досвід зарубіжних країн в застосуванні даної концепції свідчить про її ефективність. Актуальність розвитку в Україні концепції соціальної держави полягає в позитивних рисах її застосування та принципах які співпадають з закладеними у вітчизняній системі державного управління. Поряд з розвитком концепції соціальної держави активно розвивається громадянське суспільство як суб'єкт публічного управління на місцевому рівні, його значення та роль постійно росте.

Тому можемо виділити основні функціональні складові які повинні бути притаманні ефективній, сучасній концепції публічного управління та враховуватись при формуванні механізмів впровадження її в соціум:

1. Легалізація відносин з інститутами громадянського суспільства. На сучасному етапі глобалізації зростає роль громадянського суспільства, його інститутів, у тому числі неурядових організацій, і, безумовно, буде рости і далі.

2. Ефективне надання публічних послуг. Значення публічних послуг постійно зростає, так як суспільство звикає до отримуваного блага і постійно потребує вдосконалення у його наданні. Тобто незважаючи на існуючі системи надання послуг в державі, ці механізми потребують постійного вдосконалення.

3. Застосування новітніх технологій. Особливої уваги потребує введення в дію принципів електронного уряду, тобто застосування електронних систем, електронного обміну даними між органами влади, місцевим самоврядуванням та суспільством, надання електронних послуг, створення електронних порталів.

4. Забезпечення стратегічного планування розвитку. В сучасних умовах інститут держави не лише не відмирає, а навпаки повинен виконувати низку важливих функцій, однією з яких є попередження ризиків і стратегічне планування розвитку.

5. Забезпечення ефективної роботи публічного управління на місцевому рівні. Так як найбільш близьким у взаємодії з громадянами є місцевий рівень, здійснення публічного управління за рахунок місцевого самоврядування та державних адміністрацій, то необхідно виконати розподіл їх повноважень, та надати місцевому самоврядуванню самостійність у прийнятті рішень, наданні послуг, а за державними адміністраціями залишити контроль за їх діяльністю.

6. Забезпечення соціального характеру державної політики. Сучасна держава має не тільки гарантувати мінімально необхідний рівень життя, надавати якісні соціальні послуги, а й активно взаємодіяти з громадянами щодо вирішення їх соціальних проблем, йти до кожного громадянина і спільно шукати шляхи вирішення його проблем.

7. До того ж поняття справедливості в даному разі охоплює і однакове ставлення до громадян, і винагороду пропорційно внеску в загальну справу, і швидке реагування на їхні потреби, і рівний доступ до можливостей і ресурсів, і виключення з переліку професійних характеристик працівників органів влади таких категорій, як свавілля, байдужість або зверхність.

8. Забезпечення збереження національної ідентичності. У сучасну епоху глобалізації, розмиття багатьох кордонів (політичних, економічних, інформаційних) перед багатьма країнами стоїть завдання збереження національної спільноти, створення сприятливих умов розвитку національної культури і традицій, зміцнення національної самосвідомості.

9. Підтримка інновацій. Варто зазначити, що на даний час, в епоху інформаційного суспільства та система управління, яка не забезпечує можливостей для розвитку талантів і здібностей, не підтримує інновацій у різних соціально-економічних сферах, приречена на руйнування.

Таким чином, публічне управління в сучасному світі виступає як складний процес вироблення та реалізації державно-управлінських рішень, в якому беруть

участь не лише державні органи і структури, не тільки такі традиційні суб'єкти політичної діяльності, як політичні партії та рухи, але також усі інші інститути та організації громадянського суспільства, об'єднання громадян, соціальні, етнічні, конфесійні, професійні, територіальні групи і спільності, соціальні верстви і окремі громадяни.

**Список використаних джерел:**

1. Булавін Д. Г. Соціальна держава та державне управління як показники соціальної відповідальності влади. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2016. вип. 72. С. 36–45.

2. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2017. № 2(57). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/1/03.pdf>

3. Коженко Я. В. Концепции “сильного” и “сервисного” государства в контексте модернизации государственного управления в России: общее и отличное. Фундаментальные исследования. 2012. № 3. С. 744–748.

**Григорій МОНАСТІРСЬКИЙ**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ  
COVID-2019 НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ**

Пандемія COVID-19 позначилася на всіх сферах життєдіяльності людської цивілізації, проявила слабкі сторони механізму управління розвитком соціально-економічних систем всіх ієрархічних рівнів: глобального, національного, регіонального, муніципального, організаційного та особистісного. Особливо гостро вона торкнулася муніципального управління, оскільки саме на місцевому рівні формується середовище функціонування людини, яке в умовах пандемії вимушено одержало певні економічні та соціальні обмеження.

На муніципальному рівні в умовах пандемії COVID-19 в Україні діагностовано такі проблеми:

- 1) зростання випадків невиконання органами місцевого самоврядування рішень центральних органів влади щодо карантинних обмежень;
- 2) відсутність ефективної координації діяльності центральних, регіональних та місцевих органів влади щодо реалізації умов карантину;
- 3) неготовність комунального сектору охорони здоров'я до роботи в кризових ситуаціях;
- 4) невідпрацьованість дієвих механізмів підтримки підприємницького сектору на місцевому рівні;

5) труднощі в організації функціонування муніципального пасажирського транспорту з дотриманням карантинних вимог;

6) неможливість забезпечити систему контролю за дотриманням карантинних обмежень підприємствами, установами та окремими громадянами на місцевому рівні;

7) неготовність закладів освіти, зокрема шкіл, ефективно працювати в умовах дистанційного формату;

8) збої у функціонуванні системи електронного муніципалітету щодо надання членам громади муніципальних послуг за допомогою інтернет-платформ;

9) неможливість забезпечити ефективну діяльність представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування в умовах карантину;

10) посилення дефіциту місцевих бюджетів, внаслідок зменшення фіскальних надходжень;

11) неефективність застосування технологій антикризового управління в діяльності органів місцевого самоврядування;

12) відсутність результативної співпраці між органами місцевого самоврядування, підприємницьким сектором, громадськими організаціями, осередками політичних партій, релігійними організаціями та членами територіальної громади щодо вирішення проблем місцевого розвитку на основі консенсусу та партнерства в умовах пандемії;

13) непрофесіоналізм значної частини посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайних ситуацій;

14) низька громадсько-політична, економічна та соціальна активність членів територіальних громад.

Пандемія COVID-19 підкреслила крихкість та незлагодженість механізму публічного управління в Україні, що загрожує національній безпеці в політичному, економічному та соціальному вимірах. Уроки функціонування муніципального управління в цих умовах дозволяють сформулювати пропозиції, реалізація яких спроможна забезпечити його ефективність в загальній системі публічного управління в країні у разі виникнення в майбутньому надзвичайних ситуацій:

– імплементація технологій антикризового управління в діяльність органів місцевого самоврядування;

– визначення вимог щодо відповідальності органів місцевого самоврядування за неухильне дотримання рішень центральних та регіональних органів державної влади;

– створення резервних фондів забезпечення функціонування установ соціальної сфери, зокрема освіти, охорони здоров'я, муніципального транспорту та житлово-комунального господарства, в умовах надзвичайних ситуацій;

- розвиток громадсько-політичної, економічної та соціальної активності членів територіальних громад;
- забезпечення технологічної та функціональної спроможності електронного муніципалітету;
- підвищення професіоналізму посадових осіб органів місцевого самоврядування на основі опанування сучасними технологіями муніципального менеджменту.

«Пандемія COVID-19 стала великим шоком для світової та європейської економіки. Вперше світові економіки стикаються з економічною і фінансовою кризою, яка викликана не спотворенням ринкових механізмів, а прямим наслідком уповільнення економічного зростання, пов'язаного зі здоров'ям. Як наслідок цього нового феномена, на сьогоднішній день практично відсутня міжнародна координація, на відміну від подій кризи у 2008 року, яка тісно погодила фіскальну та політичну реакцію основних економічних гравців під керівництвом Сполучених Штатів і Європейського Союзу. Ця криза продемонструвала явну відсутність координуючої ролі основних гравців, і, як наслідок, спричинила повернення до безсистемних заходів національного реагування. Економічні наслідки такої відсутності координуючих заходів є серйозними і відчуються як через канали пропозиції, так і з боку попиту» [1].

В контексті подолання наслідків пандемії варто використати досвід зарубіжних країн. «COVID-19 є серйозною надзвичайною ситуацією в галузі охорони здоров'я, особливо для вже багатьох постраждалих громадян країн-членів ЄС. Як результат, Комісія ЄС взяла на себе координуючу роль з блокування та представила набір інструментів, призначених для пом'якшення соціально-економічного впливу спалаху COVID-19, орієнтованого на європейську скоординовану відповідь. Комісія буде використовувати всі наявні в її розпорядженні інструменти для пом'якшення наслідків пандемії, приділяючи увагу трьом основним областям: забезпечити необхідні поставки до систем охорони здоров'я Держав-членів ЄС шляхом збереження цілісності Єдиного Ринку та виробництва, розподілу ланцюгів вартості; підтримувати людей, щоб доходи та робочі місця не зазнавали непропорційного впливу та щоб уникнути постійних наслідків цієї кризи; підтримувати фірми та гарантувати, що ліквідність фінансового сектору ЄС зможе продовжувати підтримувати економіку; дозволити Державам-членам ЄС діяти рішуче та узгоджено, використовуючи повну гнучкість в рамках Пакту ЄС про державну допомогу, стабільність та зростання» [2].

Головний висновок, який повинна зробити людська цивілізація, аналізуючи уроки пандемії COVID-19: для ефективного подолання сучасних викликів необхідною є консолідація діяльності органів управління розвитком соціально-економічних систем всіх ієрархічних рівнів.



**Список використаних джерел:**

1. Огляд початкових механізмів економічного, національного і багатостороннього реагування на Covid-19. URL: <https://brdo.com.ua/analytics/oglyad-pochatkovyih-mehanizmv-ekonomichnogo-natsionalnogo-i-bagatostoronного-reaguvannya-na-covid-19/> (дата звернення 10.05.2021).

2. Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European central bank, the European investment bank and the Eurogroup. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-coordinated-economic-response-covid19-march-2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-coordinated-economic-response-covid19-march-2020_en.pdf) (дата звернення 10.05.2021).

**Сергій НАДВИНИЧНИЙ**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В  
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

У глобальному економічному середовищі погляди на зміст і роль людських ресурсів зазнають постійної трансформації. Спрямування їх суспільного розвитку в умовах таких перетворень відбувається під впливом низки чинників, а заходи щодо управління розвитком людських ресурсів постають цілковито залежними від системи складових: глобальних проблем, загроз, викликів і тенденцій.

У сучасній вітчизняній науковій літературі основу таких досліджень у своїх працях заклали такі вчені як: Д. П. Богиня, О. Г. Білорус, В. М. Геєць, О. А. Грішнова, С. І. Дорогунцов, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Д. Г. Лук'яненко, С. В. Мочерний, А. С. Філіпенко та інші. Проте, сучасні об'єктивні умови людського існування спонукають до конкретизації та системного дослідження засад глобального управлінського впливу на розвиток людських ресурсів. Відтак, це зумовлює актуальність і науково-теоретичну значимість дослідження.

Під людськими ресурсами розуміють усю сукупність ресурсів, які представлені на ринку праці, включаючи і людський потенціал. Тому людські ресурси як сукупність людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких здібностей, постають людським фактором виробництва, поруч із речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу» [1].

В останні роки термін «людські ресурси» почали використовувати на всіх рівнях управління, тим самим відзначаючи роль людини у господарських

процесах. Зокрема О. Левицька трактує їх як «...сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібності і культуру, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому» [2].

Людина, будучи ресурсом, використовує природні живі та неживі речі, формує соціальне та штучне середовище. І якщо до середини ХХ ст. роль людських ресурсів у глобально-цивілізаційному розвитку світу була невизначеною, то масштаби науково-технічних досягнень у сфері опанування енергії атома, застосування ядерної та хімічної зброї масового ураження, освоєння космічного простору, побудови великих мегаполісів та систем комунікацій, зміни природних ландшафтів і видобутку природних речовин дозволяють констатувати визначальний вплив людських ресурсів на суспільний розвиток і, відповідно, на зростання значущості людини у світі [3].

Разом із тим, класичний економічний підхід до управління працівниками, заснований на працях М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля під впливом світових глобалізаційних процесів зазнав трансформації і на його основі появляються нові концепції управління, серед яких провідне місце зайняла концепція управління людськими ресурсами, сформована працями Г. Беккера, Ф. Герцберга, С. Кузнеця, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу (ставлення до працівників як до провідного ресурсу, врахування потреб та інтересів людини, здійснення активної гнучкої кадрової політики, сприяння безперервному розвитку людини-працівника, збагачення та гуманізація методів управлінського впливу, задіяння демократичного підходу в управлінні) [2]. Відтак, принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами знайшли своє втілення в основних типах управління, що достатньо широко використовуються в економічно розвинутих країнах: управління за результатами, управління за допомогою мотивації, рамкове управління, партисипативне управління, підприємницьке управління тощо [4].

А. Хаслінда дає характеристику процесу управління людськими ресурсами як процес управління людськими талантами для досягнення цілей організації, що включає набір і відбір персоналу, компенсації та пільги, промислові та трудові відносини, управління безпекою й охороною здоров'я, а розвиток людських ресурсів – як організовану діяльність щодо управління впродовж певного проміжку часу, яка спрямована на зміни у поведінці працівників, що включає навчання та підготовку, оцінку роботи, планування кар'єри та розвитку, управління змінами [5].

Управління людиною та її розвитком у ХХІ ст. трансформується під впливом змін у характері суспільних відносин. Тісне поєднання традиційних положень менеджменту і новаторських підходів зумовило перехід ціннісної орієнтації організацій та суспільних інститутів до нових форм управлінської

культури [6].

Зауважимо, що людські ресурси у таких умовах виявляють сформовані суспільством нові якості та властивості. Наприклад, у рамках неокласичної економічної теорії з праць В. Парето, Е. Шпрангера, Д. Міля сформована концепція «*Homo Economicus*» («людина економічна»), яка розглядає поведінку людини, що діє в особистих інтересах, раціонально, максимально спрямовується на власну користь, реагує на обмеження середовища життєдіяльності, має стійкі переваги, розпоряджається інформацією, створює загрозу суспільству [7].

Варто відзначити відповідність сучасних підходів до управління людськими ресурсами з теоріями мотивації Ф. Герцберга, коли теорія «Х» пов'язується з «Hard» ставленням до управління людськими ресурсами, а теорія «Y» – з «Soft» ставленням [8].

Відтак, дихотомія «Hard» і «Soft» підходів до управління з'явилася у США. З точки зору «жорсткого» підходу, людські ресурси значною мірою є фактором виробництва і пасивними; цей підхід схожий на менеджмент, коли люди зводяться лише до пасивних об'єктів, які оцінюються залежно від того, чи володіють вони навичками, яких вимагає організація; це є упором на кількісні, розрахункові та бізнес-стратегічні аспекти управління, це певним чином облік людських ресурсів [9].

«М'який» підхід робить акцент на «людині» і пов'язаний із школою людських відносин; працівники сприймаються як цінні активи і джерела конкурентної переваги через їх зобов'язання, адаптивність і високоякісні навички та продуктивність; співробітники є активними, а не пасивними, вони здатні до розвитку, гідні довіри і співробітництва, яке досягається за рахунок участі; завдяки м'якому підходу до управління збільшується прихильність та віддача працівників [9].

Концепція нормативного управління людськими ресурсами була прийнята багатьма організаціями і має два загальні положення. Перше – кадрова політика повинна бути інтегрована із стратегічним бізнес-плануванням і використовуватися заради зміцнення або зміни відповідної організаційної культури. Друге – людські ресурси є цінними та виступають джерелом конкурентної переваги, а їх найефективніше використання досягається за допомогою політики, яка сприяє прихильності.

Відзначимо, що у світовому вимірі розвиток людських ресурсів у різних регіонах відбувався по різному та нерівномірно, проте, країни почали усвідомлювати цінність людських ресурсів і акцент почав робитися на інвестиції в навчання й освіту для підвищення продуктивності праці. А ефективність управління людськими ресурсами є однією із складових економічного розвитку, яка має забезпечити сприятливе середовище для реалізації трудового потенціалу, розвитку особистісних здібностей, одержання задоволення від виконаної роботи та суспільного визнання власних досягнень [10].

Очевидно, що Четверта промислова революція вносить свої корективи не лише у формування економічної, соціальної та політичної структури, але й на систему управління людськими ресурсами та вирішення HR-проблем. Зокрема, відбувається вплив на працівників і роботодавців через роль бізнесу у суспільстві, нерівність доходів, рівень заробітної плати.

Масштаби змін у роботі, працівниках і робочій силі та їх вплив на роботодавців достатньо відчутний, що потребує переосмислення становища та пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами, зокрема:

- необхідність взаємодії з талановитими людьми за допомогою пошуку людей через альтернативну робочу силу з використання технологій сорсингу та підвищення продуктивності рекрутингу;

- використання принципу «навчання впродовж життя», застосування інтегрованого навчання з роботою, адже сучасні вимоги до роботи створюють потребу у нових вміннях, навичках і здібностях;

- підприємницька мобільність талановитих працівників, яка має поширюватися на працівників усіх рівнів, а не лише на керівників, а сучасні технології мають забезпечувати впорядкований процес мобільності для переміщення між функціями, завданнями і проектами, а також географічними регіонами;

- використання хмарних технологій, які варто використовувати з метою автоматизації та доповнення до основних систем.

Виходячи із необхідності трансформації підходів щодо управління людськими ресурсами можна піти різними шляхами розвитку, зокрема :

- оновити та удосконалити те що є;

- трансформувати – створити нові структури які змінять стратегічний напрям;

- почати заново і розробити з нуля [11].

Ми вважаємо, що сучасні теоретичні та методологічні підходи до управління людськими ресурсами формують дієву систему, яка складає сукупність суб'єктів і сил, що якісно і кількісно змінюють стан та поведінку людей за рахунок управлінського впливу. Іншими словами, це система відносин між суспільними інститутами та інституціями, що впливають на людський потенціал і формує людський капітал під впливом певних чинників (економічні, політичні, географічні, історичні, тощо).

Сформована сучасна система управління розвитком людських ресурсів має дуже складну та розгалужену структуру, що охоплює усі управлінські рівні. А динаміку їх розвитку можна спостерігати за даними Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), яка розглядає агреговані композитні (зведені) індекси. Головним із них є Індекс людського розвитку (ІЛР) – Human Development Index, який демонструє середній рівень досягнень країн за трьома базовими вимірами людського розвитку: довголіття і здоров'я, доступу до знань

і гідного рівня життя.

Проте, кожна країна має власну національну систему менеджменту зі своїми особливостями та ознаками, зокрема, стиль управління, переважаючі принципи та методи управління, організаційна культура та система комунікації.

На нашу думку, необхідно сформулювати на рівні держави основні напрями щодо управління процесами розвитку людських ресурсів:

- створення центрів управління розвитком людських ресурсів і проведення наукових досліджень у цій сфері;
- удосконалення вітчизняної нормативно-правової бази, забезпечення захисту здоров'я і життєздатності громадян;
- регулювання відносин між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього ринків, забезпечення економічної безпеки держави;
- побудова системи безперервної освіти для людських ресурсів, зайнятих у трудовому процесі;
- стимулювання діяльності наукових організацій, що займаються вивченням соціально-економічного розвитку, створення та поширення нових технологій;
- забезпечення ефективного управління державною і комунальною власністю.

Отже, сучасні глобалізаційні процеси сприяють формування нового суспільства, функціонуванню взаємозалежних національних економік, регламентують функціонування світових ринків, трансформують структуру виробництва, інформації та капіталу. Разом з тим, вони спонукають до впровадження інноваційної технологізації управлінських процесів розвитку людських ресурсів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Разнодежина Э. Н. Человеческие ресурсы : их роль и значение / Э. Н. Разнодежина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 1. С. 43–49.
2. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід / О. Левицька // Україна: аспекти праці. 2010. № 1. С. 37–42.
3. Сардак С. Е. Значення людських ресурсів у глобально-цивілізаційному розвитку світу / С. Е. Сардак // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : Мат. II міжнар. наук.-практ. конф. 15–16 вер. Львів : ТзОВ Силайн, 2011. С. 149–150.
4. Кирьянов А. В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/09.shtml>
5. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development / A. Haslinda // The Journal of International Social Research. 2009. Volume 2/9. p.180–186.

6. Власова А. Еволюція концепції управління людськими ресурсами / А. Власова, Ж. Левицька // Києво-Могилянська Бізнес Студія. № 7. 2004. С. 57–61.
7. Franz S. Grundlagen des ökonomischen Ansatzes : Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus / S. Franz // International economics. 2004. № 2. S. 1–16.
8. Truss C. Soft and hard models of human resource management : a reappraisal / C. Truss, L. Grattox, V. Hope-Hailey, P. McGovern, P. Stiles // Journal of Management Studies. 1997. № 34:1. P. 53–73.
9. Gill C. Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management / C. Gill // Rmit Business. 1999. No.WP 99/13. P. 1–48.
10. Nadvynychnyy S. Управление человеческими ресурсами как составляющее стратегии экономического развития аграрной сферы. Applied Sciences and technologies in the United States and Europe: common challenges and scientific findings, proceedings of the 3st International scientific conference. Cibunet Publishing. New York, USA. 2013. P. 193-194.
11. “Social enterprise management – rethinking with a focus on people, introduction to the Delloitte report “GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019”, Upravlenye sotsialnym predpryyatyem – pereosmyslenye s fokusom na lyudej, vvedenye k otchetu kompanyy Delloitte «GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019», (2019), available at: <https://www.talent-management.com.ua/5595-upravlenie-sotsianym-predpriyatiem-vvedenie-k-otchetu-deloitte-global-human-capital-trends-2019/> (date of application 19.06.2020).

**Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДИНА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДІВ У ТРАЄКТОРІЮ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ ГАЛУЗІ ЗНАНЬ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"**

Основними цілями функціонування закладів вищої освіти є підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, здатних виконувати типові та нестандартні завдання в умовах перманентних змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організацій, де вони реалізуватимуть власні професійні компетентності. Вищеозначені цілі значно актуалізуються для здобувачів галузі знань "Публічне управління та адміністрування", оскільки поряд із завданням щодо формування базових управлінських компетентностей, важливим є закріплення ними лідерських навичок, здатності брати участь у

виявленні проблем функціонування різних типів організацій, усвідомлювати роль менеджера в успішному перебігу функціональних процесів та забезпечувати адаптивний розвиток організаційних систем.

При цьому актуалізація потреби змішаного навчання внаслідок пандемії COVID та становлення к-суспільства створює об'єктивну прагматику та спонукає освітянську спільноту до вироблення нових моделей та технологій навчання, покликаних дати відповідь на запити сьогодення.

У цьому напрямку надзвичайної вагомості набувають інтерактивні методи навчання, які на сьогодні є актуальним способом забезпечення пролонгованої ефективності роботи викладача в аудиторії.

В процесі навчання студентів галузі знань "Управління та адміністрування" важливим є отримання зворотньої реакції та інтересу до навчальної тематики, перетворення аудиторії пасивних спостерігачів на активних учасників заняття. Якщо викладач під час проведення лекційних та практичних занять буде використовувати не репродуктивні, а активні форми та методи навчання, актуалізація вищеокреслених завдань буде вирішене саме собою. Активні форми навчання для студентів галузі знань "Управління та адміністрування" внаслідок специфіки компетентностей повинні будуватися на інтерактивних методах, які передбачають діалогове навчання, в ході якого здійснюється активна взаємодія викладача і здобувача ступеня вищої освіти, без домінування одного над іншим в процесі комунікації.

Інтерактивність траєкторії навчання забезпечуватиме критичність мислення, вміння розв'язувати складні проблеми на підставі аналізу симптомів, факторів і причин ситуацій в діяльності організації, приймати раціональні рішення шляхом участі у дискусіях з опонентами чи підлеглими. Для цього на заняттях доцільним є організування індивідуальної, парної і групової роботи, залучення до дослідницьких проектів, рольові ігри, критична робота з різними джерелами інформації. Ці підходи повинні бути націлені на досягнення основної мети – досягнення студентом рефлексії своєї навчальної діяльності.

**Anzhela PREISSLER1**

Anzhela Preissler, Fraunhofer Center for International Management and Knowledge Economy, IMW, Städtisches Kaufhaus Leipzig

**Dirk FÖRSTER-TRALLO**

Dirk Förster-Trallo, Fraunhofer Center for International Management and Knowledge Economy, IMW, Städtisches Kaufhaus Leipzig

## **COMPETENCE MANAGEMENT: FUTURE SKILLS – SURVIVAL FACTOR FOR COMPANIES**

### **Abstract**

Scientists and practitioners agree. Digital technologies, processes, products and services are the basis for resilient and sustainable business models (Fend and Hofmann 2020). But often these projects are either not implemented at all or not with the planned added value. Researchers from different disciplines analyse the causes of this failure. In this paper, the authors look at the problem from the perspective of competence management as an enabler for organisational development. Two concrete measures are presented, one at the management level and one at the employee level, with which the transformation of companies can be successfully shaped.

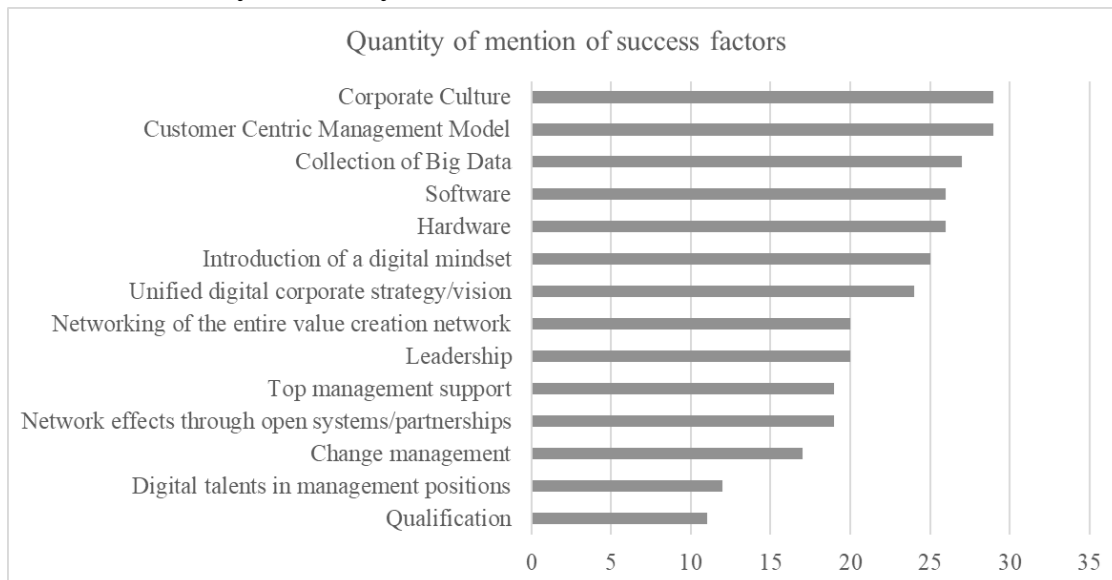
### **1. Current Situation in Germany**

Digitalisation is a key driver of entrepreneurial change. In the course of developing new technologies, not only new products and services are created, but processes and structures also change (Fend and Hofmann 2020). Various studies show that only 50% of these change measures and the introduction of new products and services lead to the desired results (Ley & Bley 2016). It is particularly striking that Germany, as a high-tech country and technology leader, lags behind its own expectations and demands here (Proeger et al. 2020). Already in 2018, more than 63 percent of German companies stated that they had lost out on the topic of digitalisation or were laggards in their respective industry (CISCO 2020). But even by 2021, this situation has not improved. A study by the European Union (European Commission 2020) shows that German companies are only in the middle of the pack in terms of digital competitiveness, far behind the leaders Finland, Sweden, Denmark and the Netherlands. 75 percent of German companies are adapting existing products and services in the course of digitalisation and more than half are developing new products and services or planning to do so. The fact that this is only good enough for a place in the European midfield is due to two main reasons from a personnel and organisational perspective: On the one hand, there is a lack of skilled workers to implement digital strategies, and on the other hand, managers lack the necessary skills to organise the digital transformation (Schwarz Müller et al. 2020).

In an analysis by the industry association Bitkom (2020), 58 percent of



companies state that the lack of specialists is one of the major obstacles and that this figure has worsened by nine percent since 2018. In German craft enterprises, the situation is even more dramatic. 72 percent of companies have major problems finding qualified employees. This has consequences: A study by the TU Dresden shows that corporate culture, leadership culture and the introduction of a digital mindset are among the absolute success factors of digitisation projects. The right employees make all the difference (Ley and Bley, 2016).



**Figure 1: Success factors for digitisation projects (Ley & Bley 2016)**

Companies need to rethink their digitalisation projects in order to be successful in the long term. While we talk about the introduction of technical solutions in digitisation projects, the term "digital transformation" means the active change of everyday life, the economy and society through the use of digital technologies and techniques (Schallmo and Williams, 2018). This means that companies need to change their focus. It is not enough to anchor individual digitalisation projects in the strategy. "Digital transformation" means that companies "think digitally", create corresponding qualification offers, for example in the form of "learning on the job", that they introduce agile ways of working and train and develop future skilled workers for digitalisation.

## **2. What skills do managers and skilled workers need?**

Against this context, the question arises as to the competences that companies need in order to successfully manage the digital transformation. In the current discussion, a shift towards an anticipatory approach has been taking place for several years. The traditional approach to competence management looked retrospectively into the past. Employees were evaluated on how well they developed and used certain competences and skills. In the anticipative approach, companies look into the future and use the tools of competence management in the sense of strategic management

(Karwehl 2021; Ackermann et al. 2018; Heyse 2007). Companies therefore need to know which competences employees in different positions will need in the coming years. Due to the continuing labour market, companies are increasingly tending to develop these competences in their employees (Sieber et al., 2020).

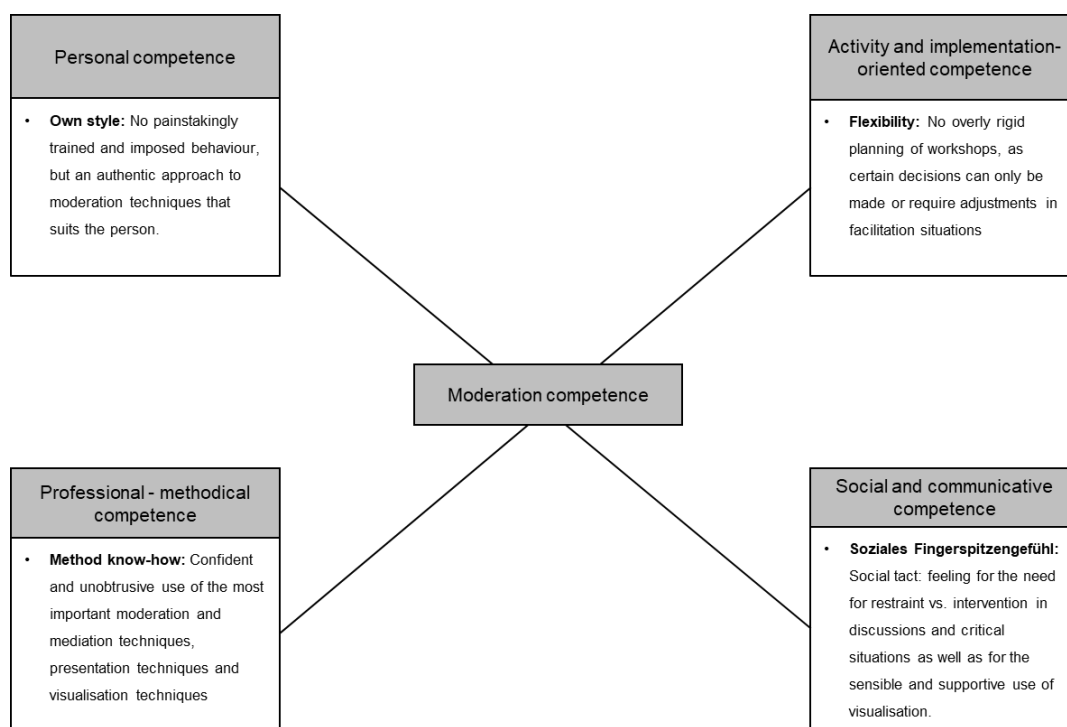
Various studies show that skilled workers need to develop the competence to learn and solve problems independently in addition to classical IT skills and job-specific knowledge (Dressler et al. 2019, Lehmann et al. 2021; Friedrichsen and Wersig, 2021). This enables them to master challenges in the planning and introduction of new technologies and processes independently and in a resource-saving manner (Dressler et al. 2017). Not everyone can do this. Decision-makers in companies are well aware that they need to develop digital skills among employees and managers. A recent study by KfW Bank (Leifels 2021) shows that more than 30 percent of SMEs see a medium or extended need for further training in this area, even if many training courses are not currently taking place with reference to the corona pandemic. In addition to classic IT skills, managers also need additional competences for the implementation of the digital transformation, such as critical thinking, the readiness for agile leadership as well as communication and negotiation skills (Sauter et al. 2018).

### **3. How companies can provide these competences?**

As a primary method for the training and further education of professionals in the company, the facilitation method, especially in workshops and seminars, is target-oriented. In this approach, participants work in groups supported by a facilitator. The aim is to create a joint learning process with all group members. Through the facilitation method, participants learn and train to develop solutions to problems, learn job-specific content and apply it (Preissler and Vielstich, 2019).

For these qualifications, companies need facilitators who take a neutral position and guide the participants. To do this, they must have certain key qualifications, including personal, activity and implementation-oriented, technical-methodical and social-communicative competences. As a rule, these training programmes take place with heterogeneous groups. The facilitator encounters different characters who have different motivations and intensions for participating. Furthermore, the participants have different levels of knowledge and apply what they have learned in different sub-processes in the company. These go beyond the formal qualifications and enable competent interaction with the participants.

A research project of the Fraunhofer IMW and the Institut Chemnitzer Maschinen- und Anlagenbau e.V. developed this method in a project that examined collaboration between people and machines robotics) in manufacturing companies. In a downstream project, it was found that employees increase their competences in this area.



**Figure 1: Necessary competence classes for facilitators (based on Erpenbeck et al. 2017)**

The digital transformation presents companies from all sectors with new challenges. Therefore, they need to develop suitable offers to cope with the need for reskilling and upskilling. A European research consortium has investigated these "Future Skills for Digital Transformation" for managers in a project funded by the EIT Health initiative.

According to the results, these Future Skills can be divided into three main areas (EIT Health "Future Digital Skills" 2020):

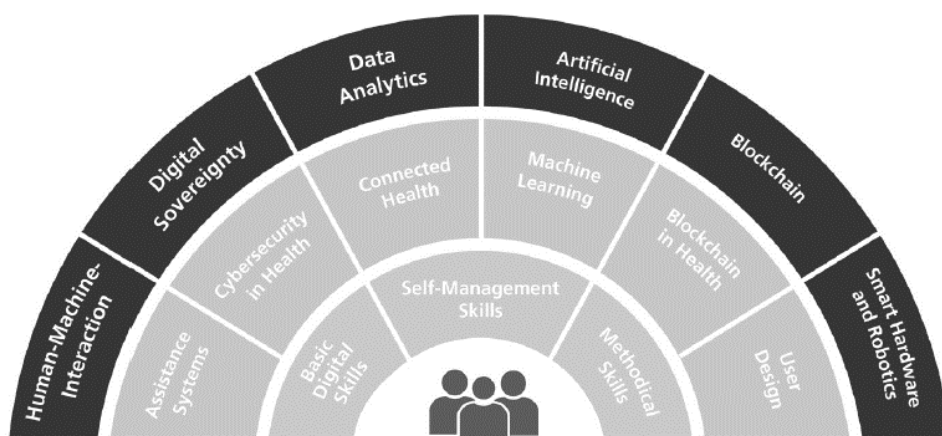
1) **Management:** In order to manage the digital transformation, managers need to keep an eye on financial aspects, identify business potential and ensure improved use of digital technologies. Companies should therefore strengthen these competences that enable managers to implement digital strategies.

2) **Fundamental Skills:** The digital transformation places new demands on cooperation and communication. One reason for this is the developments towards a VUKA world, which make our working conditions seem increasingly volatile, uncertain, complex and ambivalent. In addition, managers need skills in the fundamental handling of digitalisation and the corresponding technologies, as well as methodological and social skills. Because only in this way can they act professionally in a digitalised working world.

3) **Application of transformative technologies:** Managers must be empowered to enable employees at all levels of qualification to understand and apply technologies as drivers of digital transformation in the work context. In doing so, they must convey the transfer to the field of work and strengthen the power of innovation.

In addition to the thematic content, the learning design is of great importance for a needs-based qualification offer. In figure three you can see an explicit approach for the necessary further training offers for managers in the healthcare sector. In order to successfully implement the digital transformation, for example in a hospital, managers at all levels need basic skills to understand the technical possibilities of digital solutions and to use them in a targeted manner. Knowledge about the use of artificial intelligence in diagnosis or the use of imaging procedures in radiology are examples of this. But knowing these technologies and possibly even being able to apply them is not enough to implement this procedure. Personal skills such as employee orientation or the use of transformational leadership elements are just as necessary as the willingness and ability to work in an agile manner. These fundamental skills form the basis for successful digital transformation. With specialist training in the relevant technologies, for example in the use of robotics or technical assistance systems in the treatment of patients, managers from the medical or administrative sector have the tools for the successful and sustainable introduction of digital technologies.

This content must be adaptable to the individual needs of the learners. They need sufficient space for time and place-independent learning with the help of modern learning technologies. This means that companies must be aware of the potential of CET. The time off for training and the associated acquisition of competencies by managers amortises the costs of CET many times over. Examples from the health sector in the EIT Health project show that the number of successful projects, the acceptance of new technologies and employee satisfaction increase. As a consequence, this reduces psychological stress in the workplace. In order to be able to design the learning process flexibly and efficiently, we recommend the use of digital and hybrid teaching/learning forms that enable location- and time-independent learning. Elements of the flipped classroom approach and blended learning are the most suitable.



**Figure 3: Exemplary content for the health sector (Fraunhofer Gesellschaft in the context of EIT-Health "Future Digital Skills", 2020, © Fraunhofer)**

#### 4. Conclusion

Studies from different disciplines analyse the causes and obstacles for the creeping digitalisation in organisations. From the perspective of human resources and organisational theory, anticipatory competence management, as a tool of strategic management, offers a suitable approach for improvement. Companies must determine the required competences and their characteristics at the organisational and individual level. The results of current research projects show that the use of internal competence development measures helps to close future competence gaps. The authors show that the facilitation method is a working approach for competence development at the employee level. Managers, in addition to their classic management skills, must also have digital basic skills, agile working methods and personal skills to enable the company to use transformative technologies in a resource-efficient way. By applying these internal competence development measures, organisations are enabled to successfully manage the digital transformation and remain competitive.

#### *References:*

1. Ackermann, Benno; Krancher, Oliver; North, Klaus; Schildknecht, Katrin; Schorta, Silvia (2018): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
2. BITKOM – Digitalisierung der Wirtschaft, Berlin, 2020
3. CISCO (2020): So digital ist Deutschland wirklich.
4. Dressler, Sören; Rachfall, Thomas, Förster-Trallo, Dirk (2017) Requirements for Sports Data Manager and a proposed definition of the job profile –results from a global study In: Proceeding of the IAC 2017 Vienna, S. 317-322, Wien, 2017
5. Dressler, Sören; Rachfall, Thomas, Förster-Trallo, Dirk, Dressler, Sandra (2019); Die Weiterbildung des Controllers unter Einfluss der Digitalisierung; In: Konferenzband CARF Luzern 2019 Controlling.Accounting.Risiko.Financen., S. 64-68, Verlag IFZ – Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern, 2019, ISBN 978-3-906877-60-0)
6. European Commission (2020): Digital Economy and Society Index (DESI) 2020.
7. Fend, Lars; Hofmann, Jürgen (Hg.) (2020): Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
8. Friedrichsen, Mike; Wersig, Wulf (Hg.) (2020): Digitale Kompetenz. Herausforderungen für Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. 1. Aufl. 2020. Wiesbaden: Springer Gabler (Synapsen Im Digitalen Informations- und Kommunikationsnetzwerk Ser).
9. Heyse, Volker (Hg.) (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest. 1. Aufl. Münster, New York, München, Berlin:

Waxmann ([Kompetenzmanagement in der Praxis], [1]).

10. Hildebrandt, Alexandra; Landhäußer, Werner (Hg.) (2017): CSR und Digitalisierung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility).

11. Karwehl, Laura Johanna; Kauffeld, Simone (2021): Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management. In: *Gr Interakt Org* 52 (1), S. 7–24. DOI: 10.1007/s11612-021-00548-y.

12. Lehmann, Lisa; Engelhardt, Doris; Wilke, Winfried (Hg.) (2021): Kompetenzen für die digitale Transformation 2020. Digitalisierung der Arbeit – Kompetenzen – Nachhaltigkeit. Berlin: Springer Vieweg.

13. Leifels, Arne (2021): Weiterbildung bricht in der Krise ein – Bedarf an Digitalkompetenzen wächst. Berlin.

14. Leyh, Christian; Bley, Katja (2016): Digitalisierung: Chance oder Risiko für den deutschen Mittelstand? – Eine Studie ausgewählter Unternehmen. In: *HMD* 53 (1), S. 29–41. DOI: 10.1365/s40702-015-0197-2.

15. Preissler, Anzhela; Vielstich, Melanie; Kirill, Levitte: LEITFADEN – Rahmenbedingungen zur Konzeptionierung eines Demonstrationszentrums, Fraunhofer Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie (IMW), 2019

16. Proeger, Till; Thonipara, Anita; Bizer, Kilian (2020): Mechanismen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Digitalisierung im Handwerk.

17. Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine Neue Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Gabler.

18. Schallmo, Daniel R. A.; Williams, Christopher A. (2018): Digital Transformation Now! Cham: Springer International Publishing.

19. Schwarzmüller, Tanja; Brosi, Prisca; Welp, Isabell M. (2017): Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In: Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer (Hg.): CSR und Digitalisierung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 617–628.

20. Sieber Bethke, Frank; Klein, Anja (2020): Kompetenzen wirksam entwickeln. Nachhaltige Entwicklung und erfolgreicher Lerntransfer. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group (Haufe Fachbuch).

**Євген ПАЛКОВСЬКИЙ**

здобувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ІНТЕГРОВАНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ТОВАРІВ**

Сучасний маркетинг вимагає не лише виробництва якісного товару, але й встановлення прийнятної і доступної ціни для цільових споживачів. Маркетингові комунікації сьогодні посідають центральне місце серед засобів конкурентної боротьби. Посилення їх ролі у боротьбі за споживача обумовлено особливостями маркетингового середовища сучасного вітчизняного ринку, а саме через занадто повільні темпи формування ринкових відносин. Однією із причин цього є недостатньо ефективне використання маркетингового механізму загалом та безсистемне застосування маркетингових комунікацій у господарській діяльності вітчизняних підприємств. Часто маркетингові комунікації ототожнюються тільки з просуванням продукції та застосовуються кожним підприємством відособлено і не в комплексі з іншими інструментами маркетингу. Зусилля, переважно, спрямовуються на використання окремих інструментів маркетингових комунікацій, причому часто одні з них суперечать іншим.

Інтегрований підхід у здійсненні маркетингових комунікацій передбачає забезпечення максимально ефективного процесу комунікації між підприємством і її цільовим ринком. Це досягається шляхом погодженого застосування всіх засобів маркетингових комунікацій; зовнішньої й внутрішніх, "вищого рівня" й "нижчого рівня". У практиці більшості великих міжнародних компаній, програми маркетингових комунікацій здійснюються за допомогою послуг рекламних агентств. Застосування інтегрованих маркетингових комунікацій, передбачає новий підхід у роботі з рекламними агентствами.

Інтегрований підхід у здійсненні маркетингових комунікацій передбачає як оптимальний варіант, роботу з одним агентством, що забезпечує повний комплекс послуг із планування ресурсів та засобів маркетингових комунікацій. Невідповідність між уявним і реальним станом суб'єкта породжує низку потреб, головною з яких є потреба в ресурсах: грошових, технологічних, інтелектуальних, щоб змінити свій стан (або ж утримати його в зовнішніх умовах, що змінилися). Дана обставина примушує інвестора шукати об'єкт, який забезпечив би його необхідними ресурсами: вкласти гроші, щоб отримати їх ще більше, здійснити вкладення в модернізацію технологій, щоб утримати або збільшити ринкову частку, фінансувати наукові дослідження, щоб на їх базі

створити нові технології, які забезпечать перевагу над конкурентами [1, с. 8].

Використання одного агентства для здійснення інтегрованих маркетингових комунікацій може забезпечити значні переваги в підвищенні ефективності роботи, але в той же самий час, пов'язане з великою часткою ризику для промислового підприємства. Для прийняття такого рішення потрібно провести ретельний аналіз існуючої організації маркетингової діяльності підприємства й оцінити фактори, що свідчать про необхідність і можливість призначення одного агентства для забезпечення інтегрованого підходу в управлінні маркетинговими комунікаціями. Якщо аналіз ситуації показує наявність більшості з перерахованих вище факторів, або інших умов, що вказують на відсутність інтегрованого маркетингового підходу, то варто розглянути існуючі можливості підвищення інтеграції маркетингових комунікацій. Однією з таких можливостей є призначення одного агентства, яке б забезпечувало інтегровані маркетингові комунікації.

Як висновок можна зазначити, що маркетингові комунікації відіграють дуже важливу роль у сучасному суспільстві. Вони посідають центральне місце серед засобів конкурентної боротьби. Раціональне застосування маркетингових комунікацій є основою формування стійкого іміджу промислового підприємства. Це дає ефект придбання певної ринкової сили, зміцнює позиції фірми щодо товарів-замінників, полегшує доступ фірми до фінансових, інформаційних та трудових ресурсів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ». – 2015. – 452 с.

**Ірина ПАСІЧНА**

к.ю.н., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

## **ОСОБЛИВОСТІ ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА КОРУПЦІЙНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ**

Корупція порушує принципи правової демократичної держави. Сучасна Україна сприймається як корумпована держава, в якій корупція не лише порушує принципи верховенства права, справедливості, рівності перед законом, але й призводить до зменшення довіри до державних службовців, які часто дбають про власне збагачення та не виконують функції держави, порушують її національні інтереси.



Особи, які вчинили корупційне правопорушення або правопорушення, пов'язане з корупцією, притягаються до кримінальної, адміністративної, цивільно-правової та дисциплінарної відповідальності у встановленому законом порядку. У випадку, якщо судом не застосовано до таких осіб покарання або не накладено на них стягнення у виді позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю, пов'язаними з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, або такою, що прирівнюється до цієї діяльності, підлягають притягненню до дисциплінарної відповідальності у встановленому законом порядку [1].

Дисциплінарна відповідальність настає за дисциплінарний проступок, тобто за порушення трудової та службової дисципліни. Особливістю дисциплінарної відповідальності є те, що за порушення трудової та службової дисципліни до державного службовця застосовуються стягнення особою, якій державний службовець підпорядковується по службі.

У разі притягнення до кримінальної відповідальності трудовий договір з винною особою розривається відповідно до статті 36 Кодексу законів про працю України [2], в якій визначено, що набрання законної сили вироком, який засуджує працівника до позбавлення волі, є підставою для припинення трудового договору та виключає можливість продовження роботи.

Відповідно до пункту 3 статті 84 Закону України «Про державну службу» [3] однією з підстав для припинення державної служби у зв'язку із втратою права на державну службу або його обмеженням є набрання законної сили рішенням суду щодо притягнення державного службовця до адміністративної відповідальності, яким на особу накладено стягнення у виді позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю, що пов'язані з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

В більшості випадків особа, яка притягувалася до адміністративної та цивільно-правової відповідальності, продовжує працювати в органах державної влади. Важливо зазначити, що відповідно до пункту 3 статті 84 Закону України «Про державну службу» [3] однією з підстав для припинення державної служби у зв'язку із втратою права на державну службу або його обмеженням є набрання законної сили рішенням суду щодо притягнення державного службовця до адміністративної відповідальності, яким на особу накладено стягнення у виді позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю, що пов'язані з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

На нашу думку, ця норма не є досконалою, оскільки в окремих випадках особа вчиняє пов'язане з корупцією правопорушення, сплачує штраф та залишається на посаді, продовжуючи виконувати свої професійні обов'язки. Трудовий договір розривається лише у разі набрання законної сили

обвинувального рішення суду за вчинення умисного кримінального правопорушення. Тобто, як правило, притягнення до адміністративної відповідальності не є підставою для розірвання трудового договору. Виняток встановлюється, якщо член Комісії з питань вищого корпусу державної служби притягується до адміністративної відповідальності за вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією. Так, згідно пункту 5 частини 6 статті 14 Закону України «Про державну службу» [3] повноваження члена Комісії припиняються достроково в разі набрання законної сили рішенням суду про притягнення до адміністративної відповідальності за вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією.

Отже, підставою для розірвання трудового договору має бути набрання законної сили рішенням суду про притягнення державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування до кримінальної чи адміністративної відповідальності за корупційне правопорушення та правопорушення, пов'язане з корупцією відповідно. Державний службовець або посадова особа місцевого самоврядування, яка вчинила корупційне правопорушення та правопорушення, пов'язане з корупцією, не має права працювати в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування. Антикорупційне законодавство України потребує удосконалення в частині встановлення дисциплінарної відповідальності державних службовців не лише за корупційні правопорушення, що переслідуються кримінальним законом, але і за правопорушення, пов'язані з корупцією, передбаченні Кодексом України про адміністративні правопорушення.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2004 [Електронний ресурс]: офіційний вебпортал Верховної Ради України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 [Електронний ресурс]: офіційний вебпортал Верховної Ради України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 [Електронний ресурс]: офіційний вебпортал Верховної Ради України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

**Тамара ПОПОВИЧ**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

**Людмила ГАЛЬКО**

к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії  
Західноукраїнського національного університету

## **СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

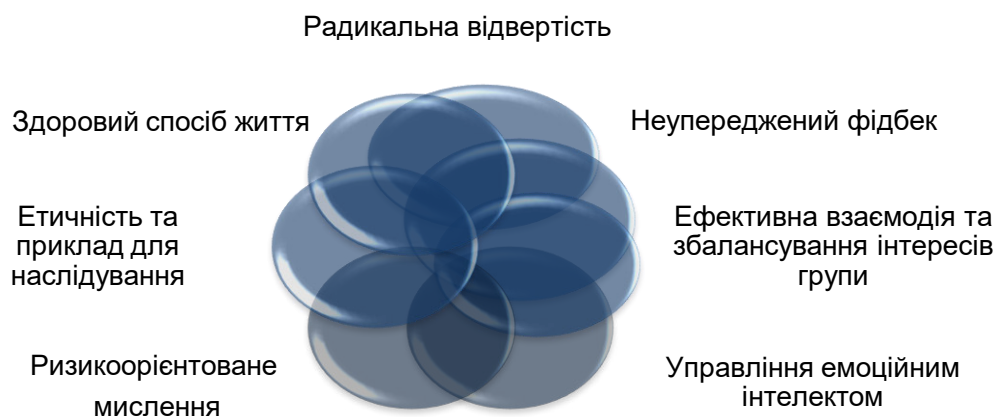
Сучасна система менеджменту, домінантою якої є інтелектуалізація прийняття рішень та орієнтування організації виключно на досягнення успіху, ставить нові вимоги до керівництва, принципів і форм впливу на персонал, та загалом змінює його контекст. Керівник має стати лідером. Новітні підходи до лідерства визначають його як вищу ступінь якісного управління, основним змістом якого є формування сприятливого середовища діяльності, що забезпечує якісний результат роботи.

На думку багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників [1-3;6] більшість правил та принципів ефективного лідерства та управління, що домінували у минулому, сьогодні вже не працюють, або ж не дають високих результатів. Це пов'язується з динамічними змінами як в системі організації діяльності, так і в системі управління. Окрім того, на результативність управління суттєвий вплив здійснюють: глобалізаційні процеси; зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків; зміна характеру роботи за більшістю професій; віртуалізація середовища діяльності; діджіталізація процесів, швидкість технологічних змін тощо. Все це змінює сутність управлінської праці, а отже змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера.

Лідери мають адаптуватися до нових викликів і змін. Основним акцентом лідерства в сучасних умовах має стати принцип «бути провідником ефективних змін та новацій. За висновками науковців, «тому, хто не налаштований на зміни, важко бути ефективним лідером. Сучасне суспільство не дає можливості вибирати між спокоєм та змінами. Останні є неминучими, і ступінь їх впливу посилюється з кожним днем» [6].

З розвитком цифрових технологій, креативної економіки, змінюються вимоги до лідерства, головними з яких стають: «уміння вирішувати складні завдання (Complex Problem Solving); уміння критично мислити; висока компетентність; здатність до взаємодії і комунікації; навички творчого підходу до справи; уміння вести перемовини; когнітивна гнучкість тощо» [4]. Окрім того, підвищуються вимоги щодо якостей лідера управляти людьми, якими мають

стати: відкритість, гнучкість, пошук нових можливостей, вміння надихати, заохочувати, довіряти; управляти емоційним інтелектом; створювати умови для індивідуального розвитку та ініціативності; захоплювати людей власним прикладом; залучати працівників до прийняття рішень. Це важливо з огляду на оцінку ролі правильно вибудованих систем управління, даної провідним фахівцем в менеджменті якості Е.Демінгом, який стверджував, що: 95% проблем в організації виникає від неправильно прийнятих рішень і неефективної системи управління. Загалом, вважаємо, що домінантним підходом в лідерстві має стати орієнтація не стільки на нове, як на актуальне і важливе у кожній конкретній ситуації. Модель лідера нового покоління проілюстрована на рис. 1.



**Рис.1. Модель лідера нового покоління**

Особливої уваги в формуванні нової моделі лідерства заслуговує такий її компонент, як управління емоційним інтелектом. На сьогодні він вважається однією з найважливіших ознак ефективного лідерства. Високий та розвинений рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру:

1) відслідковувати та усвідомлювати власні емоції, контролювати поведінку ( у деяких ситуаціях краще взяти паузу у прийнятті рішення, аніж потім виправляти наслідки необдуманого поведінки або безпідставного звинувачення);

2) управляти власними емоціями та спрямовувати їх на творення і підвищення ефективності роботи (уміти рефлексувати, розуміти як позитивні, так і негативні наслідки прийнятих рішень) ;

3) налаштовуватися на емоції членів команди ( розуміти, що вони говорять, відчують, думають, хочуть );

4) управляти взаємовідносинами в колективі.

Загалом, в стратегічному управлінському аспекті в керівництві організацією лідерською ознакою є вирішення дилеми лідерства в пріоритетному

застосуванні того чи іншого управлінського інструментарію у кожній конкретній ситуації, забезпечення балансу автономного прийняття управлінських рішень та консенсусу, уміння вибудовувати ефективні комунікації та створювати сприятливі умови для прояву творчого підходу у здійсненні спільної діяльності, зорієнтованої на досягнення потрібного результату та успіху.

**Список використаних джерел:**

1. Дафт Р.Л. Уроки лидерства [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. И.В. Андреевой]. М.: Эксмо, 2008. 480 с.
2. Іцхак Кальдерон Адізес. Командне лідерство: як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат.2018.304с
3. Крейг Нік. Лідерство починається з призначення. К.:2019. 240с
4. Попович Т.М., Галько Л.Р. Новітні технології управління організацією Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» 15 травня 2020р. року. Тернопіль, 2020. Ч.1. С.151-154).
5. Рай Мандіп. Компас цінностей. Уроки 101 країни про цілі, лідерство і життя. К.: Yakaboo Publishing. 2021. 368с.
6. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник.. Харків, 2017.100 с

**Piotr PACZÓSKI**

doktorant,

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

**POJĘCIE, CZYNNIKI I MIARY ROZWOJU MIASTA**

Блędным за́ло́женіем бы́лобы пры́я́ца́, же істніеніе, а тым барды́ей разво́й міаст са́ станем і процесем, ко́ре характэры́зую́ са́ трваніем і прэбегіем в ідеальных варунклах. Ніс так ніе функцыону́е, жа́ден організм так ніе жы́е. Міасто ро́внеч. Же́лі за́ са́ ве́зміе са́ па́д ува́ге, жа́к ска́мплікаваным вевнэ́трэ́нне і зро́́нчы́аваным па́д вельома вэ́гледамі організма́м же́ст міасто, а до́ тэго́ да́да са́ ре́ла́цые з оточеніем, то ніе же́ст трудно ска́нстатова́а́ з жа́ка́ мно́го́са́а́ баріе́р міасту мьэ́рчы́ са́ пры́чходзі́ о́ра́з, же́ на́ же́го́ разво́й в́плыва́ о́гром чы́нны́ко́в і уварункова́а́.

Ка́жде міасто за́ле́жне же́ст од варунко́в разво́ю. Мо́жна же́ ска́ла́сыфі́кова́а́ [1, с.12] настэ́пу́ю́а́:

По́ло́женіе, чы́лі пе́внен у́кла́д о́ко́лы́чнэ́са́ геа́графі́чны́х і топо́графі́чны́х, ко́ре детэрміную́́ мо́жлі́во́са́ па́вста́ванія́ міаста́ в да́ным мьэ́йску́, а па́прэ́з то́ нада́ю́ са́ пе́внене́ чэ́чы, ко́ре са́ па́чодна́ са́ спецыфі́кі́ тэ́го́ в́ла́сна́ конкратне́го

miejsca. Naturalnie, znaczenie tych warunków w sensie lokalizacyjnym zmieniało się na przestrzeni dziejów. U zarania kształtowania się współczesnej sieci miejskiego osadnictwa zasadniczą wagę miały takie cechy przestrzenne jak naturalne warunki umożliwiające obronę i gwarantujące optymalne bezpieczeństwo, naturalna sieć dróg i ich skrzyżowań, łatwość dostępu do surowców naturalnych, zasobów wodnych, korzystne warunki prowadzenia produkcji rolnej stanowiącej zaplecze wyżywieniowe dla miasta.

Proces lokowania miast i ich rozwój podyktowany jest pewnymi, nie trudnymi do zidentyfikowania, prawidłowościami, a są nimi:

- umiejscowienie u zbiegu różnych stref przyrodniczych. Idzie tu o różnorodność i odmienność graniczących ze sobą krain przyrodniczych, a zatem także uwarunkowań gospodarczych. Ma to duży wpływ na strefy wpływów i kontaktów pomiędzy regionami. Wpływa ten fakt także na koncentrację produkcji i rodzaje wymiany, w oparciu o różnorodność wytwórczości. Z takimi dywersyfikacjami mamy do czynienia przede wszystkim na pograniczach dużych jednostek morfologicznych, tzn. obszarów nizinnych, wyżynnych, czy górskich z uwzględnieniem ich rozległości. Właśnie wzdłuż granic pomiędzy nimi zauważalna jest koncentracja miast,

- jest też kategoria miast, które są zlokalizowane w bezpośredniej bliskości wielkich rzek. To zjawisko charakterystyczne przede wszystkim dla obszarów nizinnych. Powodami są możliwości i konieczności wykorzystywania rzek jako naturalnych szlaków komunikacyjnych. Niebagatelnym powodem jest także łatwość i właściwie nieograniczoność możliwości zaopatrzenia w wodę, a także pozbywania się ścieków. Znaczenie mają również możliwości przeprawowe – przecinanie się cieków wodnych z naziemnymi szlakami komunikacyjnymi /istniejąca już lub dogodność stworzenia infrastruktury drogowo-mostowej/,

- wiele miast położonych jest przy ujściach rzek, chodzi w tym przypadku, oczywiście, o morskie ujścia rzek, a więc miasta portowe. Rozwijają się w nich przemysł, usługi, ale nade wszystko są one przysłowiowym oknem na świat, czyli ośrodkami międzynarodowej, w szczególności, wymiany handlowej,

- są miasta, które pełnią rolę swoistego łącznika komunikacyjnego. Jest to zjawisko charakterystyczne dla granic pomiędzy państwami /kontekst polityczny, wymiany handlowej, turystyki/, ale także wynika ono ze specyficznego położenia, bezpośrednio determinującego kontekst ściśle związany z wykorzystaniem dogodności komunikacyjnych: przełęcze górskie, obszary z dużym nasyceniem jezior, obszary zalewowe, bieg rzek, cieśniny morskie, obszary chronione z uwagi na walory przyrodnicze itp.

W zasadzie, jeśli chodzi o współczesność, rzadko mamy do czynienia z lokowaniem miast i budowaniem ich od podstaw. Powszechnym zjawiskiem jest natomiast rozwój miast w sensie przestrzennym. Zjawisko to uwarunkowane jest

cechami fizjograficznymi miast, a także sąsiedniego otoczenia. Znaczenie mają tu takie elementy jak położenie geograficzne, ukształtowanie i rzeźba terenu, morfologia gruntów, możliwości rolniczego wykorzystania, specyfika klimatu, uwarunkowania hydrologiczne, zalesienie itp.

Oczywistą i zdecydowaną barierą pożądanego, czy planowego, przestrzennego rozwoju miast są niesprzyjające warunki fizjograficzne. Należą do nich:

- „nieprzyjazne” ukształtowanie terenu /znaczne pofałdowanie terenu, mnogość wzgórz, stromizny/,

- uwarunkowania hydrologiczne /niekorzystny układ cieków wodnych, akwenów naturalnych oraz sztucznych – już istniejących, niezbędnych z punktu widzenia zaopatrzenia miasta/,

- uwarunkowania geologiczne /skalistość, piaszczystość, obszary bagienne, naturalne podziemne zbiorniki i ciek wodne/,

- struktura klasyfikacyjna gruntów /możliwość lub przeznaczenie, z uwagi na wysoką klasę, pod uprawy rolne,

- uwarunkowania botaniczne /zalesienie, specyfika i unikatowość roślinności/,

- zoologiczne /obszary hodowli zwierząt, tereny łowieckie, ostoje zwierzyny dzikiej/.

Całkowite zniesienie tych barier bywa w praktyce albo całkowicie lub częściowo niemożliwe, albo wymaga ogromnych nakładów. Im więcej barier tym koszty, oczywiście, są wyższe. Ograniczenia te są zatem bardzo poważnym problemem w procesach rozwojowych miasta.

Zdecydowana większość współcześnie istniejących miast jest swego rodzaju pochodną bardziej lub mniej odległych w czasie uwarunkowań historycznych. Sam fakt ich powstawania i lokalizacja wynikały z funkcji, które miały spełniać. Te, z kolei, na przestrzeni dziejów, w stosownej proporcji do stanu zagospodarowania, rozwoju społeczeństwa i jego potrzeb, ewoluowały.

Bez trudu zauważalną cechą miast, w szczególności tych o wielowiekowej tradycji, jest znaczne zróżnicowanie przestrzennego zagospodarowania i zabudowy. Wynika to stąd, że na krajobrazie miasta odcisnęły swe piętno elementy charakterystyczne dla dziejów i poszczególnych epok historycznych. Obecne miasta, można śmiało stwierdzić, swój kształt czerpały niejako z uwarunkowań historycznych. Uwarunkowania owe wpływają w znacznym stopniu na atrakcyjność miasta. Przesądzają o jego walorach, na przykład turystycznych, akademickich, atrakcyjności kulturalnej, ale mogą jednocześnie stanowić poważną barierę rozwojową. Bywa bowiem tak, że trzeba ponosić znaczne nakłady i wzbudzać inwencję planistyczno-organizacyjną, by dostosować historyczne obszary miasta do obecnych wymogów i zmieniających się funkcji miasta. Wymogi konserwatorskie oraz oczywista konieczność poszanowania dziedzictwa kulturowego i historycznego,

dotychczasowego układu urbanistycznego to nie lada wyzwanie i częstokroć bariera rozwojowa. Problemem jest także modernizacja i wymiana starej infrastruktury komunalnej w postaci instalacji wodno-ściekowej, sieci gazowniczej, ciepłowniczej, energetycznej, zdekapitalizowanej substancji mieszkaniowej, czy konieczność ponoszenia znacznych nakładów konserwatorskich na niszczące zabytki.

Powyżej opisane czynniki, tzn. wynikające ze środowiska geograficznego i dziedzictwa historycznego, bezwzględnie uzupełnić należy o te, które wpływają na współczesne funkcje miasta, a więc główne dziedziny działalności mieszkańców i osób związanych z miastem, a których „uprawianie” wpływa na rozwój miasta. Tymi funkcjami są przede wszystkim: przemysłowa, komunikacyjna, administracyjno-polityczna, handlowa, turystyczna i uzdrowiskowa, szeroko rozumiana funkcja usługowa /kulturalna, oświatowa, naukowa, ochrony zdrowia, mieszkaniowa, usług komunalnych [1, s. 67].

Naturalnie istnieją takie miasta, w których funkcje te mogą rozwijać się niejako samoistnie, bez szczególnej ingerencji w istniejące środowisko i dotychczasową strukturę, ale są też takie miasta, a jest ich zdecydowanie więcej, które wymagają tej ingerencji i inicjatywy. Wiąże się to ze spełnieniem kardynalnych warunków, a mianowicie prawidłowym zarządzaniem miastem i właściwym kreowaniem jego rozwoju, popartymi posiadaniem wystarczających środków finansowych, rzeczowych, kadr wykonawczych oraz możliwości organizacyjnych. Warto przy tym zaznaczyć, że funkcje te mogą występować łącznie, z różnym natężeniem i w różnej proporcji względem siebie, wzajemnie się przenikać i uzupełniać.

Z praktycznego punktu widzenia nie jest wystarczającym samo zidentyfikowanie czynników wpływających na rozwój miasta. Niezbędnym jest jednocześnie nadanie im odpowiednich wag, czyli określenie mierników, a jeszcze dokładniej odnosząc się do sprawy – wskaźników pomiaru rozwoju ośrodków miejskich.

Wedle, oczywiście słusznej, konstatacji R. Broła, „rozwój oznacza zarówno wzrost ilościowy, jak i idący za nim postęp jakościowy [2, s. 192]. Jakkolwiek do oceny wzrostu wykorzystuje się dane ilościowe, to wzbogacając tę analizę o zmiany jakościowe, pozyskujemy wiedzę o rozwoju miast. Efektem zaś rozwoju jest ujawnianie się nowych wartości i jakości. Opisywanie więc rozwoju, posługując się cechami jakościowymi, wskazuje na dynamikę tego procesu, jego intensywność oraz efektywność.

Skuteczna próba wystawienia oceny poziomowi rozwoju uzależniona jest od przyjęcia określonych wskaźników, odnoszących się do ocenianego przedmiotu – w interesującym nas przypadku, miasta, czyli cech charakterystycznych jego samego oraz jego otoczenia gospodarczego, społecznego i politycznego, które kształtowały w przeszłości i wywierają wpływ na nie aktualnie.



Rozwój jest pewnym ciągiem zdarzeń i zbiegu okoliczności – procesem. Zatem nie da się jednoznacznie określić ani jego punktu „zero”, ani ostatecznej granicy. Na jego przebieg wpływ mają takie elementy jak stan gospodarki, uwarunkowania demograficzne, geograficzne i przyrodnicze, a także sposób ich kształtowania przez człowieka [3, 23].

Zaprezentowane, w różnych układach, wskaźniki nie są, oczywiście, w stanie ukazać wszystkich aspektów związanych z rozwojem miasta. Wynika to stąd, że miasto jako przedmiot i podmiot jednocześnie, nie jest wyłącznie obiektem materialnym. Istotną rolę, bowiem, w procesach rozwojowych miasta odgrywają wiedza oraz informacje i ich wymiana, sieć powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami działającymi w mieście, sposoby i kanały przesyłu, warunki i sposoby przemieszczania się, nasilenie wzajemnych powiązań.

O rozwoju miasta świadczą nie tylko zaistniałe fakty, czy ciągi zdarzeń, ale także ich jakość i zasięg. Określeniu poziomu rozwoju służy również analiza współzależności pomiędzy czynnikami rozwoju a zależnościami rozwojowymi. Wymaga to uwzględnienia poziomu wystarczalności usług, wystarczalności produkcji towarowej, możliwości technicznych i potencjału innowacyjnego, możliwości organizacyjno-administracyjnych, poziomu świadomości kulturowej, samorządowej i politycznej mieszkańców miasta, znaczenie ma również wyjątkowość miejsca i jego specyfika [4].

Omówione wskaźniki charakteryzują się uniwersalnością, dlatego, niezależnie od systemu gospodarczego, umożliwiają określenie i zinterpretowanie poziomu rozwoju miasta. Nie wolno jednak zapominać o tym, że zawsze trzeba uwzględniać specyfikę okresu, w którym gospodarka miasta funkcjonuje. Oczywistym jest przecież, że inne zgoła będą wyznaczniki rozwoju na etapie industrializacji, a inne na etapie postindustrialnym. Odmienne, w niektórych obszarach, wyznaczniki obowiązywać będą w takim lub innym ustroju polityczno-gospodarczym. Inne też wysuwać się będą na pierwszy plan w okresach transformacji ustrojowych.

#### ***Literatura:***

1. Brol R., Maj M., Strahl D., *Metody typologii miast*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
2. Brol R., [red.], *Ekonomika ii zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
3. Domański R., *Przestrzenna transformacja gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
4. Szólek K., Wybrane problemy ekonomiczne obszarów metropolitarnych w Polsce, [w:] Wilk K., Łyszczak M. [red.], *Gospodarka – przestrzeń – rozwój*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

**Світлана ПРОХОРОВСЬКА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сфері управління людськими ресурсами підприємства сьогодні активно розробляють та широко упроваджують нові інструменти керування, серед яких найпопулярнішим став коучинг. Це управлінська технологія, яка дає змогу досягнути потрібного ефекту за умови помірних витрат; сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника з метою підвищення рівня ефективності їхньої праці.

Застосування коучингу в бізнес-середовищі дозволяє вирішувати низку важливих для підприємства завдань: управління змінами; формування ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд; досягнення конкурентних переваг підприємства; мінімізація плинності кадрів; мотивування персоналу; управління робочим часом; формування корпоративної культури та позитивного іміджу компанії на ринку та в галузі. Крім того, активне використання коучингу сприяє подоланню перешкод у відносинах між співробітниками, знижує рівень стереотипності мислення, позитивно впливає на активізацію креативного мислення та вирішення виробничих завдань нестандартними методами, що дає змогу досягнути високих показників роботи.

За визначенням Міжнародної Федерації Коучингу (ICF), яка діє в Україні з 2017 року коучинг – це партнерство з клієнтами у процесі розумового та креативного мислення, що надихає клієнта підвищити свій особистий та професійний потенціал.

International Coach Federation (ICF) – перша професійна організація у світі, яка створила філософію та дала визначення коучингу (The ICF Philosophy And Definition Of Coaching), а також розробила стандарти етичних принципів і ключових професійних компетенцій, яких зобов'язані дотримуватися та виконувати всі професійні коучі ICF [1].

За ICF існують три рівні сертифікації:

1. Асоційований сертифікований коуч – Associate Certified Coach (ACC).
2. Професійний сертифікований коуч – Professional Certified Coach (PCC).
3. Майстер сертифікований коуч – Master Certified Coach (MCC).

Грамотний бізнес-коучинг, направлений на досягнення не лише професійних цілей талановитих співробітників, але і особистісних. Він сприяє кар'єрному зростанню, вдосконаленню стратегічного мислення та комунікативних навичок, посиленню лідерства, підвищенню мотивації до праці, більш ефективного вирішенню конфліктів, розвитку творчого потенціалу

персоналу, підвищенню продуктивності роботи та ін.

Коучинг виконує такі основні функції на підприємстві: розвитку (забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний рух); креативну (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення); комплексного консультування (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії їх організаційного розвитку); мотивуючу (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так загальноорганізаційних); адаптаційну (навчає працівників швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [3, с. 98].

Сучасне управління в стилі коучингу – це погляд на персонал як на найцінніший ресурс підприємства, де кожен співробітник – унікальна творча особистість, здатна самостійно розв'язувати виробничі завдання, виявляти ініціативу, робити обґрунтований вибір, брати на себе відповідальність й приймати рішення.

В умовах пандемії COVID-19 більшість компанії стикнулися з проблемами, такі як: падіння продажів та попиту на продукцію, скорочення кадрів, неможливість реалізації продукції через карантинні обмеження, недостатня кваліфікація та неготовність працівників до розробки нових стратегічних рішень в умовах карантину. Це все підштовхує керівників звертатися за допомогою до коучерів. Робота з бізнес-коучером дає змогу розробити стратегію розвитку персоналу і компанії загалом, скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточних завдань, налагодити ефективні комунікації в компанії. Коучер спрямовує і дає співробітникам можливість брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Багато хто сьогодні добре розуміє, що нереалізований потенціал персоналу – це втрачена вигода всієї компанії.

Застосовуючи технологію коучингу, власник компанії за допомогою правильно сформованих і поставлених питань та інших технік може відкрити потенціал свого персоналу, продемонструвати його цінність й значимість для компанії, надихнути та надати необхідне «пальне» для реалізації поставлених цілей. Технологія працює в тих компаніях, де роботодавець готовий інвестувати в розвиток свого персоналу, бажає, щоб його працівники були вмотивованими, ініціативними, відповідальними, щирими, готовими генерувати й втілювати нові ідеї.

Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання коучингу в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників. Коучинг підходить компаніям з фокусом роботи на кращий результат і сприятливі відносини в колективі.

Перевагами застосування коучингу в організаціях є: формування

ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг компанії, які дадуть поштовх до її успішного функціонування; використання прихованого потенціалу підприємства; підвищення рівня вмотивованості персоналу, раціональне використання часу, з'являється систематизація знань в організації, відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації, зростання рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень, збільшення результативності поставлених завдань тощо[1].

Отже, коучинг є ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю працівника або організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коучинг в організації. URL: <http://coachinhr.teampracticum.com/bci2015> (дата звернення: 26.04.2021).
2. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4 (102). С. 50-67.
3. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19*. Кіровоград : КНТУ, 2011. №19. С. 144-150.

**Зоряна ПУШКАР**

к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

**Богдан ПУШКАР**

к. г. н., викладач кафедри географії України і туризму  
Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка

## **КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ**

У зв'язку з спалахом пандемії COVID-19 як в Україні, так і світі, роботодавці перевели велику кількість свого персоналу на гібридний режим роботи (частина онлайн, а інша – офлайн). Цей формат для багатьох є незвичним:

важко сконцентруватися, постійно хочеться на щось відволіктися. Менеджери, які раніше керували персоналом тільки в межах організації, зіткнулися із проблемами, пов'язаними з організацією роботи дистанційно, не маючи аналогічного досвіду управління персоналом.

Забезпечити повноцінну роботу команди – мета не проста, але досяжна. Під час змішаних стилів роботи необхідно швидко реагувати та вживати заходів, зокрема, навчати менеджерів керувати командою на відстані, управляти конфліктами в організації; самотивуватись; планувати проєкти, формувати завдання та контролювати виконання; психологічно підтримувати членів команди.

Керівники у в своїй організації, повинні культивувати у колективі розуміння того, що віддалена робота неминуче супроводжується збоями. Бути чесним та відкритим до власних несподіваних провалів та розуміння, коли інші теж стикаються з ними. Особливістю віддаленої роботи – гнучкість, але вона теж вимагає від персоналу швидкої адаптації. Усвідомлення цього допоможе гарантувати, що члени команди не боятимуться випасти з робочого процесу, бути покараними за це. Від відключень електроенергії чи інтернету, технічних збоїв, хворих дітей чи нескінченного ремонту у сусідній квартирі ніхто не застрахований і маємо розуміти, що життя триває. Змінити платформу для відеоконференції, поки всім не буде добре чути, перенести дзвінки у графіку – це не проблема.

Надзвичайно важливим є навчитись планувати свій час. Через відсутність навичок самостійного планування віддаленої роботи, дійсно, менше можна встигнути. Та й з домом у більшості асоціюється відпочинок, а не робота впливаючи на сприйняття власної продуктивності і на роботі ми менше відволікалися і могли би встигнути більше. Отже, дуже важливо є самоорганізувати свій робочий день. Згідно “Закону Парето”: 80% результату досягається за 20% часу, витраченого на його досягнення. Отже, максимально продуктивні лише 1,5 години у 8-годинний робочий день.

Для деякого, навпаки, робота з домашнього офісу є більш комфортною і люди починають працювати значно ефективніше, багато завдань беруть на себе, сидять до пізнього вечора. Спочатку все чудово виходить і приносить задоволення, але з часом все стає складніше заставити себе працювати, і запал, який був на початку кудись зникає. Тому, важливо щоб не допустити такого вигорання, необхідно скласти розклад і влаштувати собі перерви не намагатися зробити все і одразу. Згідно з однією з ключових стратегій тайм-менеджменту – технікою Pomodoro – найефективнішими відрізками роботи і відпочинку (особливо якщо ви працюєте вдома) є відрізки 25 і 5 хвилин. Робочий день який триває вісім годин ділиться на 14 таких відрізків. Головна ідея полягає

в тому, що будь-який відволікаючий фактор може почекати 5-хвилинної перерви на відпочинок.

Працівники офісу не звикли працювати вдома, а тим паче навчатися онлайн. Онлайн-навчання під час карантину дає можливість підготувати команду до нових звершень на користь бізнесу. Так, це психологічно складно: швидко переключитися з одного режиму на інший, але якщо менеджер вміє керувати дистанційно командою, він знає, як організувати роботу кожного з підлеглих. Варто акцентувати увагу на тому, що карантин – це не відпустка та не sick-day, а вимушені заходи, запроваджені для безпеки персоналу.

Онлайн-навчання персоналу – це важлива інвестиція у бізнес та людський капітал. Саме зараз час це зробити, навчати працівників:

- тайм-менеджменту та проєктному менеджменту;
- підвищенню рівня іноземної мови, профільного програмного забезпечення;
- самоконтролю та самомотивації, self-management;
- профілактики професійного вигорання та стресостійкості;

Відсутність можливості безпосереднього контролю роботи працівників – це одна з найпоширеніших проблем дистанційного управління. Та погодьтеся, нікому не подобається, коли в твій монітор час від часу заглядає менеджер та перевіряє, чим ти займаєшся. Для того, щоб співробітники виконували роботу та здавали проєкти вчасно, необхідно створювати належні умови праці та мотивувати їх. Існує багато неочевидних засобів нематеріальної стимуляції, тож варто дізнатися, які найбільше підходять для вашої команди.

Коли людина працює віддалено та спілкується з колегами тільки в месенджері, а там важко підтримувати атмосферу. Коли в офісі робітники знаходяться поруч та можуть обмінятися думками, то в онлайн-режимі таке невимушене спілкування обмежене. Менеджерам необхідно працювати над командоутворенням у мережі та формуванням командного духу в колективі. Наразі існує багато програм, які можуть забезпечити якісну комунікацію груп людей в Інтернеті: добре знайомий Skype, Zoom для нарад, Messenger для швидкої комунікації та Telegram. Не треба обмежуватися лише месенджерами: проводьте наради та навчання у форматі відеоконференцій, влаштовуйте колективні розваги онлайн, спілкуйтеся на неробочі теми час від часу. Керівникам на нашу думку, доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- проявіть турботу про ваших співробітників: здійсніть всі можливі заходи для збереження здоров'я вашої команди (коли є можливість перевести їх у віддалений режим – зробіть це значно раніше);
- комунікуйте із співробітниками при дистанційній роботі більше, створіть спільні робочі та розважальні чати, якщо таких у вас немає;

– постійне стеження за роботою команди призведе до ще більшого падіння продуктивності ( сформулюйте чіткі цілі і контролюйте підсумкові показники за ними).

Компанія не повинна відмовитися під час дистанційної форми роботи від таких активностей, як навчання, наради, або тимбілдинг, саме зараз співробітникам необхідно відчувати підтримку компанії і формувати командний дух, а дистанційне навчання для організації в такий складний час має низку переваг:

– є можливість зрозуміти всім співробітникам, що ця ситуація – лише тимчасові труднощі, до яких компанія готова;

– персонал «прокачає» навички, які зможе застосовувати в роботі прямо зараз або з виходом в офіс;

– дуже важливо обрати основні канали комунікації для робочих питань та спілкування;

– необхідно переконатися, що кожен працівник має на ПК важливі для роботи програми та доданий до колективних чатів. За потреби, провести експрес-навчання з користування тією чи іншою програмою;

– не забувайте спілкуватися з командою на неформальні теми, підтримувати доброзичливу та спокійну атмосферу;

– спеціалістам, робота яких безпосередньо пов'язана з фізичною присутністю в офісі або інших локаціях, необхідно провести інструктаж, а також обов'язково забезпечити все необхідне для збереження їхнього здоров'я.

Варто пам'ятати, що карантин – це стрес не тільки для бізнесу, а й для кожної людини. У цей час працівникам як ніколи потрібна підтримка команди та відчуття стабільності. Саме від того, як керівник організує різні формати роботи, залежить продуктивність персоналу та їхнє прагнення зробити внесок у розвиток компанії. Розвивайте і дбайте про свою команду та будьте на крок попереду!

### ***Список використаних джерел:***

1. Мазипчук М. Працюємо вдома: е-сервіси для віддаленої командної роботи.

2. <https://hurma.work/blog/4-pravila-v-period-roboti-z-domu>.

**Йосиф СИТНИК**

д.е.н., доцент, завідувач кафедри  
менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ Й ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН**

Сучасний світ надає небачені можливості для інтелектуального зростання у просторі та часі завдяки найбільшій інформаційно-комунікаційній революції в історії людства. За таких умов завдання менеджменту підприємств – забезпечити здатність скористатися цими стрімкими технологічними змінами, щоб подолати традиційні проблеми розвитку, інтелектуалізувати моделі управління та забезпечити підвищення конкурентоздатності.

Нинішнє розширення доступу до цифрових, інформаційних та знаннєвих технологій забезпечує персоналу підприємств багатство вибору і великі зручності. За рахунок посилення фахової інтеграції та інтеграції підрозділів, підвищення ефективності та впровадження інновацій такий доступ надає менеджменту підприємств і працівникам можливості, яких вони раніше були позбавлені, зокрема: цифрові бази даних і платіжні системи, технології виходу на ринок праці, електронна торгівля та документообіг, праця через Інтернет тощо.

Забезпечення максимального доступу до цифрових технологій та інтелекто-знаннєвих баз даних у межах підприємства, вимагає інвестування в розвиток їх сервісної інфраструктури й інтелектуалізації процесів, які дадуть можливість підвищити швидкість ухвалення рішень, забезпечити інтеграцію підсистем, віддалене планування і прогнозування діяльності, стимулюватимуть інтелектуально-фахове партнерство з досліджень, встановити дієві критерії та форми мотивації й регулювання.

Підприємства зможуть отримати максимальну віддачу від процесів інтелектуалізації та перетворень у інформаційно-комунікаційній сфері лише за умови, що невпинно стимулюватимуть інтелектуальну активність персоналу, покращуватимуть ділове середовище в підрозділах, вкладатимуть кошти в навчання і перекваліфікацію, соціально-культурну сферу та поліпшення умов і безпеки праці, сприятимуть ефективному управлінню.

Без цього фундаменту поодинокі інформаційно-комунікативні впровадження не забезпечать ні зростання продуктивності праці, ні зміни моделі управління.

Щоб отримати конкурентні переваги від використання цифрових



технологій, більшості підприємств потрібно подолати «інтелектуалізаційний розрив», що зберігається, особливо в сфері доступу до електронних (цифрових) баз даних через мережу Інтернет підприємств та у статусі «закритих» моделей управління. Щоб максимально використувати потенціал цифрової революції, уряду країни та підприємствам потрібно системно втілювати й «аналогові доповнення»: удосконалювати законодавство, що забезпечує конкуренцію між суб'єктами господарювання на національному ринку, неухильно забезпечувати підзвітність публічних інститутів, увідповіднювати кваліфікацію персоналу підприємств до вимог нової інтелектуально-знаннєвої економіки, динамічно трансформувати модель управління.

Водночас в сучасному світі інформаційно-комп'ютерних технологій, змінюється не лише науково-технічний прогрес у сфері виробництва, в системі менеджменту, але й самоорганізуванні суспільних процесів, його соціальному управлінні. Це свідчить про вплив інформаційних технологій на поведінку людей, на міжособистісні відносини, комунікацію, соціальний контроль, участь або відсторонення індивідів від прийняття соціально-значущих рішень, соціальні зв'язки, довіру між ними та ідентичність. Тобто відбувається протиставлення реального світу та економічно-управлінських процесів віртуальному.

Віртуалізація – це не лише технічний процес створення віртуального суспільства як паралельного реальному, а й процес суспільний, що змінює суспільство загалом [1, с. 221]. Тому поняття «віртуальний» дедалі частіше вживається у широкому контексті. Зокрема, словосполучення «віртуальна економіка», «віртуальне управління», «віртуальне підприємство», «віртуальні гроші», «віртуальна освіта» тощо – є реальністю нашого часу.

З огляду на це, віртуалізація обумовлює специфічний характер віртуальної свідомості особи, як в статусі власника і керівника, так і в статусі найманого працівника. Саме тому, комунікація віртуального простору стає загрозою реальній. Адже людина втрачає можливість бачити, відчувати свого співрозмовника, співпрацівника, чи керівника, творити й співпереживати разом з ним; віддаленого індивіда не цікавить людина, яка вступає з нею в діалог, а її інформація, той набір символів, які вона отримує. І тому саме така комунікація та операційна взаємодія (управлінська, виробнича, освітня, наукова), яка породжена Інтернет-мережами, фактично знищує традиційні соціальні та управлінські зв'язки.

Такий виробничий та управлінський процес породжує ще одну проблему – проблему відсутності етики спілкування, сприяє деіндивідуалізації та маніпулятивності, людина (працівник) втрачає відчуття обов'язку та відповідальності, довіри, відчуття часу.

З цього приводу дослідники вважають, що Інтернет-комунікація соціально

є збідненою у порівнянні з комунікацією віч-на-віч; при такій комунікації треба враховувати широту та обсяги каналів комунікації та концепцію деіндивідуалізації [2, с. 61-77].

Модель управління із значною питомою вагою віртуальності є «пласкою», тривіальною на відміну від «об'ємного» реального менеджменту, що є системою всіх проявів сили волі і духу, соціальності, емоційності, лідерства.

Отже, технологія може бути рушійною силою підприємницьких та управлінських трансформацій лише тоді, коли вона є складовою комплекснішого процесу інтелектуалізації на шляху до динамічної конкурентоздатності. Система цифрової ідентифікації приросту інтелектуального капіталу (ІК) підприємств у поєднанні із механізмами мотивації персоналу до набуття нових *знань* дає змогу вирішувати складні інформаційно-знаннєві проблеми розширення функційно-професійних взаємозв'язків, а отже, формує адекватний інструментарій для менеджменту щодо забезпечення *інтеграції* між рівнями управління.

Портал локальної комп'ютерної мережі підприємств, інтегрованої із глобальною мережею Інтернет, системами міжкорпоративної електронної торгівлі, найму і навчання персоналу та платіжно-фондовими платформами фінансово-банківської й фіскальної систем у поєднанні з творчими ідеями розвитку, істотно зменшать витрати на координацію і, тим самим, постійно підвищуватимуть *ефективність* менеджменту. Інформаційно-комунікаційна платформа дає змогу ефективно використовувати економію від оперативності обміну знаннями та досвідом у просторі та часі, індивідуалізувати виробничі завдання й локалізувати місця праці, досягнуті за рахунок дистанційного зв'язку та автоматизації, і, отже, створювати масштабні *інновації* в операційній та управлінській системах підприємств. Створення і трансферт знань, посилення інтеграції між рівнями управління, підрозділами та персоналом, упровадження інновацій та динамічне підвищення ефективності менеджменту – це основні складові механізми процесу інтелектуалізації, за допомогою яких підприємства повинні формувати свої конкурентні переваги розвитку.

Адже, як слушно зазначають науковці [3, с. 11], якісно нова роль знань у функціонуванні економіки привела до «нових організаційно-управлінських рішень у царині набуття, поширення, зберігання, розподілу знань, надання їм форми, придатної, зручної для внутрішнього використання». Так, поширеним явищем у сучасній економіці стала наявність у структурі управління штатних одиниць з управління ІК, з управління знаннями, менеджера з інтелектуальних активів тощо. Серед нових обов'язків таких працівників – доведення ідей та новацій до персоналу фірми, який не може контактувати із безпосередніми носіями знань.

Отже, інтелектуалізаційні процеси серед національних підприємств

поширюються, а економічні вигоди та ефективність менеджменту від інтелектуалізації – ні. Чому?

По-перше, майже 75 % підприємств, на яких працює 60 % усіх зайнятих, дотепер не провадять інноваційної діяльності, тому не можуть долучитись чи відігравати будь-якої помітної ролі у процесах інтелектуально-знаннєвої та цифрової економіки.

По-друге, багато передбачуваних вигод від процесів інтелектуалізації зводять нанівець ризики, породжені олігархічно-клановою, неконкурентною моделлю національної економіки та менеджменту.

З одного боку, низка підприємств не надто активні у процесах інтелектуалізації чи інновацій, здобуваючи конкурентні переваги з інших джерел, серед яких: монопольне становище на ринку; лобістські регуляторні акти; недосконалість трансфертного ціноутворення; офшорні схеми та корупційні зв'язки із владою, правосуддям тощо. За відсутності конкурентного ділового середовища економіка Інтернету сприяє природним та штучним монополіям, що призводить до посилення *концентрації* на ринках. Це вигідно для сталих підприємств, які володіють потрібними зв'язками й мінімізують свої ризики через ефект «масштабу», але це *обмежує примноження* знань, поширення завоювань цифрової революції та інтелектуального поступу серед їхнього персоналу.

Зазначимо, що підприємства різних видів економічної діяльності стикаються зі зростанням поляризації ринків праці та *нерівності* – частково тому, що нові знання, технології та ІК доповнюють наявну кваліфікованішу працю персоналу і, водночас, заміщають стандартні трудові операції, спонукаючи багато працівників конкурувати з іншими за низькооплачувані робочі місця. Такі процеси стрімко максимізують індивідуалізацію робочих місць і за технологічним наповненням, і за функціональним змістом, замість поглиблення їх інтеграції та розширення багатофункційності.

В умовах відсутності сформованого середовища інтелектуотворення, ефективних інструментів підзвітності та координації між рівнями управління та підрозділами, інвестиції у розвиток цифрових технологій або персоналу підсилюватимуть тільки вплив управлінських еліт. Це може призвести до залежності політики підприємства від інтересів інституційного істеблішменту та посилення авторитарного *контролю* за персоналом. Про це свідчить висока диференціація в оплаті праці між топ-менеджментом і середньою ланкою управлінців, а також працівниками із технічним рівнем та операційним персоналом.

Для здобуття максимуму інтелектуалізаційних вигод потрібно глибше зрозуміти характер взаємодії інтелекто-технологічної складової з важливими для

розвитку менеджменту чинниками, які окреслені як «аналогові доповнення». Інтелектотехнології здатні зробити вирішення типових управлінських завдань з великим обсягом операцій менш витратним, набагато оперативнішим і зручнішим для персоналу. Але у більшості функцій, завдань та інструментарію менеджменту є аспекти, які неможливо комп'ютеризувати, – для їх виконання необхідні інтелект, думка, ідея, інтуїція та розсудливість менеджера.

Беручи до уваги зазначене, пріоритетними завданнями для менеджменту мають бути:

- *формування середовища інтелектотворення*, у якому б зароджувались платформи для дискусій, створення, трансферту інтелектуального продукту;
- *забезпечення широкої доступності до Інтернету та відкритих мереж баз даних підприємств* для всього інтелектуально активного персоналу;
- *плекання традиції серед персоналу щодо творчого пошуку, інтелектуальної активності та ініціативності* з метою технологічного оновлення операційної діяльності;
- *формування механізму відкритості, колегіальності, оперативності* прийняття управлінських рішень та обговорення стратегічних альтернатив на засадах інноваційної спрямованості мислення керівників.

Забезпечивши інформаційно-технологічні можливості, паралельно потрібно формувати міцний інституційно-мотиваційний аналоговий фундамент, який об'єднуватиме:

- *регламентну базу*, що створює динамічне інтелектуально-власницьке середовище і що дасть змогу носіям інтелекту, інтелектотворчим групам, підрозділам у правовий спосіб оцінювати створений інтелектуальний продукт, ідентифікувати ОПІВ, формувати мотиваційні механізми;
- *класифікатор інтелектокомпетенцій та навичок*, що допоможе менеджерам і працівникам використовувати можливості, що відкриваються у сфері інтелектотворення, зокрема організовувати на основі Інтернету підвищення кваліфікації персоналу;
- *підзвітні підсистеми і підрозділи*, які повинні мати цільове спрямування та використовувати інтелектуальні продукти, медійні платформи інтернет-технологій для розширення участі, прав і можливостей персоналу в корпоративному житті.

У цьому контексті нагальним завданням підприємств, які подолали розрив у доступі до ІКТ, є подолання інтелектуалізаційного розриву – за можливостями (здатностями).

Долаючи інформаційно-організаційні бар'єри, нарощуючи інтелектуальний потенціал (ІП) та змінюючи управлінські технології, інтелектуалізаційні процеси

роблять розвиток менеджменту – світоглядно сфокусованим, знаннєво-ціннісним, інноваційним, ефективним.

Тому для персоналу в інтелектуалізованій моделі управління будуть характерні такі ознаки: високий рівень креативності; кваліфікаційна складність (інтегрованість); усвідомлення цілей своєї активності; передбачення результатів своєї діяльності; швидке створення новизни (знань); висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) і комунікабельність; відповідальність і самоконтроль; самореалізація та соціальна взаємодія; використання інформації та знань як основних засобів заробітку; формування різновиду працівника (менеджера), зайнятого «інтелекто-інформаційною» професією.

Формуючи динамічні середовища інтелектуальної взаємодії, зменшуючи витрати (простору, часу, персоналу, засобів та коштів) на отримання знань, інформації та синергійні зусилля на їхнє оброблення, а також збільшуючи обсяги і якість доступної та прозорої інтелектуально-знаннєвої інформації, інтелектуалізація породжує нові інтеграційні процеси.

Інтелектуалізація змінить цілі управління, адже управлінський досвід, знання і навички, інтелектуальні моделі в менеджменті еволюціонуватимуть. Зміняться характер, глибина та якість управлінських відносин. Їх основою стане розвиток інтелектуальних відносин, інтелектуальної культури.

Г. Захарчин інтелектуальну культуру трактує як якість інтелектуального потенціалу, спосіб отримання знань персоналом, їх зв'язок з естетичними, етичними та духовними принципами. Науковець зазначає, що, розглядаючи інтелектуальну культуру, потрібно орієнтуватись на характер і стиль мислення суб'єктів етичного менеджменту, яким мають бути «притаманні: активний інтелект, реалістичне бачення, ментальна телепатія і натхнення як вищий прояв креативності, інтуїція, стійка життєва позиція, високі духовні здібності» [4, с. 63].

Цілком очевидно, що інтелектуалізація сприяє зростанню ІК (знань), інтеграції, інноваціям, ефективності та формуванню світогляду. Зазначені механізми переважно діють у тісному взаємозв'язку і комплексно впливатимуть на все підприємство.

Відтак інтелектуалізація щораз більше стає найвпливовішим чинником розвитку «традиційних» технологій менеджменту і моделей управління. Тому мета інтелектуалізації – гнучка, мобільна, інтегрована, доступна, відкрита, ефективна та безпечна модель управління.

### *Список використаних джерел:*

1. Поліщук О.С., Поліщук О.В. Вплив віртуалізації суспільного життя на комунікацію людини (соціально-філософський аспект). Науковий вісник. Серія

«Філософія». – Харків: ХНПУ, 2017. – Вип.49. С. 219-229.

2. Watt, S.E. How social is internet communication? A reappraisal of bandwidth and anonymity effects / Watt S., Lea M., Spears R. // Virtual society? Technology, cyberbole, reality. Oxford University Press, 2002. – 349 p.

3. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань [Текст] / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2007. – № 2. – С. 3-14.

4. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.

**Оксана СИТНИЦЬКА**

аспірантка кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНІХ КОНКУРЕНТНИХ ФАКТОРІВ**

Усі геополітичні процеси, в тому числі і глобалізація економіки не можуть не впливати на місцевий розвиток, зокрема і на розвиток територіальних громад. Такий вплив спричиняє насамперед посилення ролі громад в розвитку окремих територій, зокрема, і в результаті країни, загалом. Цілком зрозумілим для нашого суспільства вже стало те, що від рівня зацікавленості громад у власному розвитку напряду залежить і розвиток України. Завершення децентралізації та адміністративно-територіальної реформ змінює вектор відповідальності очільників громад: відтепер громади повинні самостійно займатися забезпеченням своєї спроможності і постійного її підвищення. Територіальні громади, отримавши всі необхідні ресурси, тепер самостійно несуть відповідальність за свій успішний розвиток, за майбутній стан економіки на своїй території, і, зрештою за добробут своїх мешканців. Саме тому, суб'єктам управління – органам публічної влади як ніколи важливо знати і розуміти усі процеси і особливості розвитку на глобальному рівні, оволодіти навичками, знаннями та досвідом планування свого власного розвитку для можливості забезпечення високої конкурентоспроможності своїх громад.

Процеси глобалізації призводять до багаторівневої конкуренції: країни з країнами, регіони з регіонами, а громади (як міські, так і сільські) з громадами. І саме в таких умовах створюється найсприятливіше середовище для розвитку

підприємництва. Скажімо, транснаціональна корпорація точно знає, в якій частині світу і в якій саме країні вона хоче вкласти свої інвестиції, то з вибором локальної території справа набагато складніша. І, власне, саме тут “в гру” вступають громади, які конкуруючи між собою, будуть пропонувати інвестору найвигідніші свої можливості. Саме тому, надзвичайно важливим стратегічним рішенням органу управління громадою буде визначення вектору її розвитку в умовах конкуренції, визначенню зовнішніх конкурентних факторів, їх оцінці, методів їх впливу на розвиток громади та, як результат, визначенню величини конкурентоспроможності громади.

Зважаючи на значну актуальність поняття “конкурентоспроможність територій”, яке, зрештою після згаданих реформ частково трансформувалося і в поняття “конкурентоспроможність громад”, йому в науковій літературі приділяється чимало уваги. Так, В. Чужиков, зазначає, що виникнення терміна «новий регіоналізм» передбачає, що саме регіони стають ключовими центрами конкуренції та можуть характеризуватися високим конкурентним статусом, внаслідок чого посилюється регіональна співпраця всередині окремих держав і транскордонних територій, що сприяє формуванню спільних конкурентних переваг, стратегій і програм розвитку [5]. Н. Мікула, А. Мокій, акцентуючи увагу на регіональній співпраці стверджують, що саме вона є основним фактором для ефективного використання наявних у регіоні ресурсів задля їх сталого зростання [3, 4]. Враховуючи вищезазначені характеристики глобалізаційних процесів, варто відзначити, що конкурентність регіонів, зокрема і громад сьогодні необхідно розглядати не лише в межах окремої держави, а у світових масштабах. Зокрема, А. Гальчинський, О. Власюк, І. Лукінов, переконані, що для посилення глобалізації необхідно переглянути існуючі підходи до формування політики регіонального розвитку, що була б орієнтована на забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоздатності регіонів [2, с. 328].

Успішне управління розвитком територіальних громад на сучасному постреформістському етапі неможливе без оцінки власної конкурентоспроможності, і, зокрема, у цьому контексті, без врахування конкурентних факторів, які на цю спроможність впливатимуть. Для здійснення більш ефективного публічного управління необхідно перейти в площину стратегічного планування і акцентувати увагу на тих загрозах та можливостях зовнішніх конкурентних факторів, які відповідають за розвиток пріоритетних напрямків життєдіяльності громади. Адже більшість зовнішніх факторів лишається поза межами впливу місцевих органів публічного управління, проте їх власний вплив повинен бути проаналізований і врахований при складанні

стратегічного плану розвитку. До таких факторів слід віднести: економічні складові міжнародного, державного та регіонального рівнів, зміни в законодавстві та регуляторній політиці, соціально-політичні (в тому числі демографічні), технологічні зміни [1].

Підґрунтям здійснення стратегічного аналізу впливу зовнішніх конкурентних факторів для публічного управління є інструмент визначення можливостей розвитку — PESTLE аналіз. PESTLE аналіз — унікальний інструмент, який орієнтований на оцінку впливу зовнішніх факторів, необхідна складова дослідження, оскільки враховує всі сфери життєдіяльності громади і надає можливість максимально точно визначити усі можливі сценарії розвитку. Послідовне використання SWOT та PESTLE аналізів дозволяє отримати більш чітку картину розуміння ситуації в процесі стратегічного планування та пов'язаних з цим внутрішніх та, особливо, зовнішніх факторів. PESTLE-аналіз дозволяє дослідити наявний або потенційний вплив зовнішніх конкурентних факторів макросередовища на розвиток територіальних громад у шести сферах: політичній, економічній, соціальній, технологічній, правовій, екологічній [1]. Результат PESTLE-аналізу дозволяє найбільш правильно оцінити зовнішнє середовище територіальної громади з подальшою оцінкою потенційних ризиків і загроз, з якими громада може зіштовхнутися у перспективі. Саме завдяки цьому інструменту керівництво громадою може найбільш чітко розробити повну картину наявних потенціалів для розвитку територіальних громад, ризиків, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей і таким чином розрахувати усі можливі сценарії розвитку громади з урахуванням зовнішніх конкурентних факторів.

На етапі завершення реформи децентралізації та в умовах утворення нових територіальних структур стає зрозумілим, що одним із найважливіших інструментів і умов успішного публічного управління територіальними громадами в Україні під впливом зовнішніх конкурентних факторів являється стратегічне управління, яке включає в себе визначення сприятливих можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища громади та використання їх для досягнення основних цілей і завдань.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Інтегроване просторове планування для об'єднаних територіальних громад. URL: <https://hromada.canactions.com/pest/> (дата звернення 10.05.2021).
2. Лукінов І. І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). К.: АТ “Книга”, 1997. 455с.
3. Мікула Н. А. Транскордонні аспекти формування



конкурентоспроможності прикордонних територій. *Проблеми развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов.* Донецк : ДонНУ. 2009. с. 31–35.

4. Мокій А. І. Передумови реалізації регіонально-секторальної моделі інтеграції України в ЄС. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць.* 2007. №12. С. 144–153.

5. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика. Історія та сучасна методологія: монографія. Київ: КНЕУ. 2008. 265 с.

**Світлана СКОЧИЛАС**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Управлінська діяльність характеризується багатофункціональністю, динамічністю, особливими умовами напруженості, регламентованістю, чітким керуванням діями, їх злагодженістю та узгодженістю, адже пов'язана з безперервним вирішенням сукупності нагальних проблем, завдань управлінського спрямування. Об'єктний склад управління охоплює: з одного боку, певні суспільні відносини, а з іншого – відносини в організаційній системі, тобто відносини між різними суб'єктами управління.

Якість управлінської діяльності будь-якого суб'єкту господарювання залежить від набору факторів, серед яких можливо виокремити: гнучкість щодо змін напрямів бізнесу певного суб'єкта господарювання та можливість швидко реагувати на зміни в економічному середовищі регіону; наявність ефективних методів регулювання управлінської діяльності та оцінки її результатів; якість інформаційного забезпечення щодо прийняття певних рішень; рівень економічної підготовки фахівців з управління та мотивація управлінського персоналу та ін.

В цьому аспекті слушною є пропозиція щодо виокремлення головних складових управлінської діяльності:

– процеси діагностування, аналізу, оцінювання стану об'єкта, прогнозування, програмування, вироблення критеріїв оцінювання та моніторинг наслідків управлінських рішень;

– встановлення загальних, уніфікованих критеріїв (показників), які адекватно характеризують відповідні процеси;

- створення організаційних і технологічних умов для оперативної і поточної передачі необхідної інформації через усі структурні підсистеми;
- застосування ідентичних методів, процедур і операцій для аналізу та характеристики об'єктів, що вивчаються і програмуються;
- програмування і планування комплексного розвитку території, функціональної сфери управління;
- підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень, починаючи з уніфікації понятійно-категоріального арсеналу і закінчуючи графічними формами представлення конкретних документів;
- технології контролю, пов'язані з безперервним моніторингом керованих процесів, їх вивченням, вимірюванням і порівнянням, об'єктивним зіставленням їх з управлінськими моделями, які виражені в рішеннях, їх нормах і вимогах;
- технології організаційних форм управлінської діяльності [3].

Крім того, для здійснення якісної управлінської діяльності, результати якої принесуть бажані результати, необхідно визначити особливості організаційної структури суб'єкта господарювання.

Управлінський вплив охоплює організаційну компоненту, тобто управлінські дії, реалізовані суб'єктами на різних рівнях управління. Це відображається у різному практичному спрямуванні та реалізації впливів у двох напрямках: статичному (структурному) та динамічному (функціональному). Тобто, управлінський вплив передбачає: побудову відповідної організаційної структури управління (підсистем, які чинять управлінський вплив) та покладення відповідного функціонального навантаження на ці підсистеми.

Управлінська діяльність суб'єкта господарювання проявляється через організаційні форми. Організаційні форми управлінської діяльності пов'язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій), їх можна охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта вирішення управлінської проблеми.

Вітчизняні підприємства працюючи в ринковому середовищі мають багато проблем, що стосуються матеріально-технічного, кадрового забезпечення, нових технологій, виробництва та реалізації продукції, інвестування коштів у розвиток підприємства. Тому в умовах економічної кризи процес успішного функціонування та економічного розвитку вітчизняних підприємств безпосередньо залежить від ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень, тобто, від їх управлінської діяльності. У цьому контексті особливої ваги набувають питання вдосконалення процесу управління.

Організаційний механізм управління підприємством можна визначити як систему:

– механізмів (структурного, інформаційного та ін.), яка забезпечує управління в умовах змінного зовнішнього середовища, ґрунтуючись на порядку здійснення діяльності, спрямованої на прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вирішення поставлених завдань при якнайкращому використанні організаційних ресурсів;

– управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між функціональними підрозділами підприємства з метою досягнення цілей діяльності із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Організаційно-управлінська складова в діяльності сучасних керівників охоплює найширше коло їх інтересів. Вона включає: загальне керівництво організацією, здійснення стратегічного управління, забезпечення ефективності, управління прийняттям рішень, контроль, правові аспекти та безпеку діяльності організації. При цьому основними критеріями оцінки організаційно-управлінського виду діяльності керівника є його професійна управлінська компетентність, організаційні якості, діловитість, моральні якості, політична культура, працездатність.

У умовах сьогодення керівники підприємств повинні визначати шляхи підвищення ефективності основних напрямів діяльності. Одним з основних чинників при цьому є організаційний механізм управлінської діяльності підприємства, який можна назвати провідною складовою ефективної діяльності підприємства, оскільки він поєднує у собі технічну, економічну, виробничу та соціальну сторону діяльності, регламентує внутрішні виробничі зв'язки. Від результативності його функціонування залежать стан і розвиток усіх інших складових, тобто успішний розвиток підприємства загалом.

Ефективність організаційного механізму має визначатися такими показниками: раціональність структури організаційного механізму та чітка регламентованість функцій структурних підрозділів; гнучкість структури, тобто чи властива їй швидка адаптація до нових умов зовнішнього середовища; взаємозв'язок структури організаційного механізму; відсоток інновацій у структурі організаційного механізму; контроль за всіма підсистемами підприємства.

Помилки у структурі організаційного механізму приводять не лише до зниження ефективності управлінської системи, а й до зниження результативності всієї діяльності підприємства. Тому завдання організаційного механізму полягають в тому, щоб не лише спостерігати за стратегією, а й швидко реагувати на найменші зміни ринкового середовища, залучаючи до нововведень персонал усіх рівнів [1, с. 30]

Отже, формування організаційного механізму управління чинниками

ефективності управлінської діяльності сприяє отриманню синергійного ефекту загалом для всього підприємства, оскільки забезпечує взаємозв'язок, взаємодію його підрозділів і різних напрямів їхньої діяльності. Організаційний механізм управління ефективністю підприємства – це інструмент, правильне використання якого розширює вузькі міжфункціональні канали підприємства та дає можливість формувати і розвивати його конкурентоздатний потенціал.

Гармонійний розвиток управлінської діяльності можливий тільки при вирішенні питань щодо визначення загальних концептуальних засад, методології, організації та методичного забезпечення. Визначення характерних особливостей організаційної структури підприємства, порядку його функціонування дозволяє зробити висновки про нестандартність здійснення управлінської діяльності, реалізацію якої забезпечує функціонування організаційного механізму регулювання.

Ефективне функціонування підприємства неможливе без формування організаційного механізму, який розглядають як одну із головних складових управлінської діяльності, що забезпечує дієвий вплив на внутрішні чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бойко О.Б. Формування ефективного організаційного механізму управління машинобудівним підприємством. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19 (2). С. 26-32.
2. Літвінов О.С., Капталан С.М. Сутність та види механізмів в економіці. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6. С. 146-149.
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.

**Вікторія СМАГЛЮК**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

### **ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

Вибір України в напрямку євроінтеграції зумовлює застосовувати нові підходи до розвитку регіонів, визначення цілей, пріоритетів та механізмів реалізації регіональної політики. І саме досвід країн ЄС у сфері розвитку місцевого самоврядування, а саме розвитку територіальних громад, на нашу

думку, є досить корисним для України. Оскільки існуюча система функціонування територіальних громад в Україні не є досконалою, досвід зарубіжних країн дозволить зробити деякі висновки з метою їх використання у подальшому розвитку та функціонуванні вітчизняних громад.

У кожній країні є значні особливості в організації територіальних колективів. Територіальні колективи мають різні назви. В Італії, Бельгії, Швеції – це комуна, в Німеччині – община, у Франції – комуна, департамент, регіон, у Польщі – гміна.

Загалом територіальна громада має багато синонімів у державах Європи, що пов'язано з історичними, мовними, культурними та іншими чинниками розвитку. Синонімами територіальної громади є такі поняття як «муніципалітет», «комуна», «гміна» та інше.

Країною, до досвіду якої хотілось би звернутися у вказаному дослідженні це республіка Польща. Керівництво заходами з вирішення місцевих справ у адміністративно-територіальній системі Польщі має декілька аспектів. Одним з них, є те, що основною адміністративною одиницею в Польщі є громада. Ці місцеві органи існують як у сільських районах, де вони називаються гмінами, так і в містах. У певних випадках гміни та міста утворили об'єднані одиниці місцевого самоврядування, чия юрисдикція поширюється як на міську, так і на сільську місцевість. Громадами керують ради, обрані місцевим населенням. Кількість членів ради залежить від кількості населення, хоча жодна рада не може мати більше ніж сто членів. Виконавчим органом ради є колегія, що складається з мера, заступника мера і не більше як п'ять інших.

В Польщі 379 повітів і 2 479 гмін, кожна гміна об'єднує 10-12 сіл. На сьогодні власні повноваження уряду гміни включають саме те, що є звичайним для повноважень територіальних органів управління нижнього рівня в об'єднаній Європі: забезпечення водопостачання та водовідведення; збір та видалення твердих відходів; прибирання та освітлення вулиць; централізоване опалення; газ; утримання та будівництво вулиць та доріг місцевого призначення; міський громадський транспорт; житлово-комунальні послуги; забезпечення освітніх послуг, включаючи початкові школи; культура; соціальне забезпечення громадян похилого віку, інвалідів та безпритульних, житлові питання; фізичне планування, дозволи на будівництво.

Простий за організацією характер територіального поділу Польщі, який є певним орієнтиром для України, сприяв прийняттю закону про те, що жителі гміни мають утворити самоврядне співтовариство. Гміна виконує суспільні завдання від свого імені й під власну відповідальність. Вона є юридичною особою. Устрій гміни визначається її уставом. При створенні, об'єднанні, розподілі, скасуванні гмін і визначенні їх кордонів прагнуть, щоб гміна охоплювала однорідну за поселенським

складом і просторовою структурою, а також соціальними й економічними відносинами територію. Гміна може створювати допоміжні адміністративні одиниці: села із сільським старостою, райони, селища, місто, розташоване на її території. Допоміжні одиниці створюються за рішенням гмінної ради після консультації з жителями або з їх ініціативи [2].

Фінанси органів місцевого самоврядування Польщі складаються із власних прибутків, утворюючи так звані незалежні бюджети. Вони складаються з надходжень із встановлених на підставі окремих законів податків, надходження з оплат, доходів, які отримуються окремими підрозділами гмін та надходження від бюджетних підприємств, з майна гміни, спадщини, записів, дарчих, доходів з грошових покарань та штрафів. Окрім того, тут є трансферти з Державного бюджету, від інших підрозділів територіального самоврядування або з інших джерел: дотації без зазначення мети призначення, цільові дотації на часткове фінансування власних завдань гміни або на завдання, замовлені від адміністрації, та дотації із структурних фондів. До державного бюджету з прибуткового податку фізичних осіб, які проживають на території Польщі, надходить: від гміни – 39,34%, повіту – 10,25%, воєводства – 1,60%. З прибуткового податку від юридичних осіб: гміни – 6,71%, повіту – 1,40%, воєводства – 14,75%. Наприклад у гміні Курнік – адміністративна одиниця Познанського повіту Великопольського воєводства, бюджет складає більше 17,5 млн. євро, з яких до державного бюджету вилучається всього трохи більше 350 тис. євро. Основний бюджет польської гміни складається із плати за нерухомість та з прибуткового податку фізичних осіб. За 1 кв. м земельної ділянки, яка використовується у комерційних цілях, у бюджет громадяни Польщі сплачують приблизно 5 євро у рік [1].

У бюджет тієї чи іншої територіальної громади України від нормативної грошової оцінки надходить від 3 до 12% фінансових ресурсів, що значно нижче, ніж у Польщі. Тому готовність вкладати кошти інвесторам в українські землі очевидна. До того ж, не секрет, що у нас дешева робоча сила. Ми повинні підготувати для роботи іноземного бізнесу в нашій країні усі умови, але й разом з тим максимально, відповідно до чинного законодавства України, отримувати з цього свій дохід у бюджеті.

Взагалі вважають, що польська адміністративна реформа була успішною. Проте є велика проблема, яка стосується ситуації з розподілом публічних фінансів. Ця системна якість залишається централізованою, тому одиниці самоврядування фінансуються прямими трансфертами з державного бюджету (загальні субвенції та цільові дотації), що обмежує самостійність територіальних громад у вирішенні місцевих проблем, яку вони одержали за Конституцією. Але польський досвід показує, що зробити державне управління ефективним без

децентралізації доволі складно.

**Список використаних джерел:**

1. Свяневич П. Місцеве самоврядування в Польщі. Стисла історія реформи місцевого самоврядування в Польщі. : PS\_Laws\_repot\_2507\_ucr.doc.

2. Izdebski H. Samorzadterytorialny. Podstawyustrojuidzialalnosci Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze : Lexis Nexis, 2006. -314 s.

**Ірина СМАЧИЛО**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ОФІСОМ**

Світовий та вітчизняний досвід управління виробництвом на сьогоднішній день переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний офісний менеджмент.

Офісний менеджмент ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем [2].

Сучасний офіс – це інфраструктура, що забезпечує ефективне функціонування та оптимізацію бізнес-процесів, створення позитивного іміджу компанії й підвищення ефективності роботи персоналу.

Сучасний офіс – це складна система зв'язків між підрозділами, інфраструктура, яка забезпечує ефективне функціонування всієї компанії [3]. Сполучною ланкою, що забезпечує безперебійну роботу цієї системи є адміністративно-господарська діяльність.

Основними специфічними функціями сучасного офісу є [4]:

- прийняття і реалізація рішень;
- комунікації;
- діловодство.

В умовах турбулентності змінюється роль сучасного офісу. Він перетворюється на складну систему зв'язків між підрозділами, інфраструктуру, яка забезпечує ефективне функціонування всієї організації. Вірно організоване управління офісом безпосередньо впливає на ефективність, на успіх бізнес-процесів.

Пандемія прискорила суспільні зміни. Вона допомогла продемонструвати, що багато які з поточних моделей роботи не можуть похвалитися сталістю. Те, як функціонує бізнес і як виконують роботу працівники, кардинально змінилось. 2020 рік змінив уявлення світу про те, як можна організовувати робочі процеси, хто може до них долучатися та в якому форматі.

Крім того, коли криза затягнулась, відбулось усвідомлення того, що продуктивність не вимірюється простою кількістю відпрацьованих годин.

Не вистачило того самого "серцебиття офісу" – енергії, що походить від випадкових зустрічей поза межами екрану; творчості, що створюється у спонтанній співпраці; довіри та взаємин, що будуються в численних миттєвостях взаємодії та негласних знаках уваги.

Сьогодні принцип організації офісу не залежить від виду діяльності і структури компанії, по суті, він є відображенням її корпоративного стилю і культури.

Компанії, які дотримуються чіткої ієрархії управління, вибудовують традиційну кабінетну систему, в якій кожен фахівець прив'язаний до свого робочого місця, керівники підрозділів мають свої кабінети т. д. Причому профіль таких компаній може бути будь-яким, від юриспруденції до ІТ.

Офіси сучасних українських компаній все частіше переходять на flexible формат, в якому немає прив'язок до кабінетної ієрархії. Як правило, це просунутий тип робочих просторів, поділених на кластери згідно бізнес-процесів [1].

Світові тренди диктують відхід від офісу з ієрархічною вертикаллю. Хоча в Україні є компанії, які залишаються консерваторами, – їх штаб-квартири, директора, ради директорів і управлінський склад розподілені по номенклатурних кабінетах, однак і вони дуже швидко змінюються.

Управління офісом – складова частина менеджменту, яка відображає його нові напрямки, пов'язані з вивченням проблем ведення сучасного бізнесу і організації в ньому управлінських процесів.

Процес управління офісом є комплексом різноманітних операцій, які виконуються в певній послідовності. Забезпечення ефективного функціонування офісу як органу управління підприємством, стає можливим через реалізацію завдань в рамках відповідних функцій (табл. 1).

Процес управління офісом базується на операціях, що мають в своїй основі організаційно-адміністративний, аналітико-адміністративний та інформаційно-технічний характер. Організаційно-адміністративна діяльність передбачає службово-комунікаційні, розпорядчі, координаційні та контрольні-оцінні дії, що здійснюється, як правило, керівником. Аналітико-адміністративна діяльність лежить в основі процесу підготовки і прийняття рішень і становить зміст праці



фахівців офісу. Інформаційно-технічна діяльність становить документаційні, облікові, рахункові, обчислювальні та комунікаційно-технічні операції, що виконуються технічними виконавцями [4].

Таблиця 1

**Завдання в межах функцій офіс-менеджменту**

<b>Функції</b>	<b>Завдання</b>
Адміністративна	Управління роботою офісу; координація взаємодії офісу з партнерами та іншими структурними підрозділами підприємства; розробка адміністративних процедур.
Регулятивна	Поточне і перспективне планування офісної діяльності; ведення звітності за основними напрямками офісної діяльності.
Контрольна	Оцінка та облік результатів офісної діяльності.
Інформаційна	Забезпечення щоденної бездокументної комунікації і документообігу.
Маркетингова	Вирішення завдань відповідно до напрямів маркетингових комунікацій (здебільшого – реклама, зв'язки з громадськістю).
Господарська	Забезпечення життєдіяльності офісу; договірна робота з підрядниками і постачальниками; інвентаризація офісного господарства.
Управління офісним персоналом	Щоденне керівництво працівниками офісу.

Тому важливими є питання стосовно розвитку офісу та ідей щодо управління його діяльністю, інформаційно-документаційного забезпечення бізнес-процесів та бізнес-комунікацій, налагодження стосунків серед колег, організації праці офіс-менеджера, професійної етики і поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях.

**Список використаних джерел:**

1. Яким повинен бути сучасний офіс і коворкінг. URL: <https://investment-estate.com/uk/novosti/kakim-dolzhen-byt-sovremennyyu-ofis-i-kovorking>.
2. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 616 с.
3. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент): навч. посіб. / С.П. Шевчук, В.А. Скороходов, В.М. Жуковська та ін. Київ: ВД «Професіонал»; Центр навчальної літератури, 2010. 184 с.
4. Кускова С.В. Офіс-менеджмент: навч.-метод. посіб. Харків: Стильна типографія, 2020. 312 с.

**Галина ТАРАСЮК**

д.е.н., професор, декан факультету  
бізнесу та сфери обслуговування

Державного університету «Житомирська політехніка»

## **НОВІ ФОРМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Розвиток наукової думки в сфері управління персоналом проходить паралельно зі становленням загальної теорії менеджменту. Можна передбачити, що і подальше становлення науки управління персоналом буде проходити аналогічно. Якщо брати до уваги, що на сучасному етапі розвиток загальної теорії менеджменту визначається такими основними аспектами, як застосування концепції МВО (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality), а також концепції цифрової економіки, то можна припустити, що розвиток системи управління персоналом буде проходити відповідно до основних положень даних концепцій. Окрім того, з практичної точки зору, основне питання управління людськими ресурсами, це взаємозв'язок стратегії діяльності організації і кадрової стратегії, де кадрова політика є формальною базою для кадрової стратегії в основі якої дієва ефективна система мотивації кожного працівника як людського капіталу компанії з його особистими цілями, потребами, прагненням до розвитку і до задоволення власних потреб поряд з об'єктивною оцінкою його внеску в кінцеві результати діяльності компанії та в досягнення її цілей.

Швидкі зміни зовнішнього середовища організацій в кінці ХХ – початку ХХІ ст. спричинили за собою розвиток концепції організації, що навчає та навчається. Суть її полягає в тому, що, навчаючись, організація набуває здатності робити щось таке, чого раніше не вміла. Навчаючись, вона заново сприймає світ і свій зв'язок з ним. При цьому навчаються не тільки її окремі співробітники, але і вся організація в цілому.

Термин «learning organization» ввів в наукову сферу Пітер Сенге, автор всесвітньовідомої роботи «П'ята дисципліна», який визначив п'ять основних понять, або «дисциплін» або «вмін» [1].

Саме через процеси навчання, світова економіка вступила в епоху інтелектуальної економіки, суть якої У. Шнайдер обґрунтовує рядом переваг: більшість товарів цінується із-за їх «інтелектуального» змісту; велика кількість кваліфікованих працівників займаються інтелектуальною працею; в інтелектуальній економіці знання являються таким же активом, як і матеріальні цінності; сильною конкурентною перевагою є можливість організації сформуванню потужний інтелектуальний потенціал [2].

Керівники кожної компанії розуміють необхідність постійного розвитку персоналу через систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Тому рекомендується застосовувати сучасні HR-тренди основних форм та методів професійного навчання та розвитку персоналу, які активно застосовуються сучасними організаціями світу:

- Онлайн-семінари і тренінги, електронні майданчики і платформи для створення курсів як сучасні інструменти цифровізації HR-процесів, зокрема навчання і розвитку персоналу. Організації повністю відмовляться від офлайн навчання (яке у майбутньому зрівняють з примушуванням працівників) і почнуть навчати своїх працівників лише в онлайн-режимі [3];

- Smart-навчання. В сучасній компанії потрібен штатний тренер, методолог, який володіє сучасними підходами до корпоративного навчання. Тоді найбільша увага приділятиметься виявленню реальних потреб, підвищенню лояльності програмам навчання, визначенню стратегії і тактики, а також вибудовуванню загальних і індивідуальних планів навчання;

- Навчання в процесі роботи – нова парадигма корпоративного навчання. Навчання в процесі роботи ґрунтується на мікронавчанні, коли працівник повинен активно шукати модуль навчання, в якому він має потребу в режимі реального часу, або якщо цей модуль мікронавчання пропонується у відповідний момент робочого процесу [4].

- Новий канон для digital-освіти. Потрібний новий освітній канон, який, окрім спеціальних знань і навичок у сфері IT-технологій, також охоплює соціальні і особисті навички. Освіта на роботі має бути впершу чергу ефективною і давати можливість швидкого вживання на практиці. За словами Аткинсона М., генерального директора Mursion, «велика можливість використовувати віртуальну реальність в майбутньому знаходиться у сфері розвитку м'яких навичок. Віртуальна реальність надає працівникам можливість працювати в своїх кращих проявах у момент необхідності» [5];

- Гейміфікація навчання та розвитку персоналу. Гейм-підхід може застосовуватися і для професійного навчання та розвитку персоналу. Особливу актуальність такий підхід набув у зв'язку з виходом на ринок праці покоління Z. «Покоління Z» (народжені після 2003 року). Цінності покоління Z формуються в даний час, але за прогнозами аналітиків вже можна припускати, що співробітники цього покоління зможуть вивести економіку багатьох країн на сучасний рівень, перейнявши наполегливість і працездатність у двох попередніх поколінь [6];

- Змішане навчання, яке включає навчання на робочому місці як у форматі онлайн так і офлайн. Включає віртуальне цифровізоване навчання у поєднанні з персоналізованим коучінгом на вимогу. Даний тренд актуальний для

задоволення потреб працівників, що активно розвиваються та потребують лідерських навичок [7].

**Список використаних джерел:**

1. Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Издательство: Олимп-Бизнес, 2003 г. Твердый переплет, 408 стр. ISBN 5-901028-62-7

2. Schneider U. Reengineering und andere Managementmoden: von Business Process Reengineering zum Management. – Liebmann (Hrsg.), Gabler, 1997

3. HR-тренды-2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-portal.ru/blog/hr-trendy-2020>

4. Naak T. 12 HR Trends for 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

5. Meister J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the2020-workplace/#3849756c7dfc>

6. HR-тренды-2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-portal.ru/blog/hr-trendy-2020>

7. Meister J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the2020-workplace/#3849756c7dfc>

**В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ**

доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС**

Удосконалення системи навчання та професійної підготовки державних службовців є одним із пріоритетних напрямів реалізації реформи державного управління, яка є спрямованою на підвищення якості державної служби оптимізацію функцій державних органів, ефективному розподілу повноважень і сфер відповідальності між ними.

Одним із документів, який передбачає реалізацію реформи державного управління серед інших пріоритетних напрямів реформування Української держави, є Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена Указом

Президента України від 12 січня 2015 року. Відповідно до цього документу, метою реформи державного управління є «побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності» [5].

Одночасно питання професійного навчання державних службовців регламентовано положеннями Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [2], відповідно до статей 7 та 8 якого державний службовець зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та має право на професійне навчання і просування по службі з урахуванням професійної компетентності. Статті 48-49 цього закону визначають також питання організації професійної компетенції державних службовців, підвищення рівня якої має проводитись постійно [2].

27 вересня 2016 року Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», якою було внесено зміни до низки діючих нормативно-правових актів у зв'язку із набуттям чинності нової редакції Закону «Про державну службу» [2].

На виконання статті 48 Закону України «Про державну службу» [2], постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 було затверджено нове Положення про систему професійного навчання державних службовців (далі – Положення). Згадане Положення спрямоване на зміну існуючої системи професійного навчання, закріплення основних принципів функціонування системи професійного навчання та її інституційної структури, що включає: замовників освітніх послуг, суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів), саморегулюючі професійні об'єднання суб'єктів надання освітніх послуг, а також забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, задоволення їх потреби у професійному розвитку впродовж усього життя. У Положенні містяться важливі норми з таких питань: запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами для державних службовців; нарахування за результатами навчання державних службовців кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – ЄКТС), які підлягають обліку службою управління персоналом; набрання за результатами професійного навчання кожним державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року тощо.

Разом з тим, є доцільним продовжувати реалізацію заходів щодо удосконалення системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, зокрема з урахуванням нових принципів професійного навчання (рис. 1), а також досвіду інших країн.



**Рис. 1. Нові принципи організації професійного навчання державних службовців**

Для реалізації поставленої мети щодо організації навчання та підвищення кваліфікації державних службовців пропонується використати методологію та підходи «змішаного навчання».

Слід також зазначити, що на сьогодні в усьому світі відбувається пошук ефективної моделі освіти, яка б дозволила готувати людей до глобальних викликів, які постають перед людством: економічних, політичних, екологічних тощо. Вітчизняні та зарубіжні експерти [6; 7; 8; 9] відкрито говорять про те, що навіть у країнах з найкращим рівнем освіти та життя (США, Великобританія, Сінгапур, Франція, Фінляндія тощо) є гостра необхідність покращувати систему освіти або, навіть, повністю змінити її парадигму, щоб дати необхідні знання та навички, які потрібні людству саме зараз. Тому, останнім часом, найпотужніші країни світу приділяють велику увагу сфері освіти, спрямовуючи на неї значні частки своїх бюджетів.

Для організації навчання основних парламентських стейкхолдерів є доцільним використати концепцію «Life Long Learning» («навчання протягом

усього професійного життя»). Цей термін став одним з головних трендів останніх років у розвитку країн та буде активно розвиватися в найближчому майбутньому по всьому світі. На сьогодні вже можна спостерігати пряму залежність громадян, які навчаються протягом життя, до успіху країни. Наприклад, у Швеції, яку визнали у 2017 році найкращою країною для життя в світі, 62% дорослого населення постійно навчаються. Це найбільший відсоток громадян, які постійно навчаються серед усіх країн світу [8].

Завдяки розвитку цифрової інфраструктури, по всьому світу швидко почали з'являтися масові он-лайн освітні курси (МООС), які охопили десятки мільйонів людей. Одночасно оптимальною моделлю для організації навчального процесу для державних службовців є концепція «змішаного навчання», яка наразі вже успішно застосовується в навчанні провідними університетам світу, міжнародними корпораціями та найпотужнішими країнами. Разом з тим, використання згаданих інноваційних навчальних методик у поєднанні з кращими практиками управління людськими ресурсами має дозволити активно розвивати не тільки професійні, але й особистісні навички державних службовців, сприяти їх особистісному зростанню.

Згідно з результатами наукових досліджень, останні світові тенденції у забезпеченні професійного навчання включають такі складові: забезпечення навчання протягом життя; якість навчання; ефективне і результативне використання видатків на професійне навчання; процеси гуманізації і демократизації; оновлення змісту, форм, методів і засобів навчання; підвищення професійної компетентності викладачів; транспарентність системи професійного навчання тощо.

### *Список використаних джерел:*

1. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 16.11.2020).

2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (нова редакція від 05.01.2017). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 16.11.2020).

3. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: <http://www.president.gov.ua> (дата звернення: 16.11.2020).

4. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 16.11.2020).

5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ

Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 16.11.2020).

6. Толкованов В. Інструменти забезпечення доброго врядування на місцевому і регіональному рівнях: дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / КПУ. Запоріжжя, 2013. 436 с.

7. Щербак Н. В. Парламентський вимір реформи державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ: Вид-во «Людмила», 2020. 382 с.

8. Berman Evan M., James S. Bowman, Jonathan P. West, Montgomery R. Van Wart. Human Resource Management in Public Management. Forth Edition. SAGE Publications, Inc., 2013. 552 p.

9. Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management / Council of Europe. Strasbourg, 2009. 397 p. URL: <https://wcd.coe.int> (date of access: 16.11.2020).

**Віталій ТОЛУБ'ЯК**

д.н.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

**Лариса МОСОРА**

к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## **ТРУДОВА ЕМІГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ І ВЛАДИ**

За інформацією Світового банку Україна входить в десятку країн, які є найбільшими постачальниками трудових мігрантів. І хоча трудова міграція є неминучим і досить природним явищем для більшості регіонів, її масштаби в Україні становлять серйозний виклик для економіки в цілому та для індивідуальних бізнесів. На сьогодні кадровий дефіцит почали відчувати майже всі галузі промисловості. Компанії-роботодавці почали активно розробляти свої стратегії утримання працівників, не чекаючи запровадження державних програм із стабілізації впливу робочої сили.

Велику увагу дослідженню цього питання приділяє Міжнародна організація праці (МОП) і Держстат України. За їх інформацією починаючи з 2012 р. робоча сила з України мігрує в такі основні країни: Польща, Італія, Російська Федерація, Чеська Республіка, Іспанія. Перелік країн, що приймають



працівників з України, не змінюється, змінився лише відсоток мігрантів [3].

Основні сфери, в яких працюють українці в інших країнах: будівництво (понад 45 %), домогосподарства (майже 20 %), сільське господарство (майже 15 %), торгівля, транспорт, готельний бізнес – 2-4%. Більшість мігрантів з України, незважаючи на вік, рівень освіти та досвід набутий удома, за кордоном виконують некваліфіковану роботу. Найпопулярнішими професіями є будівельники (різні спеціалізації), збирачі сезонних ягід і фруктів, прибиральники, доглядачі за людьми похилого віку, рідше – водії (таксі, вантажних авто), касири в торговельних залах, продавці.

Потік трудової міграції українців за кордон не зменшується. Дана тенденція чітко спостерігається соціологами, а надання безвізового режиму лише стимулювало ще більшу кількість наших співгромадян покидати терени України в пошуках кращих заробітків. Влада неодноразово ставила за мету зменшити потік трудової міграції та повернути частину українців додому. Звісно, зробити це можна, лише покращивши бізнесклімат та створивши більш сприятливі умови не лише для інвесторів, але й для кожного пересічного громадянина.

Пандемія Covid-19 серйозно вплинула на світову економіку, проте наслідки для кожної країни є різними. І поки одні підраховують збитки, інші готуються до швидкого зростання. Зокрема Польща, за деякими прогнозами, вже у 2030 році може увійти у двадцятку найпотужніших економік світу. Для цього країна має умови, зокрема й уміле використання дешевої робочої сили із сусідніх, менш заможних країн, у тому числі і України, а також легкість відкриття і ведення бізнесу. У тому числі й для іноземців. Саме тому чимало українців виїжджають до Польщі відкривають власну справу.

Якщо кілька років тому власну справу в Польщі відкривали здебільшого громадяни країн Євросоюзу, то зараз серед іноземців-власників фірм стає все більше українців. Так, наприкінці березня польська щоденна газета «Rzeczpospolita», посилаючись на дослідження агентства зайнятості «Gremi Personal», повідомила, що у лютому 2021 року майже чотири з п'яти іммігрантів з України мали плани або збиралися розпочати власний бізнес у Польщі. Це означає, що з минулого року кількість українців, які хочуть розпочати власний бізнес у Польщі, зросла на третину [1].

За різними даними, у Польщі сьогодні працює до півтора мільйона громадян України. Наприклад, польська маркетингова компанія Selectivv DMP дослідила, що в Польщі нараховується 1,25 млн. громадян, які встановили російськомовні або україномовні додатки у свої смартфони. Це, на думку, дослідників опосередковано свідчить про кількість українських мігрантів, а 56 % них чоловіки [1]. І це велика проблема, тому, що на українському ринку праці катастрофічно не вистачає працездатних чоловіків.

Завжди вважалося, що заробітчани – це люди досить зрілі, ті, хто просто не знайшов себе на рідній землі, і що вони їдуть на тимчасові заробітки, щоб заробити певний капітал, вирішити власні проблеми (навчання дітей, придбання житла тощо) і повернутися з ним додому. Насправді, міграційна модель докорінно змінилася. Наразі серед українських трудових мігрантів у Польщі 38% складає молодь у віці 21-30 років і 29% – віком до 40. Цьому сприяє норма закону, про те, що молоді люди до 26 років, які мають річний дохід 85 тис. злотих в рік, звільняються від податків на доходи фізичних осіб [2].

Окрім того, що українські трудові мігранти в Польщі «помолодшали», вони ще й змінили свою поведінку. Польські маркетологи визначили, що минулого року 12% українських жінок у Польщі використовували додаток для планування сім'ї, і це вдвічі більше ніж у 2018-му році. Також посольство України у Польщі повідомило, що у 2019 році ним було видано майже 3 тисячі довідок про народження громадян України в Польщі. При тому, у 2018 р. в Польщі народився 1961 українець. За підрахунками місцевих дослідників в 2019 році українці витратили у Польщі загалом \$2 млрд, а за рік до того ця сума становила \$1 млрд, хоча кількість мігрантів не настільки збільшилася [1].

Це свідчить про те, що українські трудові мігранти все більше витрачають їх у Польщі, створюючи сім'ю, народжуючи дітей, віддаючи їх в польські школи. Українські трудові мігранти в Польщі все частіше пов'язують своє майбутнє з цією країною, а це означає, що працездатних людей Україна просто втрачаємо.

Польський бізнес намагається не втратити свій шанс. Українці для нього – це не лише робоча сила, а й окрема цільова група реалізації товарів та послуг. Пропозиції для потенційних клієнтів українською мовою вже мають банки, мобільні оператори, компанії поштового зв'язку, страхові агентства тощо.

Незважаючи на важкі умови праці в інших країнах Україна втрачає щороку людський капітал. За даними Світового банку, основними причинами трудової міграції та пошуку роботи за кордоном є:

- можливості на ринку праці в західних країнах (пропозиції, рівень оплати праці);
- сталий попит на іноземну робочу силу в країнах Європи;
- розрив у компенсаційному пакеті між своєю країною та країнами Європи;
- нестача пропозиції роботи на батьківщині;
- соціальна та економічна криза;
- рецесія в економіці;
- рівень корупції та неофіційного працевлаштування тощо [3].

Отже, більшість зазначених факторів можливо подолати виключно за умови активної підтримки держави, яка повинна у першу чергу сприяти стабілізації економіки, подоланню корупції. Зважаючи на реалії цей процес може

бути тривалим, а бізнес уже сьогодні зіштовхується з негативними наслідками дефіциту робочої сили та змушений хоч якось стримувати вплив кадрів.

Більш як половина молоді, що виїжджає за кордон, у середньому проводить на заробітках до п'яти місяців і повертається назад, тож можна припустити, що більшість працює на сезонних роботах і має на меті заробити гроші для оренди/купівлі квартири та задоволення своїх щоденних потреб. Розуміючи це, а також те, що молодь не впевнена в можливості отримати стабільну та добре оплачувану роботу вдома, приватний бізнес почав дещо змінювати підходи до роботи з молодими фахівцями. Наприклад, якщо раніше роботодавці залучали до роботи студентів четвертого-п'ятого курсів, то наразі дедалі більше компаній починають залучати студентів з другого курсу. Це дає змогу останнім здобути знання та набути досвід. А після закінчення закладу освіти компанія зможе перевести молодого фахівця на більш оплачувану та цікаву роботу і в такий спосіб втримати його. Також частина компаній, навіть не проектного характеру, створюють робочі групи з розробки нових продуктів, методології роботи, що дозволяє зацікавити молодь, дати їй відчуття своєї вагомості і можливість впливати на більш стратегічні речі, чого вона не може отримати за кордоном.

Зважаючи на чисельність українців та динаміку зростання міграції, у тому числі і до Польщі, перед Україною постає завдання формування політики, яка дозволить використати потенціал українців, що працюють за кордоном, посилювати зв'язки із ними. Важливим є і сприяння виведенню міграційного потоку в легальне русло та зменшення ризиків, на які наражаються мігранти-заробітчани. За умови формування відповідної політики можна очікувати, що ці групи населення будуть максимально корисними як для України, так і для Польщі у ролі мігрантів та реемігрантів.

Завданням для України та Польщі є дотримання балансу інтересів обох країн у процесі оптимізації міграційної політики з огляду на євроінтеграційні процеси та теперішню ситуацію в Україні.

Українській владі необхідно розробити дієві заходи для органів влади державного і регіонального рівня для стабілізації ситуації. Це дасть можливість розцінити міграцію не лише як втрату, але як здобуток для забезпечення соціально-економічного, політичного та інноваційного розвитку України. А участь представників Польщі дозволить більш різносторонньо поглянути на такий багатогранний процес, як міграція, та зробити черговий крок до гармонійного розвитку обох країн.

Основними напрямками державної міграційної політики України на сучасному етапі мають бути активізація міграційних резервів пом'якшення депопуляції, регулювання трудових міграцій, протидія торгівлі людьми,

розширення пропозицій для вкладання міграційних коштів. Активна міграційна політика є єдиною можливістю недопущення надмірного зменшення загальної кількості населення України, а в деяких регіонах особливо. Регулювання трудових міграцій повинно спиратися на диференційований підхід і бути спрямованим на поступове повернення тих, кого можна повернути, і встановлення культурних відносин з тими групами українців, які вирішили залишитися за кордоном назавжди.

***Список використаних джерел:***

1. Польське керівництво мало не рушники стелить для українських трудових мігрантів. А наше що? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2884960-ukrainsiv-laskavo-prosat-do-polsi.html>

2. Привілеї для українських емігрантів у Польщі. Як держава допомагає іноземцям? URL: <https://polskapraca.in.ua/articles/privilei-dlya-ukrainskikh-emigrantiv-u-polshchi-yak-derzhava-dopomaga-inozemtsyam/>

3. Трудова міграція: виклик для бізнесу, можливості для персоналу. URL: [https://zn.ua/ukr/business/trudova-migraciya-viklik-dlya-biznesu-mozhливosti-dlya-personalu-307024\\_.html](https://zn.ua/ukr/business/trudova-migraciya-viklik-dlya-biznesu-mozhливosti-dlya-personalu-307024_.html)

**Ірина ТРУШ**

аспірантка кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

Традиційно фахівці передбачають, що компанія реалізує лише один інноваційно-інвестиційний проект у конкретний період часу. Всі наявні публікації та практичні рекомендації стосуються оптимізації системи управління конкретним проектом з розподілом за стадіями життєвого циклу. Звичайно виділяють ряд особливостей управління інноваційно-інвестиційним проектом.

Управління інноваційно-інвестиційними проектами – це інтегрований процес. Дії (або бездіяльність) в одному напрямку зумовлюють такі самі дії також на інших напрямках. Цей взаємозв'язок змушує здійснювати вибір між завданнями проекту. Планування має велике значення для проекту, оскільки воно передбачає впровадження деяких новацій. Планування характеризується складною структурою й охоплює багато процесів. Витрати, спрямовані на здійснення планування, необхідно співвідносити з цілями проекту і корисністю отриманої інформації. На етапі реалізації проекту ці процеси можуть повторюватися. У ході реалізації проекту можуть корегуватися мета проекту,

витрати на реалізацію, обсяг та види ресурсів і т. ін. Різні групи проектувальників розробляються різні плани для одного й того самого проекту. Проте, при одних і тих самих вихідних даних у процесі управління проектами можуть використовуватися різні процедури виконання робіт.

Необхідно, що деякі види планування мали логічні та інформаційні взаємозв'язки і виконувалися в певній процедурі у всіх проектах. Це стосується, наприклад, відомої процедури, коли спочатку визначаються види робіт, з яких складається проект, а вже потім розраховуються строки реалізації та вартість проекту. Ці процеси виконуються неодноразово протягом кожної стадії проекту.

Виконання проекту охоплює процеси реалізації розробленого плану.

Водночас виконання проекту має контролюватися і піддаватися аналізу для виявлення відхилень від розробленого плану й оцінювання їхнього впливу на проект. Контроль реалізації проекту та виявлення відхилень належать до процесів виконання і називаються контролем виконання. Контроль виконання потрібно здійснювати за всіма параметрами плану реалізації проекту.

До основних параметрів можна зарахувати сам процес здійснення плану проекту, до допоміжних – облік виконання, підтвердження якості, підготовку пропозицій, вибір постачальників, контроль контрактів та розвиток команди проекту.

Функція аналізу передбачає аналіз плану і виконання проекту. Аналіз плану означає визначення того, чи задовольняє складений план реалізації проекту вимоги, що пред'являють до нього його учасники на основі оцінювання параметрів плану проектувальниками та учасниками проекту.

Результатом аналізу плану на стадії планування може бути прийняття рішення про необхідність внесення змін до його умов і складання нового варіанта плану або прийняття розробленого варіанта в як базового плану проекту, який у майбутньому стане базою для оцінювання реалізації проекту. Аналіз плану не виділяється як окремий етап процесу планування, а входить до групи процесів.

З метою аналізу стану та прогнозу результативності реалізації проекту за певними критеріями й обмеженнями, визначеними на стадії планування, призначено провести аналіз виконання проекту. Управління його реалізацією передбачає спрямований вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення кінцевих результатів проекту. Якщо реалізація проекту здійснюється відповідно до визначеного плану, то процес управління зводиться до доведення до всіх учасників проекту планових завдань і контролю їхньої реалізації. Ці процеси входять до процесів реалізації проекту.

Сьогодні на великих підприємствах при управлінні портфелем проектів виникають проблеми в адмініструванні, бо, власне, не створено вибудованої системи управління, а застосування засобів автоматизації здійснюється

мінімально. Доцільність створення такої системи зумовлена впливом ряду обставин, зокрема це:

– стратегічна важливість ефективної реалізації проектів для розвитку бізнесу, й об'єктивна необхідність оперативного управління проектами в мінливому зовнішньому середовищі;

– прагнення звести до мінімуму ризику проектів, які для успішної реалізації та досягнення визначених цілей потребують об'єднання зусиль різних організацій. При цьому до основних джерел ризиків належать сфери інтерфейсів, взаємодії між учасниками договору в процесах підготовки і прийняття рішень, видачі завдань та передачі проміжних результатів між стадіями (роботами) проекту. Внутрішні й зовнішні учасники контракту мають свої системи пріоритетів та явних і прихованих ланцюгів, що досягаються у процесі реалізації проекту.

#### *Список використаних джерел:*

1. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 452 с.

**Юлія УРСАКІЙ**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму  
Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

### **ЛІДЕРСТВО В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ**

Незважаючи на те, що керівники організацій звикли порівнювати гнучкий підхід до управління з «ремонтм літака під час його польоту», пандемія COVID-19 внесла свої корективи в це порівняння. Той, хто сьогодні стоїть на чолі будь-якої організації, будь то корпорація або власна сім'я, тепер не чинить літак в повітрі, а будує його. В даний час виникла потреба в лідерах, які виявляють гнучкість в умовах невизначеності. Щоб сьогодні протистояти впливу дестабілізуючих факторів і ризиків, потрібно набагато більше, ніж просто керувати компаніями в умовах окремих (хоча і масштабних) подій. Від лідерів потрібне вміння управляти компанією в умовах постійної турбулентності, безперервно коректуючи свої дії відповідно до ситуації. Виникає гостре питання, яким має бути сучасний лідер компанії та якими ключовими характеристиками він повинен володіти задля протистояння сучасним викликам.

Постійна зміна попиту і пропозиції, а також наростаюча складність зовнішнього оточення призводять до того, що у компаній немає можливості заздалегідь передбачити наступ хаосу, і немає періоду відновлення після нього. На цьому тлі лідерство – це щось більше, ніж просто перетворення хаосу в

порядок. Керівники компаній сьогодні, мабуть, повинні чинити постійний тиск для перетворення своїх організацій, культивуючи високу терпимість, якщо не сказати пристрасну любов, до невизначеності, і вселяти в інших такий же настрій. В умовах нестабільності сьогоднішні лідери повинні бути гнучкими, моторними і готовими розширювати можливості своєї організації в нових, а й іноді і несподіваних областях, щоб випередити безжальних конкурентів.

«Великі лідери» розуміють, що все починається з визначення чіткої місії та розробки культури, яка підтримує цю мету. Після того, як місія та мета будуть чітко визначені, лідери повинні дбати про вибір правильних людей, які поділяють подібні цінності та вірять у місію. Тоді вирішальне значення має наділення команди та надання їм самостійності у прийнятті рішень [1, с. 325].

Виділимо основні характеристики лідера-керівника, за допомогою яких, на наш погляд можна досягнути оптимального рівня управління в сучасних умовах:

### 1. Прагнення до багатозадачності в бізнесі.

Вміння працювати в режимі багатозадачності викликає постійну потребу одночасного вирішення поточних завдань і дослідження майбутніх можливостей компанії. Ідея полягає в тому, що замість того, щоб доручати поточну діяльність одного підрозділу, а дослідження майбутніх можливостей іншому, треба зробити так, щоб всі співробітники поєднували обидва ці напрями роботи. Інакше кажучи, якщо працівники хочуть бути на крок попереду, вони повинні безупинно покращувати поточну діяльність і постійно досліджувати нові горизонти [2].

### 2. Культивування емоційної стійкості.

Керівники повинні демонструвати (і культивувати в своїх компаніях) здатність використовувати страх перед швидко мінливим оточенням для отримання більш продуктивних результатів, адже приймати невдачу – це ризик, коли зроблені великі ставки. Це емоційна стійкість: лідерам необхідно вміти тверезо оцінювати потенційні ризики та можливі перешкоди і при цьому безстрашно дотримуватися високих і амбітним цілям. Рух до мети повинен визначатися справою, а не тільки словом.

### 3. Заохочення мислення новачка.

Ситуація, з якої постійно мають справу керівники компаній: бачення світу з точки зору того, хто знає про нього небагато. Це не те, чого традиційно очікують від них, ні те, що керівники компаній можуть самі очікувати від себе. Але замість того, щоб намагатися бути «найрозумнішою людиною в кімнаті», керівники підкреслюють важливість подивитися на ситуацію очима того, хто не знає всього. Вони відчують більший комфорт і отримують набагато кращі результати, коли задаючи питання, відчували щирі цікавість (навіть якщо мова йшла про те, що вони тепер знають).

Центральне місце в понятті «мислення новачка» займають готовність і

здатність замінити впевненість, що приходить з досвідом, на цікавість, яка народжується з наївності. Тема мислення новачка часто спливала поряд з темою таланту і культури, оскільки керівники компаній розглядали такий підхід до роботи в якості необхідного не тільки для них, але і для всіх.

#### 4. Освоєння руйнівного джиу-джитсу.

Прагнення оволодіти руйнівних джиу-джитсу – це саме той спосіб, за допомогою якого керівники прагнуть впоратися з дестабілізацією: розпізнати явища дестабілізації, розбити їх на компоненти, вибрати ті компоненти, які можуть принести користь їх організації, а потім знайти спосіб «захопити» ці дестабілізуючі елементи і використовувати їх для створення конкурентних переваги [3].

#### 5. Перетворення в етнографа для вивчення кінцевого користувача.

Компанії повинні зосередитися на своїх клієнтах. Але більшість керівників схиляються до бажання краще зрозуміти не тільки потреби і поведінку клієнтів, але і звернути пильну увагу на досвід кінцевого користувача, ставши довіреною особою клієнтів, до дрібниць знаючи їхні звички, бажання і турбуючись ними ще на рівні підсвідомості проблеми [4].

Отже, розглядаючи роль лідера у компанії, стереотипне уявлення трактує лідера-керівника як людину, яка відрізняється жорсткістю, непроникністю і почуттям всезнання, що, безсумнівно, є перебільшенням. Такий лідер-керівник подібний диригенту симфонічного оркестру, що шукає гармонію серед граючих музикантів і дотримується чітко визначеної партитури. Більше немає тенденції вважати, що роль лідера-керівника полягає у вирішенні суперечливих завдань для забезпечення стабільності в організації. Навпаки, якщо ця роль вимагає створення стійкого потоку «мікрореволюція», то вона, ймовірно, зажадає ширшого способу мислення і визначення компетенцій, необхідних для управління великими і складними організаціями, так само як і створення більш гнучких організаційних структур в компанії.

#### *Список використаних джерел:*

1. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2020 Вип. I-II. С. 325-338.
2. Чарльз А. О'Рейли, Майкл Л. Тушман. «The ambidextrous organization» // Harvard Business Review. April 2004. URL: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
3. Wendy K. Smith, Marianne W. Lewis, Michael L. Tushman. Both/and' leadership // HarvardBusinessReview. Mai 2016. URL: <https://hbr.org/2016/05/both-and-leadership>
4. «Navigating C-suite 3.0», Wall Street Journal, 4 October, 2017. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/2015/02/02/navigating-c-suite-3-0/>



**Роман ЦЩИК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
прикладної математики ЗУНУ

**Юрій БОГАЧ**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ

## **СТАТИСТИКА ЯК СКЛADOVA ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Незворотні зміни у господарських, екологічних, технологічних і соціальних сферах сучасного суспільства, створюють складну картину взаємодії та впливу на конкретні підприємства. Щоб вижити і розвиватися далі, їм необхідно мати повну і об'єктивну картину явищ, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінка яких дозволяє приймати і реалізовувати свідомі господарські рішення.

Тому сьогодні статистика є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, вона визначає динаміку зростання чи спаду його розвитку. Результати дослідження явищ методами статистичного аналізу є об'єктивною базою для прийняття ефективних управлінських рішень, запорукою достовірності зроблених керівниками висновків.

Без наявності певних статистичних даних, які є інформаційною основою для таких рішень, на жодному рівні управління не можливо зробити правильний вибір щодо подальших дій. Наявність статистичних даних дозволяє знайти прагматичний підхід у ситуації, ускладненої перехідним періодом і формуванням нової господарської системи. Таким чином, наповнена об'єктивними даними статистична інформація стає інструментарієм аналізу та оцінки управління підприємством, виходячи з умов його функціонування, зовнішнього середовища і держави в цілому.

Такий інструментарій служить одночасно компасом і орієнтиром для керівника, щоб визначати, де знаходиться підприємство в даний момент часу і як йдуть справи з його положенням на тому чи іншому ринку. З посиленням конкуренції потреба в подібній інформаційній базі різко зростає, так як ні менеджери, ні маркетологи окремої фірми не здатні самотійно, без допомоги статисти тики отримати справжню картину стану і тенденцій щодо, до прикладу, доходів населення і еластичності попиту, без яких неможливо правильно сформулювати обсяги і асортимент виробництва. Відсутність або недостатня об'єктивність цих, дуже необхідних даних, веде до зайвих витрат і банкрутства окремих фірм.

Як показує досвід, особливо в сучасних умовах, без фінансових ресурсів і достатньої інформації всі інші ресурси стають часом просто марними. Причому інформаційні ресурси в цій ситуації відіграють найбільш важливу роль. Отже, інформація - це не тільки частина продуктивних сил будь-якої держави і підприємства, але і найбільш важлива їх частина. Статистика в даних умовах, що б вона не відображала, включає більшу частину інформаційних потоків, що проходять через систему управління, за допомогою яких можна керувати потоками товарів і іншими реальними потоками, включаючи грошові, трудові ресурси і виробничо-технологічною базою.

Правильна і достовірна статистика дозволить оцінити будь-який критерій діяльності підприємства найкраще. Ведення статистичних даних та здійснення статистичного аналізу дозволять виявити ключові моменти у діяльності підприємства, істотно підвищити ефективність роботи.

Статистика дозволяє вирішити цілу низку проблем управління:

- володіти ситуацією на підприємстві, постійно відстежувати позитивні і негативні тенденції у його роботі;
- провести оцінку будь-якої операції за критеріями її успішності;
- виробити подальшу стратегію розвитку підприємства на основі статистичних даних;
- керівникові та менеджерам почуватись впевнено та безпечно за рахунок використання достовірних даних;
- оперувати тільки фактами, які мають достовірне походження;
- визначити чіткий графік преміювання працівників, а також точні критерії оцінки їх роботи;
- виділити напрямки та сфери, яким найбільш необхідні коректування або поліпшення.

Статистична методологія передбачає формування кількісних характеристик економічних явищ. При цьому розкриваються економічні закони розвитку виробництва на основі ефективної діяльності всіх його учасників, виявляються протиріччя і недоліки, що підлягають усуненню, намічаються шляхи їх подолання та виробляються відповідні рекомендації.

Статистичний аналіз та статистичне спостереження повинні бути частиною процесу вироблення та прийняття управлінських рішень. Їх застосування в процесі управління дозволяє обґрунтовано відображати хід та результати економічної діяльності підприємств, підвищувати їх конкурентні можливості.

В управлінні можуть бути використані прийняті в статистичній практиці

методи збору, контролю, обробки та аналізу економічної інформації. Це дає можливість систематизувати отриману інформацію, перевірити її якість і достовірність, розкрити тенденції та закономірності розвитку економічних явищ, здійснити прогноз розвитку економічної діяльності.

Процес обліку статистичних даних можна організувати по-різному. Як правило, статистика має під собою три рівні. Перший рівень відображає ефективність роботи всього підприємства, другий - ефективність роботи конкретного відділу, а третій - якість роботи окремого працівника. Найчастіше, застосовують таку модель, коли основні дані надають працівники нижчої ланки, а потім по ієрархічній драбині вгору вони поступово поповнюються новими даними.

Перед тим, як впровадити систему управління на основі статистики необхідно спочатку зробити оптимальною організаційну структуру підприємства. По-перше, необхідно усунути повторення функцій у різних підрозділах. По-друге, потрібно вибудувати підрозділи так, щоб структура підприємства показувала основний виробничий цикл. Для цього необхідно: розробити основну стратегію; найняти кваліфікований персонал; запровадити контроль якості; створити торгові представництва або агентську мережу. [2, с. 142-143]

Варто зауважити, що управління, засноване на використанні статистичного інструментарію ефективніше і безпечніше, ніж управління, яке базується на чутках або інтуїції. Отже, систематичне ведення статистики - це запорука якісного і професійного управління, показник хорошої інформованості керівника. Будь-яке нове починання будується, перш за все, на оцінці існуючих фактів, стану в даній галузі.

***Список використаних джерел:***

1. Учитель читать цифры. Статистика и менеджмент. URL: [https://markushina.blogspot.com/2011/08/blog-post\\_5.html](https://markushina.blogspot.com/2011/08/blog-post_5.html)
2. Сигел Э.Ф. Практическая бизнес-статистика. Пер. с англ. А.И. Мороза. М.: Вильямс, 2004. 1056 с.

**Василина ЧАЙКІВСЬКА**

аспірантка кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ФОРМУВАННЯ МІСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПІДТРИМКИ ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ**

Арістотель, посилаючись на питання належного влаштування держави, стверджував, що «Його метою є забезпечення щасливого життя громадян...» [1]. Природне прагнення кожної людини та цілих спільнот – будуть щасливе життя. Є такі, як Джеремі Бентам, які вірять, що щастя можна виміряти. Він стверджує: «По-перше, подумайте, наскільки ви отримуете задоволення від певної діяльності. Візьміть до уваги, як довго це триває, наскільки інтенсивно і який шанс, що це сприятиме іншим задоволенням. Потім відніміть незручності, які може спричинити ваша дія. Що залишиться – це цінність щастя ваших дій. Бентам назвав це корисністю, оскільки чим більше задоволення дає певна дія, тим корисніше воно з соціальної точки зору»[2]. Хоча це філософський підхід до цього питання, він у прагматичному сенсі дуже узгоджується із суттю функціонування цього міста та його громади.

Щодо міст, то привертає увагу в цих міркуваннях, надзвичайно важливе питання громади, тобто певної спільноти людей, яка, крім матеріальних, інфраструктурних та адміністративних елементів, включає також місто. Люди живуть в одному місці, працюють і відпочивають. Вони використовують місто в широкому розумінні цього слова, пристосовуючись до самих обставин, але в той же час формують місто відповідно до індивідуальних потреб, насамперед, однак, беручи до уваги очікування широкої громадськості, що робить їх міська громада. Таким чином, вони обов'язково ототожнюються з містом.

Соціальну ідентичність можна визначити як явище, суть якого полягає у прийнятті членами даної спільноти певних норм і цінностей, визнаних загальними для всіх її членів. Крім того, чим більше причин для того, щоб члени громади відчували себе важливими та оціненими, тим більше вони будуть поважати один одного і тим більше вони будуть відчувати зв'язок із цілою громадою – в контексті цієї роботи, очевидно, йдеться про міську громаду, управління активами міста в його суворому територіальному районі з урахуванням різних відносин у самому місті, а також взаємодії з навколишнім середовищем.

Можна також сказати, що соціальна ідентичність – це прояв усвідомлення та демонстрації як собі, так і іншим відчуття ототожнення із загальною соціальною реальністю. Звідси випливає, що він має об'єктивний і суб'єктивний характер. У першому випадку явище, в якому важливу роль відіграють різні ролі, що займають ієрархічні посади, і відносини між індивідом і групою, або

соціальними групами (наприклад, міські колективи людини), а в другому випадку слід цілісність і суверенітет індивіда (у значенні індивідуалізму), але завжди після того, як вони тісно пов'язані із соціальною ідентичністю в більш загальному розумінні.

Існують різні джерела ідентифікації з даною спільнотою. Безсумнівно, найбільш поширені з них включають в себе ідентифікацію на підставі: подібності історичного походження, етнічного та національного походження, громади місця проживання, економічних зв'язків, культури, звичаїв, зближення політичних поглядів, релігійних конфесій тощо між окремими членів або груп даної міської громади, набагато легше функціонувати в теперішньому вимірі, простіше визначати та реалізовувати спільні цілі, і це справжній вияв ідентичності міської громади. Явище, характерне саме для цього міста. Природно, це помітно для цієї спільноти, але й для оточення. Звичайно, кожне місто має свою специфіку з точки зору суспільства, але подібність між містами, як можна припустити, більше, ніж відмінності.

Концептуально усвідомлення близьке до ідентичності. Однак різниця між ними полягає в їх ставленні до об'єкта. Наприклад, ідентичність міської громади бере свій початок у процесі формування міста та його функціонування, вона також посиляється на культурні, етнічні та національні традиції, а також на всю економічну сферу, як уже зазначалося раніше, тоді як свідомість має своє джерело в суб'єктивних емоціях – відчутті приналежності до певної спільноти. Дія всіх цих факторів разом протягом тривалого періоду часу робить кожне місто значною мірою унікальним утворенням. Для нього характерні певні особливості, що відрізняють його від інших міст, а отже, і від їхніх громад.

«Ідентичність міської громади означає, що існують об'єктивно або невіддільно від їх сприйняття окремими особами чи громадами. Частиною ідентичності можуть бути мости, що з'єднують людей із конкретним і звичним місцем, яке називається малою батьківщиною, або мікрополісом – особистим містом, що означає особисте чи власне місто в місті, і водночас метафора, яка виражає найближчу реальність і найправдивіший спосіб контакту з міським середовищем» [2].

А. Майор згадує, що після Другої світової війни, особливо в Центральній та Східній Європі, відбулися великі та швидкі зміни в міграції. Виразом цього був рух великої кількості людей зі сходу на захід, як це було, наприклад, у Польщі [4]. Явище припливу сільського населення до міст також було характерним в результаті індустріалізації. З часом все більше уваги приділялося розвитку міського простору, культурним функціям міських центрів та культурній активізації передмістя, ролі різних категорій та шарів мешканців, робилися спроби створити нові традиції в місці проживання. Феномен місцевої ідентичності почав виникати, посиляючись на

суворо визначену територію, тобто місце, що характеризується специфічними соціальними, культурними, економічними, топографічними, природно-кліматичними особливостями, і помітно відрізняючи його від інших просторових та соціальних систем розселення.

Варто також зазначити, що міська ідентичність формується та поглиблюється внаслідок свідомої поваги до історичної спадщини та культурної спадщини, оцінки цінностей житлової та промислової архітектури – ревіталізації та нового облаштування історичних будівель. Підвищення громадянської обізнаності мешканців міст відіграє значну роль. Ці мешканці очікують від міської влади уважності та виправдання її сподівань [3], міська політика з одночасною соціальною участю. Також важливими є явища напливу людей до міст з інших регіонів, і, що було помітно в останні роки, також з інших країн (у випадку Польщі, наприклад з країн колишнього Радянського Союзу, переважно України та Білорусі).

Ідентичність надає місту та його мешканцям своєрідної унікальності, хоча, виконуючи роль ідентифікатора, вона веде до інтеграції міської громади.

Ідентичність, як уже зазначалося, тісно пов'язана зі свідомістю, яка може мати форму індивіда у вимірі однієї людини, наприклад, громадянина міста, або мати більш широкий вимір, наприклад, міської громади. В обох випадках мова йде про соціальну одиницю або  $\pm$  відношення до міста, засноване на досвіді та емоціях. Головне тут полягає в тому, що, припускаючи, що місто є спільним простором людської спільноти, саме на цій основі відбуваються процеси переживання, переживання та оцінки всіх видів відносин з цим простором. Тому обізнаність городян пов'язана з різними явищами, що відбуваються в місті, – економічними та переважаючими соціальними відносинами.

Свідомість також можна трактувати як компіляцію вражень (спостережень, спогадів), що породжують різні взаємодії у відносинах із соціальним та матеріальним міським середовищем. У той же час, аналіз інформованості про міської громади слід пам'ятати, завжди маючи на увазі специфічні умови, тобто час і місце, а також економічних, соціальних, культурних та політичних умов, які визначають систему цінностей санкціонований дана міська громада.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Arystoteles, *Polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
2. Warburton N., *Krótką historia filozofii*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2011.
3. Majda T., Mironowicz I., [red.], *Manifesty urbanistyczne*, Akapit-DTP, Warszawa 2017.
4. Majer A., *Miasto w socjologii. Wybrane tematy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

**Ольга ЧИГУР**

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління  
та персоналу ЗУНУ

## **ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Якісне надання медичних послуг залежить від інституційного базису, основною складовою якого в українських реаліях є Програма медичних гарантій на 2021 рік. В рамках даної Програми передбачено застосування двох принципових нових інструментів адміністрування надання медичних послуг специфікацій та умов закупівлі. Дані інструменти були розроблені з врахуванням національних особливостей та наднаціональних стандартів надання медичної допомоги регламентованих ВООЗ та підтриманих Центром контролю та профілактики захворювань Департаменту охорони здоров'я США (CDC). Вони сформовані таким чином, що будь-який заклад, незалежно від його назви, рівня надання медичної допомоги та спеціалізації, який відповідає умовам закупівлі медичних послуг в межах Програми медичних гарантій, може укласти договір з НСЗУ на надання відповідної послуги/групи послуг. Провідним завданням при розробці специфікацій та умов закупівлі за Програмою медичних гарантій на 2021 рік стало удосконалення та розвиток надання медичних послуг.

Наприклад специфікація надання медичних послуг за напрямом «Первинна медична допомога» повинна включати в себе наступні види медичних послуг:

1. Динамічне спостереження за станом здоров'я пацієнтів.
2. Проведення діагностики та лікування найбільш поширених інфекційних та неінфекційних хвороб.
3. Проведення діагностичних обстежень, лікувальних заходів, а також динамічного спостереження.
4. Проведення лабораторної діагностики.
5. Проведення інструментальної діагностики.
6. Виявлення ризиків розвитку розладів психіки та поведінки у пацієнтів.
7. Виявлення індивідуального ризику виникнення неінфекційних та інфекційних захворювань.
8. Проведення профілактичних втручань.
9. Лікування пацієнтів з гострою респіраторною хворобою.
10. Профілактика, діагностика та раннє виявлення соціально-небезпечних хвороб.
11. Надання консультативної допомоги населенню щодо здорового способу життя, наслідків нездорового способу життя.

12. Динамічне спостереження за неускладненою вагітністю.
13. Здійснення медичного спостереження за здоровою дитиною та надання рекомендацій батькам.
14. Надання окремих послуг паліативної допомоги дорослим та дітям.
15. Призначення лікарських засобів та визначення потреби медичних виробів.
16. Виписка рецептів для пільгового забезпечення лікарськими засобами окремих груп населення.
17. Видача направлення (зокрема електронних) для проведення необхідних клініко-лабораторних та інструментальних досліджень, консультацій лікаря та інших послуг на рівні вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги.
18. Виклик бригади екстреної (швидкої) медичної допомоги.
19. Оформлення довідок, листків непрацездатності та направлень для проходження медико-соціальної експертизи, а також лікарських свідоцтв про смерть [1].

Серед нових пакетів Програми медичних гарантій 2021 [2]- готовність до реагування на інфекційні захворювання та епідемії. Цей пакет дозволить забезпечити стабільність роботи інфекційних відділень таз закладів. А також – інфекційну готовність країни на необхідному рівні.

Для закупівлі таких послуг заклади охорони здоров'я повинні виконати наступні умови: мати місце амбулаторно або з використанням засобів телекомунікації; підстави надання послуги (декларація про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу; самозвернення щодо лікування гострої респіраторної хвороби; самозвернення при невідкладному стані), дотримання вимог до організації надання послуг.

Для забезпечення якісного надання медичних послуг необхідно дотримуватися процедури забезпечення безперервності надання первинної медичної допомоги, має бути налагоджена взаємодія із закладами вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, із суб'єктами громадського здоров'я, має бути створена внутрішня система управління і контролю якості та безпеки медичної діяльності з дотриманням вимог до їх організації і проведення відповідно до чинного законодавства із здійсненням безперервного моніторингу індикаторів оцінки та критеріїв доступності, якості, безпеки надання медичної допомоги за напрямом її надання, ефективного контролю та управління якістю ЗОЗ для забезпечення прав пацієнтів на отримання медичної допомоги необхідного обсягу та належної якості.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Специфікації та умови закупівлі за Програмою медичних гарантій на 2021



рік. URL: <https://nszu.gov.ua/vimogi-pmg-2021>

2. Порядок реалізації Програми медичних гарантій у 2021 році. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/poryadok-realizaciyi-programi-medichnih-garantij-u-2021-roci>

**Інна ЧИКАЛО**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СУЧАСНІ ВЕКТОРИ ПОЛІТИКИ ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ**

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національної економіки, що виступає однією із передумов зміцнення стану її економічної безпеки потребує проведення зваженої політики захисту вітчизняних товаровиробників, результати діяльності яких виступають базисом формування конкурентоспроможності.

Політику захисту інтересів вітчизняних виробників можна розглядати як систему заходів, спрямованих на захист інтересів вітчизняних виробників з метою забезпечення збалансованого розвитку суспільного виробництва. Основними формами її реалізації є правова, що охоплює інструментарій окреслення закономірностей розвитку господарської діяльності, та носить приписний характер і є обов'язковими для виконання та економічних програм, спрямованих на підтримку та стимулювання розвитку виробників.

У чинному законодавстві поняття національного товаровиробника трактується як фізична чи юридична особа, яка здійснює на території України виробництво товарів, виконання робіт чи надання послуг, тобто це суб'єкт господарювання – резидент, який здійснює виробництво товарів, виконує роботи чи надає послуги на території України. Для підтримки функціонування товаровиробників та захисту їх економічних інтересів на внутрішніх і зовнішніх ринках у практиці міжнародної торгівлі виокремлюють такі види економічної політики, як:

- по-перше, політика вільної торгівлі характеризується мінімальним державним втручанням у зовнішню торгівлю, тобто торгівля розвивається на основі дії вільних ринкових сил попиту і пропозиції;
- по-друге, політика протекціонізму, тобто система заходів, що ґрунтується на внутрішньому законі держави і міжнародних актах, які застосовуються державою для захисту національної економіки країни від іноземної конкуренції, за допомогою тарифних та нетарифних інструментів;
- по-третє, політика неопротекціонізму, яка передбачає обмеження на

міжнародну торгівлю, які впроваджують країни паралельно із традиційними формами обмеження небажаного імпорту чи експорту товарів, що регулюються національними правилами.

Основні форми політики протекціонізму із деталізацією змісту та практичними прикладами застосування у міжнародній торгівлі представлено в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Основні форми політики протекціонізму**

№ п/п	Назва	Сутність	Приклади застосування
1	Селективний	заходи спрямовані проти окремих країн чи товарів	між Росією та США з питань експорту російської сталі та імпорту американського м'яса
2	Галузевий	Заходи щодо захисту окремих галузей, в першу чергу сільського господарства	ембарго ЄС на американську телятину з гормонами росту
3	Колективний	здійснюється об'єднаннями країн проти держав, які в них не входять	в рамках Токійського раунду ГАТТ між США, Канадою, Японією та ЄС підписаний договір про взаємну відміну мита для торгівлі літаками та їх запчастинами.
4	Прихований	використання державою інституційних обмежень методами внутрішньої економічної політики без формального порушення міжнародних зобов'язань щодо інших країн.	використання Російською Федерацією інструментів фітосанітарного контролю для обмеження імпорту на її територію продуктів харчування українського виробництва (сирів, овочів, фруктів, курятини, кондитерських виробів, вин тощо)
5	Наступальний (агресивний)	Заходи спрямовані на підтримку вітчизняного виробництва на зарубіжних ринках, відкриття власного ринку чи добровільне обмеження експорту.	квоти щодо експорту текстилю, країнами, що розвиваються в рамках ГАТТ Міжнародного договору щодо бавовняного текстилю (особливо це позначилось на різкому зменшенні експорту бавовни з Індії та інших країн, що розвиваються).
6	Неопротекціонізм	адміністративні, фінансові, кредитні, технічні та інші бар'єри, які значно ускладнюють вільне пересування товарів через кордони держав.	відмова у наданні пільг відповідно до генеральної системи преференцій, якими користувались Південна Корея, Сінгапур, Тайвань та Гонконг США зумовила від вищезазначених держав «добровільного» обмеження експорту в розвинуті країни

Діяльність держав щодо захисту інтересів національних товаровиробників має відбуватись у межах як національного правового поля, так чинного міжнародного законодавства, міжнародних торговельних угод та правил СОТ. З огляду на це, можна виокремити тренди сучасної торговельної політики, зокрема:

- лібералізація торгівлі в рамках СОТ [1], яка передбачає усунення бар'єрів для вільного обміну товарами та послугами між країнами шляхом скасування або зниження як тарифних, так і нетарифних бар'єрів (процедур ліцензування, квот або інших обмежень торгівлі);

- дотримання принципів національного режиму, який має виключити дискримінацію іноземних виробників у межах державного регулювання національної економіки, в рамках чого товарам іноземного походження надаються такі преференції як і національним щодо внутрішніх податків і зборів, а також національних законів, розпоряджень і правил, що регулюють зовнішню торгівлю;

- поширення регіональних торговельних угод та створення бар'єрів у торгівлі, тобто поширення заходів протекціоністської політики з метою захисту місцевих підприємств і робочих місць від іноземної конкуренції.

Заходи щодо захисту вітчизняних товаровиробників спрямовуються в першу чергу на захист нових перспективних галузей на основі нових технологій у період їх зародження, захист галузей внутрішнього виробництва з метою розвитку конкурентних переваг, захист галузей промисловості, які зникають, захист стратегічних галузей, захист невідновлюваних ресурсів, збереження робочих місць та довкілля.

Досягти вказаного можна за рахунок стимулювання сукупного попиту через збільшення витрат домогосподарств, підприємств і держави за рахунок не лише внутрішніх ресурсів, а й коштів, отриманих на міжнародних фінансових ринках, або ж шляхом державного стимулювання сукупної пропозиції на внутрішньому ринку шляхом забезпечення зменшення витрат на виготовлення одиниці товарної продукції, створення сприятливих умов для виникнення в економіці позитивних технологічних змін.

У чинному вітчизняному законодавстві визначено механізми захисту інтересів вітчизняних виробників шляхом захисту від демпінгового імпорту та шляхом застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну.

Так, у Законі України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» визначено механізм захисту національного товаровиробника від демпінгового імпорту з інших країн, митних союзів або економічних угруповань та врегульовано засади і порядок порушення та проведення антидемпінгових розслідувань і застосування антидемпінгових

заходів [2]. В цьому плані зауважимо, що антидемпінгові заходи – це попередні або остаточні заходи, що застосовуються відповідно до цього закону під час або за результатами антидемпінгового розслідування.

Водночас, у Законі України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» запроваджено механізми захисту інтересів національного товаровиробника та регулюються засади і порядок порушення та проведення спеціальних розслідувань фактів зростання імпорту в Україну незалежно від країни походження та експорту товару, що заподіює значну шкоду або загрожує заподіянням значної шкоди національному товаровиробнику, за результатами яких можуть застосовуватися спеціальні заходи [3]. В рамках цього може застосовуватися інструментарій сплати спеціального мита квотування імпорту в Україну товарів, що є об'єктом спеціальних заходів, здійснюється шляхом видачі Міністерством спеціальних ліцензій, випуск у вільний обіг на митній території України товару, який є об'єктом спеціальних заходів, здійснюється митним органом на підставі спеціальної ліцензії, отриманої від Міністерства з використанням механізму "єдиного вікна" відповідно до Митного кодексу України.

Таким чином, для захисту інтересів вітчизняних виробників держава може застосовувати систему заходів, інструментів та механізмів, що дозволить забезпечити мінімізацію впливу негативних зовнішніх факторів, сприятиме раціоналізації використання ресурсного потенціалу та слугуватиме мотиватором підвищення інноваційності створюваної продукції, та в кінцевому підсумку – підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Генеральна угода з тарифів і торгівлі. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_264#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_264#Text)
2. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 9-10, ст.65) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text>
3. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22.12.1998 р. № 332-XIV (з наступними змінами і доповненнями) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-14#Text>

**Роман ШАПОВАЛОВ**

здобувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В ЗАБУДОВІ ТЕРИТОРІЙ**

Сьогодні при комплексному проектуванні території закладаються параметри, які принципово відрізняються від тих, за якими проектували радянські міста. Пріоритетними стають такі характеристики міського середовища, як енергоефективність, безпека, екологічність, дизайн, різноманітність, культурна унікальність.

Зовнішність нових міст формують молоді кваліфіковані кадри. Організаційні механізми розробки і реалізації таких проектів в Україні ще тільки формуються. Разом з тим, вже сьогодні можна впевнено стверджувати, що проекти комплексного освоєння території повинні стати ключовими в реалізації програм в рамках національних пріоритетів. Очевидно також те, що сучасні умови життя вимагають принципового врахування численних факторів і критеріїв, виконання яких дозволило б знизити вплив негативних складових, серед яких не останнє місце займають забрудненість навколишнього середовища, складна транспортна ситуація разом з дорожньою проблемою, підвищення вартості електрики і тепла.

Для вирішення такого роду завдань, та врахування підвищення концентрації населення як в самих містах, так і в їх передмістях, не обійтися без інноваційного підходу до проблем. Тільки такий підхід може вважатися основою інтенсивного освоєння територій.

Увагу інвесторів все частіше привертають великі міста. Саме там сьогодні освоюються основні проекти, які частково фінансуються з державного бюджету, саме там активно розвивається ретейл і відкриваються філії компаній українського та транснаціонального масштабу. Крім того, як правило, ці міста мають генплан, створює широкі перспективи для грамотного і органічного розвитку територій.

Таким чином, інвестиційно-будівельні проекти забудови територій володіють такими основними особливостями: розвиток комплексної забудови - один з пріоритетних шляхів вирішення житлового питання в Україні, підвищення комфорту проживання жителів міст, розвиток забудови з використанням інноваційних рішень – найбільш ефективно, і вигідно як державі, так і приватним інвестиційно-будівельним організаціям; великий термін реалізації проекту, високі інвестиційні витрати і ризики, що вимагають часто диверсифікації джерел фінансування проектів; взаємозалежні показники забудови - щільність і поверховість, що впливають на характеристики енергоспоживання; територія

забудови, об'єднуючи в собі безліч житлових, громадських будівель і об'єктів інфраструктури, формує по суті, екологічне середовище проживання великої кількості громадян, в зв'язку з чим врахування екологічних чинників при плануванні забудови повинно приділятися особлива увага.

Необхідність комплексного будівництва вимагає вирішення наступних завдань, як:

- тепло-енергопостачання комплексу забудови;
- забезпечення нормативів по енергоспоживанню, екології, забезпеченості об'єктами соціально- культурного побуту;
- забезпечення комфортного проживання майбутніх мешканців в комплексі забудови.

На підставі вищевикладеного, оцінка енергозберігаючих інновацій в будові повинна бути комплексною, тобто проводитися з урахуванням економічних, енергетичних та екологічних факторів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – 452 с.

2. Микитюк П. П. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посіб. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Т. Л. Желюк [та ін.] ; під ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 320 с.

3. Mykytyuk P., Kotys N., Mykytyuk Yu. Methodical approaches to the analysis of the effectiveness of fixed assets of construction organizations on the basis of economic-mathematical modeling Revista ESPACIOS. 2020. Vol. 41, № 05. URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n05/20410504.html>.

**Жанна ШИШКО**

аспірантка кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ**

В Україні законодавство про відходи складається із законів України Законів України «Про відходи» [1], «Про охорону навколишнього природного середовища» [2], «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [3], «Про поводження з радіоактивними відходами»[3], «Про металобрухт»[4], «Про житлово-комунальні послуги»[5], «Про хімічні джерела струму»[6], «Про ветеринарну медицину»[7], «Про вилучення з обігу, переробку,

утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції»[7], Кодексу України про надра [8] та інших нормативно-правових актів.

В Україні правила поводження з відходами регулюються Законом України «Про відходи» [1]. Відповідно до цього Закону, відходи – це будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворилися у процесі виробництва чи споживання, а також товари (продукція), що повністю або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення. Закон визначає, що небезпечні відходи – відходи, що мають такі фізичні, хімічні, біологічні чи інші небезпечні властивості, які створюють або можуть створити значну небезпеку для навколишнього природного середовища і здоров'я людини та які потребують спеціальних методів і засобів поводження з ними.

Відповідно до українського законодавства, поводження з відходами – дії, спрямовані на запобігання утворенню відходів, їх збирання, перевезення, сортування, зберігання, оброблення, перероблення, утилізацію, видалення, знешкодження і захоронення, включаючи контроль за цими операціями та нагляд за місцями видалення. Збирання відходів – діяльність, пов'язана з вилученням, накопиченням і розміщенням відходів у спеціально відведених місцях чи об'єктах, включаючи сортування відходів з метою подальшої утилізації чи видалення. Зберігання відходів – тимчасове розміщення відходів у спеціально відведених місцях чи об'єктах (до їх утилізації чи видалення). Оброблення (перероблення) відходів – здійснення будь-яких технологічних операцій, пов'язаних із зміною фізичних, хімічних чи біологічних властивостей відходів, з метою підготовки їх до екологічно безпечного зберігання, перевезення, утилізації чи видалення. Перевезення відходів – транспортування відходів від місць їх утворення або зберігання до місць чи об'єктів оброблення, утилізації чи видалення. Утилізація відходів – використання відходів як вторинних матеріальних чи енергетичних ресурсів. Видалення відходів – здійснення операцій з відходами, що не призводять до їх утилізації. Знешкодження відходів – зменшення чи усунення небезпечності відходів шляхом механічного, фізико-хімічного чи біологічного оброблення. Захоронення відходів – остаточне розміщення відходів при їх видаленні у спеціально відведених місцях чи на об'єктах таким чином, щоб довгостроковий шкідливий вплив відходів на навколишнє природне середовище та здоров'я людини не перевищував установлених нормативів [1].

В Україні формується державний класифікатор відходів – систематизований перелік кодів та назв відходів, призначений для використання

в державній статистиці з метою надання різнобічної та обґрунтованої інформації про утворення, накопичення, оброблення (перероблення), знешкодження та видалення відходів.

Основними завданнями законодавства про відходи в Україні є: визначення основних принципів державної політики у сфері поводження з відходами; правове регулювання відносин щодо діяльності у сфері поводження з відходами; визначення основних умов, вимог і правил щодо екологічно безпечного поводження з відходами, а також системи заходів, пов'язаних з організаційно-економічним стимулюванням ресурсозбереження; забезпечення мінімального утворення відходів, розширення їх використання у господарській діяльності, запобігання шкідливому впливу відходів на навколишнє природне середовище та здоров'я людини [1].

Основними принципами державної політики України у сфері поводження з відходами є пріоритетний захист навколишнього природного середовища та здоров'я людини від негативного впливу відходів, забезпечення ощадливого використання матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів, науково обґрунтоване узгодження екологічних, економічних та соціальних інтересів суспільства щодо утворення та використання відходів з метою забезпечення його сталого розвитку.

До основних напрямів державної політики щодо реалізації зазначених принципів належить: забезпечення повного збирання і своєчасного знешкодження та видалення відходів, а також дотримання правил екологічної безпеки при поводженні з ними; зведення до мінімуму утворення відходів та зменшення їх небезпечності; забезпечення комплексного використання матеріально-сировинних ресурсів; сприяння максимально можливій утилізації відходів шляхом прямого повторного чи альтернативного використання ресурсно-цінних відходів; забезпечення безпечного видалення відходів, що не підлягають утилізації, шляхом розроблення відповідних технологій, екологічно безпечних методів та засобів поводження з відходами; організація контролю за місцями чи об'єктами розміщення відходів для запобігання шкідливому впливу їх на навколишнє природне середовище та здоров'я людини; здійснення комплексу науково-технічних та маркетингових досліджень для виявлення і визначення ресурсної цінності відходів з метою їх ефективного використання; сприяння створенню об'єктів поводження з відходами; забезпечення соціального захисту працівників, зайнятих у сфері поводження з відходами; обов'язковий облік відходів на основі їх класифікації та паспортизації; створення умов для реалізації роздільного збирання побутових відходів шляхом запровадження соціально-економічних механізмів, спрямованих на заохочення утворювачів цих відходів до їх роздільного збирання; сприяння залученню недержавних інвестицій та інших позабюджетних джерел фінансування у сферу поводження з відходами [1].



**Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про відходи». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80>
2. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
3. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення». URL:  
[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T400400.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T400400.html)
4. Закон України «Про поводження з радіоактивними відходами». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255/95-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Закон України «Про металобрухт». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/619-14#Text>
6. Закон України «Про житлово-комунальні послуги». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>
7. Закон України «Про хімічні джерела струму». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3503-15#Text>
8. Закон України «Про ветеринарну медицину». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12#Text>
9. Закон України «Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1393-14#Text>
10. Кодекс України про надра. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text>

**Михайло ШКІЛЬНЯК**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І ВЛАСНІСТЬ**

Сучасні системи місцевого самоврядування та адміністративно-територіальний устрій більшості країн Європи сформувалися як результат розвитку національних держав за умов демократизації, урбанізації, переходу до правової системи стримувань і противаг та у відповідь на потреби сучасного суспільства, посилення руху за громадський контроль та спроб створити державу «загального добробуту». Тенденції конституціоналізму та громадського контролю при цьому узгоджувалися в Європі з принципами ліберальної ідеології, яка наголошувала на мінімальному втручанні уряду в діяльність органів місцевого самоврядування та чіткій відмежованості діяльності місцевих

органів влади від інших сфер управління. Трансформації систем державного управління та місцевого самоврядування додатково були зумовлені процесами глобалізації і європейської інтеграції, особливо у зв'язку з утворенням та розвитком Європейського Союзу.

Одночасно зазначені зміни в системах управління країнами можна умовно поділити на такі типи: коригування кількості адміністративних одиниць, організаційні реформи, функціональні та процедурні реформи, фінансові і майнові реформи.

Під час першої хвилі реформ у європейських країнах відбувалось скорочення кількості адміністративних одиниць, зокрема муніципалітетів. При цьому дуже часто застосовували припущення, що ефективне та результативне надання послуг на місцях вимагає більших виборчих округів і адміністративних підрозділів.

Дилема полягала в тому, що чим меншою є така одиниця, тим ближче перебувають послуги до кожного окремого громадянина, і сильніший його вплив на прийняття відповідних рішень. І навпаки, чим більшою є адміністративна одиниця, тим менше важить голос окремого громадянина в прийнятті рішень. Однак, у результаті політичних дебатів стосовно територіальної реформи переміг принцип добровільності об'єднання. Паралельно було створено систему державних субсидій для виконання функцій держави (надання послуг у сферах шкільної освіти, охорони здоров'я, соціального захисту дітей тощо). Держава заохочувала об'єднання муніципалітетів шляхом надання додаткових субсидій, тобто реформа проходила не адміністративним шляхом, а стимулювалася економічними інструментами.

Досвід укрупнення громад у різних європейських країнах був як позитивним, так і негативним одночасно.

Разом з тим, успіху досягали при об'єднанні муніципалітетів на добровільній основі, тому саме цей досвід реалізацій територіальних реформ був застосований в Україні.

Фінансові і майнові реформи зазвичай передбачали збільшення обсягів ресурсів, що центральна влада надає органам місцевої влади, зокрема для розрахунків за соціальними програмами. Це забезпечило спроби зміцнити здатність органів місцевої влади збирати податки чи забезпечити себе альтернативними джерелами надходжень до місцевих бюджетів, серед яких варто зазначити плату за послуги, створення місцевих підприємств, ефективне використання об'єктів муніципальної власності, надання адміністративних послуг на ринкових засадах тощо.

Разом з тим майже усі реформи децентралізації які було реалізовано останнім часом у європейських країнах, супроводжувались збільшенням

ресурсної бази органів місцевого самоврядування національної в тому числі передачі державної власності в муніципальну.

Отже, опираючись на практику європейських країн, одним із шляхів забезпечення та підтримки спроможності територіальних громад є удосконалення управління об'єктами комунальної власності. Аналізуючи стан справ з управлінням об'єктами комунальної власності слід виокремити наявність наступних проблем:

1. органи місцевого самоврядування не володіють повною та систематизованою інформацією про свої активи;
2. повна або часткова відсутність єдиного реєстру комунального майна громади;
3. відсутність переліку активів інших форм власності (державна, приватна) та їх балансоутримувачів на території громади,
4. відсутність переліку активів відумерлої спадщини (при їх наявності),
5. відсутність переліку безхазяйних об'єктів на території громади (при їх наявності),
6. не повна наявність технічної документації, бухгалтерських даних та підтверджуючих документів права власності, об'єкти територіальної громади,
7. не всі об'єкти обстежені і є акти про їх стан та пропозиції щодо подальшого використання,
8. відсутність програми (порядку, системи) щодо налагодження обліку, підтвердження права власності та ефективного використання комунального майна,
9. нормативні акти органів місцевого самоврядування, які мають визначати загальні процедури управління майном комунальної власності або не приймалися взагалі, або приймались безсистемно та не завжди відповідали нормам чинного законодавства,
10. органи місцевого самоврядування не використовують повний спектр способів з управління об'єктами комунальної власності.
11. недосконалий професійний рівень менеджерів органів місцевого самоврядування, що займаються питаннями комунального майна.

Отже, виходячи із ситуації що склалася внаслідок адміністративно-територіальної реформи, виборів в системі місцевого самоврядування, забезпечення спроможності сформованих територіальних громад серед способів ефективного управління комунальною власністю слід визначити наступні:

- оренда нерухомого майна та землі;
- приватизація об'єктів комунальної власності;
- списання комунального майна;
- приватизація житлового фонду на території громади;

- концесія;
- передача майна в оперативне управління та господарське відання;
- виявлення та отримання у власність територіальної громади безхазяйного майна та об'єктів відумерлої спадщини;
- удосконалення (оптимізація) діяльності комунальних підприємств;
- організація договірної та претензійно-позивної роботи.

Таким чином, одним із найважливіших ресурсів, які територіальні громади можуть використати для досягнення соціально-економічних цілей є комунальна власність. Ефективне управління цією власністю в нинішніх умовах, що швидко змінюються і великою кількістю викликів пов'язаних з розвитком територіальних громад вимагає якісно нових, науково-обґрунтованих підходів і запозичення кращої зарубіжної практики.

**Василь ШЕВЧУК**

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління  
та персоналу ЗУНУ

**Юрій ШЕВЧУК**

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління  
та персоналу ЗУНУ

## **СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ**

Елвін Рот у 2002 році в статті «Економіст як інженер: теорія ігор, експериментування та обчислення як інструменти для дизайну економіки» зазначив, що економісти покликані не тільки аналізувати ринки, а й проєктувати їх. «Економічне середовище еволюціонує, але воно також піддається проєктуванню. Підприємці та менеджери, законодавці та регулятори, адвокати та судді — усі виявляються задіяними в проєктуванні економічних інституцій», — підкреслює Рот. Він також наголошує, що «інженерія часто менш вишукана, ніж проста фізика, що лежить в її основі, але вона дозволяє мостам, спроектованим на основі тих самих базових моделей, бути міцнішими та стійкішими, оскільки дозволяє краще зрозуміти складність та як із нею працювати».

Елвін Рот підкреслює: «Дизайн ринків передбачає відповідальність за деталі, потребу мати справу з усіма складнощами ринків, а не лише з їхніми принциповими характеристиками. Отже, дизайнери не можуть працювати лише з простими концептуальними моделями, використовуваними для теоретичного розуміння загальних принципів роботи ринків. Замість цього дизайн ринків потребує інженерного підходу»[1].

Сьогодні основна увага дослідників економічної інженерії зосереджена на рівні мікроекономіки. Дизайн ринків — аукціони частот, електроенергії; розподіл учнів між школами та вступ до вишів; біржі праці; онлайн аукціони та системи зворотного зв'язку; різні нецінові ринки тощо. А найважливішим інструментом дизайну ринків на теоретичному рівні вважається *теорія ігор*. Провідні дослідники зазначають, що дизайн ринків в ідеалі підживлюється від теорії ігор, поведінкової економіки, експериментів та польових даних, щоб створити реальні способи поліпшення наявних інституцій.

Аксель Окенфельс та Акім Вембах у статті «Люди та ринки: економіка як інженерна наука» стверджують: «Ринки — потужний інструмент. Але багато ринків потребують активного та обережного проектування. Навіть маленькі помилки можуть призвести до ринкового провалу. Економічні інженери будуть потрібні, оскільки «невидима рука ринку» часто не здатна впоратись сама. Дизайн ринків як наука та прикладна дисципліна доповнює школу ордоекономіки. Обидва підходи пропонують рішення та рецепти для поведінки з вкрай складним економічним світом. Проте тоді як ордоекономіка робить акцент на базових принципах і виводить із них конкретні рекомендації, дизайн ринків зосереджений на керованій теорією та базованій на емпіричних даних трансформації систем заохочення в контексті конкретних інституційних складнощів та поведінкових явищ на певному ринку». Окенфельс та Вембах також наголошують, що результати дизайну ринків мають втілюватися в економічній політиці[2].

Загалом економіка України є ідеальним полігоном для відпрацювання концептів та інструментарію економічної інженерії. По-перше, цілком очевидно, що неоліберальні рецепти та «плин за течією» не спрацювали, фактично перетворивши колись промислово розвинену (для свого часу) Україну на сировинного донора та найбіднішу країну Європи (див. «Промисловий простір України»). По-друге, великий набір економічних викликів лише підвищує планку для економічних інженерів: дослідників, розробників політик та державних діячів, покликаних втілити їх у життя. Окрім військової агресії та пандемії COVID-19, на радарі ключових викликів — низькі доходи громадян, високе безробіття, еміграція і депопуляція, деіндустріалізація і примітивізація експорту, дефіцит інвестицій і втеча капіталу, низька енергоефективність та висока імпортозалежність, тіньова економіка і соціальна несправедливість, макрофінансова крихкість та зовнішня фінансова залежність, корупція та інституційна слабкість, а також екологічні загрози.

Краще розуміючи її архітектуру, закономірності, тренди та інструменти керування, можна не тільки збудувати успішний бізнес, а й поставити ринкові сили на службу суспільству. Створити нові ринки та інвестиційні можливості, скоротити безробіття і соціальну нерівність, підвищити реальні доходи та

фінансову стабільність, нарешті, поліпшити якість і тривалість життя людей – цілком реальні, хоч і дуже амбітні завдання.

Замість того щоб «пливти за течією» та намагатись робити пасивні прогнози, ми можемо навчитись проєктувати економічну реальність. І не лише на рівні домогосподарств чи компаній, а й країни в цілому. Звучить парадоксально, але те, що неможливо достеменно спрогнозувати, інколи достатньо успішно можна сконструювати.

Україна вже знає приклади успішного (як цілеспрямованого, так і побічного) застосування економічної інженерії для залучення інвестицій, прискорення економічного розвитку та створення робочих місць. Так, лише за перший рік повноцінної дії мораторію на експорт лісу-кругляка інвестиції в українську деревообробку зросли понад удвічі. Експорт готової продукції збільшився більш ніж наполовину. А це мільярди додаткових капітальних вкладень та валютної виручки, сотні нових виробництв і тисячі робочих місць по всій країні. Чим не історія успіху?

Інший яскравий приклад – українська «зелена» енергетика. Завдяки високому «зеленому» тарифу Україні за п'ять років вдалося залучити понад \$5 млрд інвестицій у відновлювальну енергетику, зменшити енергозалежність та поліпшити екологічну перспективу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Елвін Е. Рот, 2002. "Економіст як інженер: теорія ігор, експерименти та обчислення як інструменти економіки дизайну" Економетрика, 70 (4), с. 1341–1378
2. Окенфельс А., Вамба А. Люди і ринки: економіка як технічна наука. Журнал європейської економіки. 2013. Т. 12, № 1. С. 109–119

**Тарас АНТОНІЧУК**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент державних установ та організацій», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій Монастирський

## **ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Сьогодні Національна служба здоров'я України фінансує заклади первинної медичної допомоги та незабаром у реформу увійдуть і медичні установи вторинного та третинного ланок. На жаль, досі залишається не

вирішеним питання соціально-економічного захисту медичних працівників, бо відсутні механізми та заходи щодо збереження існуючого змісту й обсягу трудових прав і гарантій спеціалістів. Також, сфера охорони здоров'я має ряд невирішених питань (кадрове забезпечення, якість та доступність медичних послуг тощо) і основною проблемою є недосконалість фінансово-економічних механізмів забезпечення діяльності медичної галузі, а саме:

1. Національна система охорони здоров'я фінансується із загальних бюджетних надходжень. Державні видатки при цьому хоча й з кожним роком зростають, але залишаються невеликими (у межах 3-3,7 % ВВП). Натомість слід наголосити, що даний показник має досить відносний характер, оскільки стосується суто державних видатків. Сукупні ж видатки, які складаються з видатків лікарняних кас, фінансування Світового банку й Глобального фонду, видатків населення на придбання ліків та виробів медичного призначення (лише біля 5 % витрат на лікарські засоби покривається за рахунок держави, всі інші витрати “ за рахунок пацієнтів, навіть при стаціонарному лікуванні понад 86 % вартості ліків сплачується пацієнтами) тощо становлять 5,5-6,5 % ВВП. Якщо врахувати також неформальні платежі (хабарі) за надання “безкоштовної” допомоги в державних/комунальних закладах охорони здоров'я (які, за окремими даними, становлять 3-3,5 % сукупних державних видатків на охорону здоров'я), показник реальних обсягів фінансування сфери охорони здоров'я, порівняно з суто державними видатками, значно збільшиться (з 3 до 8 % ВВП). Таким чином, сумарне зростання видатків на охорону здоров'я відбувається переважно за рахунок коштів пересічних громадян і не пов'язане зі зростанням якості послуг з охорони здоров'я.

2. Відсутній науково та економічно обґрунтований обсяг безоплатної медичної допомоги всім громадянам у державних закладах охорони здоров'я. Це, у свою чергу, на тлі недостатнього державного фінансування спричинює: зростання тіньового ринку медичних послуг; спонтанного розвитку платних медичних послуг і неконтрольованого ціноутворення на них (особливо в державних і комунальних закладах охорони здоров'я); утруднення розвитку багатоканального фінансування медичної галузі.

3. При формуванні об'єднаних територіальних громад в області спостерігається створення нових лікувальних закладів, утримання неспроможних медичних установ та дублювання управлінських функцій. Більшість громад на території утворили відділи охорони здоров'я та центри первинного медико-санітарної допомоги, що зобов'язало їх ще фінансувати адмінперсонал ( це + 10-15 осіб). Громади продовжують утримувати районні (дільничні) лікарні, при цьому не фінансуючи центральні районні лікарні, хоча їх жителі проходять лікування в центральному закладі. При акумуляції

вищезазначених витрат в центральну районну лікарню дозволило б оновити матеріально-технічну базу, забезпечити лікарськими засобами хворих, за допомогою закупівлі нової медичної техніки, покращити діагностичний та лікувальний процес.

4. В Україні, зокрема і в регіоні використовувався постатейний метод оплати медичних послуг, який полягає у виділенні конкретної суми коштів для покриття конкретних статей витрат (заробітна плата медичних працівників, комунальні послуги, капітальні видатки, придбання ліків тощо) упродовж певного періоду часу та практично не враховує обсяг і якість надання медичних послуг населенню.

5. Відсутні технології розрахунку собівартості медичної послуги в державних і комунальних медичних закладах різного рівня у поєднанні з законодавчою неможливістю (Ст. 49 Конституції України) визначення гарантованого державою обов'язкового життєзберігаючого (профілактичний напрям медицини, первинну ланку) та життєзабезпечуючого (невідкладну медичну допомогу, медичну допомогу дітям, людям похилого віку тощо) обсягу медичної допомоги. Це ускладнює економічно обґрунтоване планування розміру бюджетного фінансування державних медичних закладів, а також державний контроль за використанням матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

6. Суперечливість статистичних даних і відсутність обліку неофіційних витрат на потреби сфери охорони здоров'я, що створює труднощі з визначенням реальних потреб фінансування на охорону здоров'я.

Отже, реформування системи охорони здоров'я, яка характеризується фінансовою та ресурсною розпорошеністю і деформованістю структури медичних послуг, повинне проводитись таким чином, щоб, з одного боку, забезпечити зростаючий попит населення на медичну допомогу, а з іншого – стримувати зростання витрат на охорону здоров'я.

Таким чином, соціально-економічні перетворення в регіоні потребують негайних дієвих кроків у напрямку реформування державного управління фінансування системи охорони здоров'я. Для цього необхідним є виконання ряду заходів:

1. Зміцнення фінансової основи сфери охорони здоров'я: перейти на нову модель фінансування закладів (укладання угод з Національною службою здоров'я) та створити механізм послідовного переходу на багатоканальну (з різних джерел), фінансування якої складалося б з трьох основних джерел: НЦЗУ, обов'язкове та добровільне медичне страхування. Для цього підготувати нормативно-правову базу запровадження бюджетно-страхової медицини в Україні; запровадити з метою збільшення обсягів фінансування сфери охорони здоров'я механізми інноваційного фінансування системи охорони здоров'я (система



взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, строками і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкурентних цілей або завдань на пріоритетних напрямках розвитку галузі) шляхом уведення механізму цільового використання акцизних зборів на шкідливі для здоров'я продукти (алкоголь, тютюнові вироби, напої з великим вмістом цукру тощо) та цільового їх використання на забезпечення, наприклад, державної програми «Онкологія».

2. Удосконалення організаційно-правових механізмів діяльності сфери охорони здоров'я, які впливають на фінансовий стан системи охорони здоров'я, зокрема для раціонального використання коштів здійснити заходи в частині підготовки медичних кадрів: забезпечити формування державного замовлення на підготовку фахівців на підставі пропозицій обласних спеціалістів; сформувати механізми контролю за відпрацюванням молодими спеціалістами встановленого трирічного терміну та компенсаторні механізми при його порушенні;

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що на сучасному етапі розвитку системи охорони здоров'я основним джерелом фінансування залишаються кошти державного й місцевих бюджетів (первинна ладанка із НЦЗУ), але вони поки не здатні забезпечити її належне функціонування.

**Список використаних джерел:**

1. Медичне страхування 2020. URL: <https://ukr.segodnya.ua/ukraine/s-kazhdogopo-400-grn-v-mesyac-v-ukraine-predlagayut-vvestimedicinskoe-strahovanie-1182586.html>

2. Мельник А.Ф. Розвиток регіональних ринків медичних послуг – виклик для менеджменту закладів охорони здоров'я. *Зб. наук.праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація менеджменту охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи.* Тернопіль Кам'янець-Подільський. 2018.

**Катерина БАБІЙ**

Здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Діяльність органів місцевого самоврядування потребує спеціально підготовлених фахівців. Відповідно, управління персоналом в органах місцевого самоврядування має свою специфіку. Запровадження самої служби в органах

місцевого самоврядування, як особливого виду професійної діяльності, обумовлено Конституцією України [1] та прийнятими Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3] та Законом України «Про державну службу» [4].

Складність проблеми формування персоналу в системі органів виконавчої влади зумовлює потребу в теоретичному її дослідженні і напрацюванні науково обґрунтованих рекомендацій, які були б запроваджені на практиці.

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України. Причому під трудовими ресурсами країни, слід розуміти працездатну частину населення, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей спроможна призводити матеріальні блага чи послуги [5].

Кадрова політика є одним із основних засобів підвищення ефективності функціонування виконавчих органів місцевих рад і реалізується шляхом формування кадрового складу професійних службовців, які володіють необхідними якостями державного та суспільного служіння. Таким чином, професіоналізм кадрів, їх професійна здатність, що визначається сукупністю знань у відповідній галузі, є вирішальними умовами ефективної діяльності виконавчих органів місцевих рад [8].

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [6].

Управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад можна розглядати як процес, який включає основні етапи:

- планування потреб у персоналі;
- здійснення конкурсного відбору;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- оцінювання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності тощо.

Вказані етапи процесу управління персоналом здійснюються з метою раціонального використання людських ресурсів як передумови для підвищення ефективності та результативності діяльності органу місцевого самоврядування.

Основними завданнями служби управління персоналом є: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку

державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [7].

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

З метою розвитку управлінського персоналу пропонується потреби в його підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації поєднувати з періодичним професійним оцінюванням та перспективами кар'єрного розвитку. Такий підхід допоможе обґрунтовано проводити аналіз відповідності кадрів посадам, які вони займають, вживати заходів щодо професійного оцінювання та розвитку конкретних працівників, оцінювати потребу в підготовці резерву кадрів, створювати кадровий резерв, планувати стажування, ротацію, навчання та кар'єру працівників.

Підхід до підбору персоналу в органи місцевого самоврядування необхідно змінювати, користуючись зарубіжним досвідом, який регламентує стиль діяльності службовців, та впроваджувати технології оцінки кадрів, на основі яких можна було б визначити кваліфікаційний рівень керівника і фахівця.

Для підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів місцевого самоврядування необхідно: впровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу місцевого самоврядування.

***Список використаних джерел:***

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://rada.gov.ua/>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997

№280/97-ВР. URL: <http://rada.gov.ua/>

3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закону України від 07.06.2001 №2493-III. URL: <http://rada.gov.ua/>

4. Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 №4050-VI. URL: <http://rada.gov.ua/>

5. Zhuk, N.B., “Government Cadre Policy”, State Archive of Lviv Oblast, available at: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika> (Accessed 16 January 2019).

6. Zakharova, I.V. (2013), “Perspective directions of improvement of personnel policy in government authorities in the conditions of administrative-territorial reform”, Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia, vol.16(205), pp. 116-120.

7. The National Agency of Ukraine for Civil Service (2016), “On Approval of the Model Regulations on the Personnel Management Service of a Government Body”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru> (Accessed 16 January 2019).

8. Марчук В.М. Основні поняття та категорії права / В.М. Марчук, Л.В. Ніколасва. К. : Істина, 2001. С. 33.

**Володимир БАШИНСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

## **ОРГАНІЗАЦІЯ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Актуальними завданнями регулювання надання медичних послуг є передусім удосконалення порядку організації медичного обслуговування населення та суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я; розмежування медичної допомоги за видами медичної допомоги, яка надається суб'єктами господарювання; підвищення якості медичного обслуговування населення; запровадження індивідуального ліцензування лікарів; використання нових механізмів раціонального використання матеріально-технічних та кадрових ресурсів галузі.

Специфіка організації діяльності залежить від типу закладу. Нині заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) умовно можна структурувати залежно від форми власності, організаційно-правової форми, та виду медичної допомоги, що

надається закладом.

В залежності від форми власності заклади охорони здоров'я створюються як державні, комунальні, приватні.

За організаційно-правовою формою заклади охорони здоров'я можуть бути створені як бюджетні установи, державні та комунальні некомерційні підприємства, господарські товариства, приватні підприємства, відокремлені підрозділи юридичних осіб, об'єднання підприємств тощо.

За видами медичної допомоги заклади охорони здоров'я поділяються на:

1) заклади охорони здоров'я із забезпечення надання первинної медичної допомоги;

2) заклади охорони здоров'я із забезпечення стаціонарної та/або амбулаторної вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, до яких належать: багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування, лікарня планового лікування; консультативно-діагностичний центр; спеціалізований медичний центр (спеціалізована лікарня);

3) заклади охорони здоров'я із забезпечення третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, до яких належать: багатопрофільна обласна лікарня високоспеціалізованої медичної допомоги, високоспеціалізований медичний центр;

4) заклади охорони здоров'я системи екстреної медичної допомоги, що діють відповідно до положень, визначених законом;

5) хоспіси – заклади охорони здоров'я, що забезпечують надання паліативної допомоги;

6) заклади охорони здоров'я з медичної реабілітації.

Надавати медичну допомогу або здійснювати інші види господарської діяльності можуть також інші заклади охорони здоров'я відповідно до їх профілю та спеціалізації, що зазначені у переліку закладів охорони здоров'я, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я, у тому числі клінічні лікарні, університетські клініки, університетські лікарні, аптеки, а також заклади, що здійснюють організацію і регулювання діяльності установ та окремі програми і заходи в системі охорони здоров'я.

Мережа державних і комунальних закладів охорони здоров'я формується відповідно до поточних та прогнозованих потреб населення у різних видах медичної допомоги з урахуванням регіональних демографічних, соціально-економічних, клімато-географічних, медико-соціальних особливостей, стану та перспектив розвитку транспортної інфраструктури.

Мережа закладів охорони здоров'я функціонує з урахуванням потреб населення у медичному обслуговуванні для забезпечення його належної якості

відповідно до державних соціальних нормативів та галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.

Особливе місце на ринку медичних послуг відводиться діяльності фізичних осіб – підприємців(ФОП), які здійснюють господарську діяльність з медичної практики. Фізична особа – підприємець провадить діяльність згідно з ліцензією на медичну практику в умовах облаштованих приміщень. Порядок організації та вимоги до функціонування медичних кабінетів затверджуються НСЗУ. Лікарі загальної практики – сімейні лікарі, що провадять господарську діяльність з медичної практики як фізичні особи – підприємці, можуть залучатися центрами первинної медичної (медико-санітарної) допомоги для надання такого виду допомоги на договірних засадах. Фізичні особи – підприємці, які надають первинну медичну допомогу враховуються як структурна одиниця при формуванні і плануванні мережі закладів охорони здоров'я, що надають цей вид медичної допомоги. З питань провадження медичної діяльності фізичні особи – підприємці підзвітні територіальним органам охорони здоров'я і надають статистичну звітність в порядку, який встановлений для державних і комунальних закладів.

На нашу думку, саме функціонування ФОПів на ринку медичних послуг сприятиме доступності та підвищенню якості медичної допомоги, сприятиме продуктивній зайнятості медичного персоналу, посилить оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення інформаційного ресурсу закладів охорони здоров'я відповідно до міжнародних стандартів; сприятиме впровадженню інноваційних технологій у щоденній медичній практиці.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Приватне право в сфері охорони здоров'я: виклики та перспективи. Київські правові читання. Матеріали міжн. наук.-практ. конф. Київ, 17 вер. 2020 р. [Електронне видання]/ Р. А. Майданик, К.В. Москаленко та ін.; відп. ред. Р. А. Майданик. Львів: ЛОБФ «Медицина і право», 2020. 264 с.

2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.

**Зоряна БЕЛЕЙЧИК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНОЇ РЕФОРМИ**

Сучасний розвиток держави характеризується розгортанням процесів реалізації реформ децентралізації та адміністративно-територіального устрою, а також комплексу секторальних реформ, спрямованих на посилення спроможності територіальних громад. В умовах реформування моделі перерозподілу бюджетно-фінансових ресурсів, формування зон відповідальності органів управління місцевого рівня виникають нові виклики та ризики. Важливим вектором реформ виступає модернізація системи соціального розвитку територіальної громади, і, передусім, соціальної інфраструктури. Це порівняно нова ніша досліджень для вітчизняної науки. Тому виникає необхідність пошуку шляхів удосконалення управління соціальною сферою та підвищення якості послуг, які нею надаються.

В умовах реалізації сучасних реформ ключова роль в управлінні соціальною сферою територіальних громад належить місцевим органам влади. Вони координують діяльність усіх господарських структур, зокрема і об'єктів соціальної інфраструктури, беруть участь у розробці та реалізації соціальних проектів, вирішують питання розподілу коштів.

Стан соціальної сфери та рівень задоволення соціальних потреб населення територіальних громад демонструють низку проблем. За часи незалежності близько 70 % об'єктів соціальної інфраструктури було передано на баланси міських, сільських та селищних рад. Переважна більшість видатків соціальної сфери також передано на рівень громад. Місцева влада має здійснювати фінансування об'єктів соціальної інфраструктури з місцевих бюджетів. Видатки на розвиток соціальної сфери (охорона здоров'я, освіта, культура, соціальний захист та соціальне забезпечення) традиційно складають переважну частину видатків місцевих бюджетів. Довший час, застосування чинної схеми міжбюджетних трансфертів призвело до ситуації, коли органи місцевого самоврядування фактично були позбавлені можливості самостійно вирішувати власні проблеми та повноцінно управляти соціальною інфраструктурою через відсутність власних коштів. Об'єкти соціальної інфраструктури і сьогодні залишаються залежними від субвенцій. Крім того більшу частину видатків, що

спрямовуються на утримання об'єктів соціальної інфраструктури використовують на виплату заробітної плати як захищеної статті бюджетного фінансування.

Така ситуація вимагає активних дій в сфері оптимізації мережі об'єктів соціальної інфраструктури та раціонального їх розміщення в межах новостворених об'єднаних територіальних громад. Вкрай актуальним залишається і питання налагодження всієї системи фінансування соціальних потреб територіальних громад в частині отримання міжбюджетних трансфертів, фінансування проектів, а також впровадження європейських стандартів щодо надання послуг.

Проведений аналіз соціальної інфраструктури Великогаївської територіальної громади дозволив виявити наступні проблеми:

– жителів Великогаївської ОТГ поки не можна назвати повністю інтегрованою місцевою спільнотою, що усвідомлює спільність інтересів та ресурсів. З одного боку, це викликано недовгим часом діяльності об'єднаної громади, але, з іншого боку, це спричинено також і тим, що в інших населених пунктах громади бачать конкурента для власного села. Це стосується, для прикладу, вже згадуваної політики місцевої влади щодо інвестування насамперед у найбільш віддалені та найбільш населені пункти і спротив цьому з боку мешканців найбагатшого та найбільшого села Великі Гаї;

– Великогаївську громаду характеризують несприятливі демографічні тенденції, які поглиблюватимуть проблеми, пов'язані з неефективною мережею громадських закладів та послуг для різних вікових груп; у громаді присутнє явище трудової еміграції, це особливо стосується молодих людей, які виїжджають на навчання до великих міст і не повертаються або оселяються у Тернополі чи виїжджають за кордон;

– попри те, що громада розташована у приміській зоні, де є кращим середовищем для різноманітних ініціатив та доступ до сучасних практик, це не відображається на розвитку третього сектору. На території Великогаївської громади відносно небагато громадських організацій;

– громада володіє великою мережею закладів освіти, культури і медицини, які часто знаходяться у поганому технічному стані. Необхідними є реорганізація системи управління ними, оптимізація мережі, ремонт і купівля обладнання.

Перспективним напрямком удосконалення організаційно-функціонального механізму управління соціальним розвитком об'єднаних територіальних громад повинно стати міжсекторне партнерство (МСП). Їх основною економіко-організаційною формою має стати модель фондів розвитку громад (РГ). В результаті аналізу їх спільних та відмінних рис в різних країнах світу, а також в Україні особливістю вітчизняних фондів РГ визначено те, що



вони функціонують здебільшого як благодійні фундації. Це, у світлі чинного законодавства, суперечить концепції фондів РГ і робить неможливою повну реалізацію їх потенціалу. В розділі пропонується вирішити цю проблему шляхом використання для фондів РГ формату «громадська організація». Подібні організації рекомендується сформувати в більшості населених пунктів Тернопільської області (в т.ч. і в Великогаївській ОТГ) та інших регіонів України. Через низький ступінь розвитку підприємницького сектору зусилля у цьому напрямку слід сконцентрувати найперше у найбільших містах області. Зважаючи на потреби регіону, пропонується визначити два основних напрями діяльності фондів РГ: підтримка благодійних ініціатив місцевого бізнесу і зміцнення організаційного потенціалу ГО.

Проблему розширення джерел фінансування соціального розвитку територіальної громади пропонується вирішити шляхом запровадження практики венчурних ініціатив. Венчурні ініціативи фондів РГ пропонується реалізовувати відповідно до стандартної схеми, яка детально описується у розділі на основі аналізу зарубіжного досвіду. Основними її складовими є формування портфелю ГО за визначеними критеріями з метою активізації їх організаційного розвитку і застосування щодо них цільових заходів за участю широкого кола залучених експертів.

Перспективним шляхом удосконалення системи управління соціальним розвитком об'єднаної територіальної громади є запровадження практики державно-приватного партнерства, яке дозволить: знизити потребу в бюджетному фінансуванні на реалізацію проектів модернізації інфраструктури; отримати можливість використовувати необхідні об'єкти в короткі строки не зважаючи на дефіцит бюджетного фінансування; підвищити доступність та покращити якість медичних послуг, гарантованих державою; знизити капітальні витрати на 20-30 % за рахунок використання передових інжинірингових рішень і жорсткої системи фінансового контролю; суттєво скоротити строки створення і модернізації об'єктів; привести інфраструктурні об'єкти у відповідність до санітарних норм і міжнародних стандартів тощо.

Угоди з державно-приватного партнерства повинні надаватися в рамках відкритих та прозорих процедур, оскільки детальне економічне обґрунтування, система відповідних стимулів, точна оцінка ризиків та продумане управління ними є вирішальними для обох сторін – держави та приватного бізнесу. Всі проекти державно-приватного партнерства повинні бути побудовані таким чином, щоб досягався максимально можливий рівень соціально-економічного добробуту – вираш від підвищення ефективності внаслідок запровадження державно-приватного партнерства розподілявся або як добробут споживачів через зниження цін або як прибуток виробників через зниження витрат за

незмінного рівня цін (виграш частково перерозподіляється до державного бюджету через конкурентні торги за надання контракту).

**Руслан БЕРА**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.н.держ.упр., професор, професор кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Віталій ТОЛУБ'ЯК

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**

Вивчення проблематики державної служби в органах Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) безпосередньо пов'язане з розглядом питання про класифікацію державних службовців, оскільки як у чинному законодавстві, так і науковій літературі відсутній єдиний та взаємоузгоджений підхід щодо цього питання. Це стосується рівною мірою як державної служби в цілому, та і її різновиду – державної служби в органах і підрозділах ДСНС.

До специфічних ознак державної служби в органах і підрозділах ДСНС України необхідно віднести такі:

1) її зміст полягає у реалізації завдань та функцій держави, щодо здійснення контролю за додержанням законодавства у сфері пожежної безпеки, цивільного захисту, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;

2) вона є державною службою, що проходить в Державній службі України з надзвичайних ситуацій;

3) полягає у професійній діяльності осіб – державних службовців, у зв'язку з чим їм присвоюють спеціальні звання;

4) має специфічну організаційну та функціональну структуру (апарат Служби, територіальні управління, служби цивільного захисту в районах, містах, аварійно-рятувальні частини в районах, містах та центрального підпорядкування [1, с. 153].

Професійна діяльність державних службовців в органах ДСНС України на сучасному етапі характеризується зростанням обсягу їхніх завдань, розширенням спектра виконуваних робіт і вдосконаленням методів їх здійснення, в тому числі за рахунок професійної мобільності фахівців і підвищення якості виконуваних робіт.

Професійна підготовка – це організований та цілеспрямований процес оволодіння особами рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту знаннями, уміннями та навичками, необхідними для

виконання професійно-службових завдань [2, с. 40].

Сучасна професійна освіта в системі Державної служби України з надзвичайних ситуацій передбачає підготовку принципово нового працівника (службовця) кваліфікованої праці, який є не тільки виконавцем наказів керівника під час служби, гасіння пожеж та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, а сам, відповідно своєї компетенції, є її організатором і виконавцем-професіоналом [3].

Професійна підготовка та післядипломна освіта здійснюється у системі відомчої освіти, яку складають органи управління освітою у складі центрального апарату ДСНС України, заклади вищої освіти, професійно-технічні навчальні заклади; навчально-методичні центри; ліцей цивільного захисту.

Основними завданнями службової підготовки є: підвищення рівня знань, умінь, навичок та професійних якостей особового складу з метою забезпечення його здатності до виконання завдань за призначенням з урахуванням особливостей та профілю службової діяльності; удосконалення керівним складом органів та підрозділів цивільного захисту навичок управління особовим складом; вивчення нормативно-правових актів, які регламентують діяльність органів та підрозділів цивільного захисту.

На основі аналізу установчих документів та емпіричних даних в структурі фахової підготовки особового складу караулів структурних підрозділів ДСНС України нами виокремлено два компоненти:

- первинна професійна підготовка (професійно-технічне навчання) особового складу в відомчих закладах освіти;
- навчання особового складу безпосередньо в підрозділі (за місцем проходження служби).

Навчання з первинної професійної підготовки (професійно-технічного навчання) здійснюється в професійно-технічних навчальних закладах системи цивільного захисту (навчальних пунктах, навчальних центрах). Навчання складається з професійно-теоретичної, професійно-практичної та спеціальної фізичної підготовки.

З метою розвитку професійних знань, умінь та навичок особового складу, підтримання високого рівня оперативної готовності чергових караулів, в структурних підрозділах органів цивільного захисту діє неперервна, круглорічна система навчання – самостійна та службова підготовка.

Отже, одним із важливих і складних питань управління територіальними органами ДСНС України є забезпечення стійкості та високого професійного рівня працівників в умовах трансформаційних процесів. Зростання рівня професійної компетентності фахівців різних напрямів територіальних органів ДСНС України можливе завдяки підвищенню ефективності освітнього процесу

за допомогою створення інформаційно-освітнього середовища, що потребує вдосконалення теоретичних основ і методичних аспектів системи освіти в закладах освіти ДСНС України, а саме: визначення методологічних засад проектованої освітньої системи; побудови моделі професійної підготовки майбутніх фахівців ДСНС України; обґрунтування організаційно-педагогічних умов формування професійної компетентності фахівців цивільного захисту; створення комплексно-цільової програми вдосконалення професійної підготовки фахівців ДСНС України; створення науково-методичного забезпечення професійної підготовки курсантів і студентів у відомчих закладів освіти України.

***Список використаних джерел:***

1. Барабаш Г. О. Правове регулювання проходження державної служби в органах ДСНС. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер.: Державне управління. 2015. Вип. 2. С. 152-158.

2. Покалюк В. М. Підготовка особового складу оперативних розрахунків рятувальних частин в структурних підрозділах оперативно-рятувальної служби цивільного захисту України. International Journal of Innovative Technologies in Social Science. 2020. № 2(23). С. 39-43.

3. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р. № 1052. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>

**Ганна БІЛОВУС**

здобувачка освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Кадрове забезпечення – це основа ефективної діяльності органів публічної влади. Зміни, які відбуваються у сучасному українському суспільстві вимагають від держави принципово нового ставлення до питань кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування.

Питання професіоналізму і компетенції органів публічної влади займає важливе місце серед питань ефективної кадрової політики. Важливим завданням в роботі органів влади є підготовка висококваліфікованих кадрів, діяльність яких повинна бути спрямована по підвищення рівня добробуту населення країни та її

регіонів.

Кадрове забезпечення є важливою складовою соціально-економічного розвитку держави, тому що активізація і професіоналізм управлінських кадрів в системі державної влади, активне використання кадрового потенціалу позитивно вплине на розвиток соціальної та економічної сфери. Для досягнення цих важливих цілей держава формує кадрову політику в органах державної влади на макрорівні, і так само на мезорівні, в основному в органах місцевого самоврядування. Симбіоз цих рівнів і призведе до ефективної реалізації функцій держави.

Розробка науково-обґрунтованої кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування є важливим завданням будь-якого суспільства, важливим аспектом формування сильної і незалежної держави.

Незважаючи на існування великої кількості наукових розробок з даної проблеми, вона залишається надалі актуальною та вимагає її подальшого вирішення з урахуванням особливостей державного управління та місцевого самоврядування.

Кадри є основним елементом будь-якого механізму управління, в державному управлінні та місцевому самоврядуванні ефективність кадрового забезпечення набуває вирішальної ролі в підвищенні рівня і поліпшенні якості життя територіальної громади.

Під кадрами як правило розуміємо персонал чи людські ресурси, які працюють в будь-якій організації. Кадрове забезпечення органів публічної влади – це формування органів публічної влади співробітниками, які мають певний рівень кваліфікації професійної підготовки, які повинні, з урахуванням вимог законодавства ефективно здійснювати свою діяльність з управління відповідними утвореннями.

Процес кадрового забезпечення – це пошук кваліфікованих співробітників, які професійно виконують свої службові обов'язки, що підвищує результативність їх роботи, та веде до підвищення рівня життя населення території [1].

Кадрове забезпечення деякі вчені розглядають через призму кадрового потенціалу. Так Л. Б. Михалевська визначає його у двох значеннях. Згідно першого це приховані можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, згідно другого це закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок [2, 189-190].

Кадровий потенціал покладено в систему інтеграції та соціалізації

співробітників органів публічної влади та інших структур, та входить до концепцій професійної діяльності. Як уже зазначалося, кадрове забезпечення органів публічної влади є важливою складовою ефективності надання (виробництва) публічних послуг населенню, що, безумовно, впливає на рівень і якість життя населення території.

В системі органів публічної влади йдеться, перш за все, про управлінські кадри, до яких можна віднести працівників сфер матеріального і нематеріального виробництва, діяльність яких пов'язана з виконанням функції управління.

Крім того, необхідною умовою для поліпшення якості життя населення територій, розвитку інституційно-адміністративної спроможності органів публічної влади є вдосконалення їх кадрового забезпечення. До основних шляхів його вдосконалення відносяться розробка і втілення концепції реформи служби в органах місцевого самоврядування та державного управління, встановлення можливостей для професійного розвитку та підвищення професійної кваліфікації посадових осіб, здійснення антикорупційних заходів, а також врегулювання гендерних проблем. Ці заходи повинні зробити управлінців органів публічної влади підзвітними безпосередньо їх громадам, інтереси яких вони (органи) повинні захищати.

Основне завдання професіоналізації служби в органах публічної влади в сучасному суспільстві полягає в забезпеченні ефективної взаємодії добре скоординованої служби в органах публічної влади і зацікавленого і активного державного службовця, що забезпечує сталий розвиток території.

В зв'язку з цим основою для органів публічної влади має бути непостійне надання соціальної підтримки, а так само забезпечення прийняття випереджувальних заходів щодо недопущення зниження рівня життя громади. Дотримання цього принципу в першу чергу залежить від керівництва органів публічної влади, їх здатності грамотно відповідати та забезпечувати запити громадян, організувати відповідно до них виробництво товарів і послуг.

Для цього необхідно вирішити питання створення системи професіоналізації органів публічної влади.

Причини створення системи професіоналізації публічної служби, полягають у наступному: перехід до домінування знань через впровадженням нової концепції III тисячоліття – концепції людського розвитку, яка основною рушійною силою визнає знання і творчість; позитивними змінами в системі публічної влади, що надає доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля громадян, які проживають на території; рішучим зрушенням акцентів у кадровій політиці, перш за все обумовлених необхідністю пошуку балансу між економічною ефективністю і соціальною справедливістю.

Досягненню стратегічної мети сприяють проміжні цілі: розвиток

адміністративної спроможності державної служби, розширення можливості підвищення якості кваліфікації та компетентності посадових осіб відповідно до досягнень науки і практики; постійне вдосконалення і націленість на найвищу якість роботи державного службовця.

Такий підхід дозволить ефективно взаємодіяти всім елементам системи професіоналізації державної служби на основі балансу інтересів і ресурсів, забезпечить наступність у еволюції служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням сучасних вимог.

Отже, кадрове забезпечення – важливий аспект діяльності органів публічної влади, від організації цього процесу залежить виконання місії будь-якого органу влади – задоволення потреб населення території для поліпшення якості життя громадян. Підсумком ефективного кадрового забезпечення є якісне надання (виробництво) публічної послуги, що, безумовно, може активно вплинути на поліпшення добробуту населення території. Для цього необхідно забезпечувати високопрофесійними кадрами органи публічної влади, що може відбуватися в чотири етапи: 1) підготовка професійних управлінських кадрів в спеціалізованих ЗВО; 2) підбір персоналу через законодавчо закріплені процедури; 3) діяльність державних службовців з надання публічних послуг через оцінку кадрового потенціалу; 4) оцінка ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади.

**Список використаних джерел:**

1. Volska H. Personnel provision of national social development. *Економіка будівництва та міського господарства*. 2013. Т.9, № 1. С. 81-88.
2. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186-195.

**Богдан ДІДУНИК**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ У ФУНКЦІОНАЛЬНІЙ  
ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ**

Ефективне надання послуг публічними інститутами неможливе без необхідного ресурсного супроводу (матеріально-технічного, організаційного, інформаційного, кадрового, фінансового, комунікаційного тощо). Забезпечити ефективний ресурсний супровід неможливо, не створивши відповідної

логістичної системи.

Етимологія поняття “логістика” викликає істотні суперечності. Найбільш розповсюдженими є дві точки зору. За однією із них термін “логістика” походить від грецького і означає: обчислювати, міркувати, за другою – від французького – постачати. Однак зустрічаються й інші версії, зокрема, від древньогерманського – склад, зберігання.

Семантика поняття “логістика” також неоднозначна. У Древній Греції так називали прикладну математику, у Римській імперії – діяльність із забезпечення військ провіантом і житлом, у Візантії – процес комплексного вирішення різноманітних проблем, пов’язаних із пересуванням і тиловим забезпеченням армії.

У цілому, історично склалися два принципово різних науково-практичних напрямки розвитку логістики – у військовій справі й у математиці. Останній існує і до цього часу, де під логістикою розуміють математичну логіку. Цей термін був офіційно закріплений за математичною логікою в 1904 р. на Женевському філософському конгресі.

Все ж, логістика, що була застосована пізніше в економічній сфері, розвивалася як військова дисципліна і, на думку ряду західних учених, саме завдяки військовій справі виросла в науку. Творцем перших наукових праць з логістики прийнято вважати французького військового фахівця А.Жоміні (1779-1869 рр.), який визначив логістику як “практичне керівництво пересуванням військами”, і вперше в 1812 р. застосував цю науку на практиці при плануванні боєприпасів, продуктів харчування, квартирного забезпечення армії Наполеона. Він стверджував, що логістика включає не тільки перевезення, але і ширше коло питань: планування, управління і постачання, визначення місця дислокації військ, а також будівництва мостів, доріг і т.д. Остаточне формування логістики як наукового напрямку у сфері військової справи відносять до середини ХІХ століття.

Нині логістику можна характеризувати як засіб планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних і інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача [1].

Відповідно до нормативного визначення (постанова КМУ від 27 грудня 2018 р. № 1208, Порядок логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності) логістичне забезпечення – це комплекс заходів із: планування логістичного забезпечення; визначення потреб в техніці, спеціальних і транспортних засобах, матеріально-технічних засобах та послугах; проектування, розроблення (модернізація та модифікація) матеріально-



технічних засобів, їх закупівлі, постачання, зберігання, ремонту, технічного обслуговування, контролю експлуатації (використання); реалізації, списання та утилізації спеціальної техніки і матеріально-технічних засобів; планування та здійснення перевезень усіма видами транспорту; закупівлі робіт і послуг; організації харчування; закупівлі або будівництва, технічного обслуговування, експлуатації об'єктів військової інфраструктури.[2]

Новизна використання логістичного підходу в публічному управлінні полягає в оптимізації процесу надання публічних послуг та вдосконалення використання ресурсних потоків. Управління потоковими процесами, їх перетворення й інтеграція є новою формою управління, що перевершує традиційні як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів. Оптимізація поточкових процесів в економіці стала можливою лише завдяки переорієнтації з кількісних критеріїв оцінки діяльності на якісні.

Більше того, сьогодні на державному рівні розроблено Стратегію сталої логістики до 2030 р. [3], яка пов'язана з чотирма пріоритетними напрямками: впровадження конкурентної та ефективної транспортної системи; інноваційний розвиток транспортного сектора та стратегічні інвестиційні проекти; забезпечення соціально безпечного, екологічно чистого та енергоефективного транспорту; досягнення безперешкодної мобільності та регіональної інтеграції. Тому використання логістичного інструментарію особливо буде актуальним для публічних інститутів, сервісних центрів, які обслуговують власників транспортних засобів.

Функціонування державних та місцевих органів влади в умовах ресурсних обмежень ставить їх перед необхідністю вирішення завдання оптимізації руху матеріальних ресурсів та інформаційних потоків, що і є основним завданням логістики. У цьому контексті актуальним використання логістики як інтегрованого інструментарію оптимізації й раціоналізації економічних потоків. Оптимізація системи надання послуг публічними інститутами та комунікаційних процесів, які при цьому виникають, забезпечать якісно новий рівень відповідальності держави перед громадянами щодо здійснення державної політики та реалізації їхніх життєвих потреб та інтересів.

### ***Список використаних джерел:***

1. Логістика: поняття та сутність. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14618/>
2. Порядок логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності. Постанова КМУ від 27 грудня 2018 р. № 1208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-%D0%BF#Text>
3. Стратегія сталої логістики та План дій для України. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>

**Юлія БОЙКО**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

**Тетяна ОЛІНЧУК (ЛОПУШИНСЬКА)**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Андрій КОЦУР

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СУКУПНІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ**

Управління персоналом підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Трансформація функцій управління персоналом продовжується і сьогодні.

До переліку функцій управління персоналом вчені включають різну їх кількість; по-друге, у більшості випадків однакові за сутністю функції УП мають різні назви; по-третє, дослідники надто деталізують функції управління персоналом, що ускладнює класифікацію стратегій УП за цією ознакою.

Система управління персоналом, являючи собою сукупність усіх функціональних підсистем, об'єднаних методологією, організацією, технологією, проходить у своєму розвитку низку стадій: формування, використання, стабілізацію й таким чином забезпечує ефективне управління персоналом.

Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

- функціональний;
- організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;

- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі ( управління кар'єрою) ;
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Опираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- планування це постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.
- організація це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.
- керівництво це вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.
- контроль це встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам.
- регулювання коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності.

***Список використаних джерел:***

1. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту.2017. URL : <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>
2. Новжова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія; Харків : Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

**Ольга БОЙКО**

Здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Інна ЧИКАЛО

## **ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Лідерські компетентності та здібностей державних службовців в системі публічної влади відіграють важливу роль у реалізації державної політики. Посади в органах державної влади чи місцевого самоврядування формально створюють необхідні передумови бути лідером колективу, оскільки їх посадові обов'язки охоплюють цілепокладання та командування, управління людськими ресурсами та адаптації до трансформаційних змін, побудову ефективних комунікацій в структурі державного управління в цілому, однак автоматично цього не забезпечують.

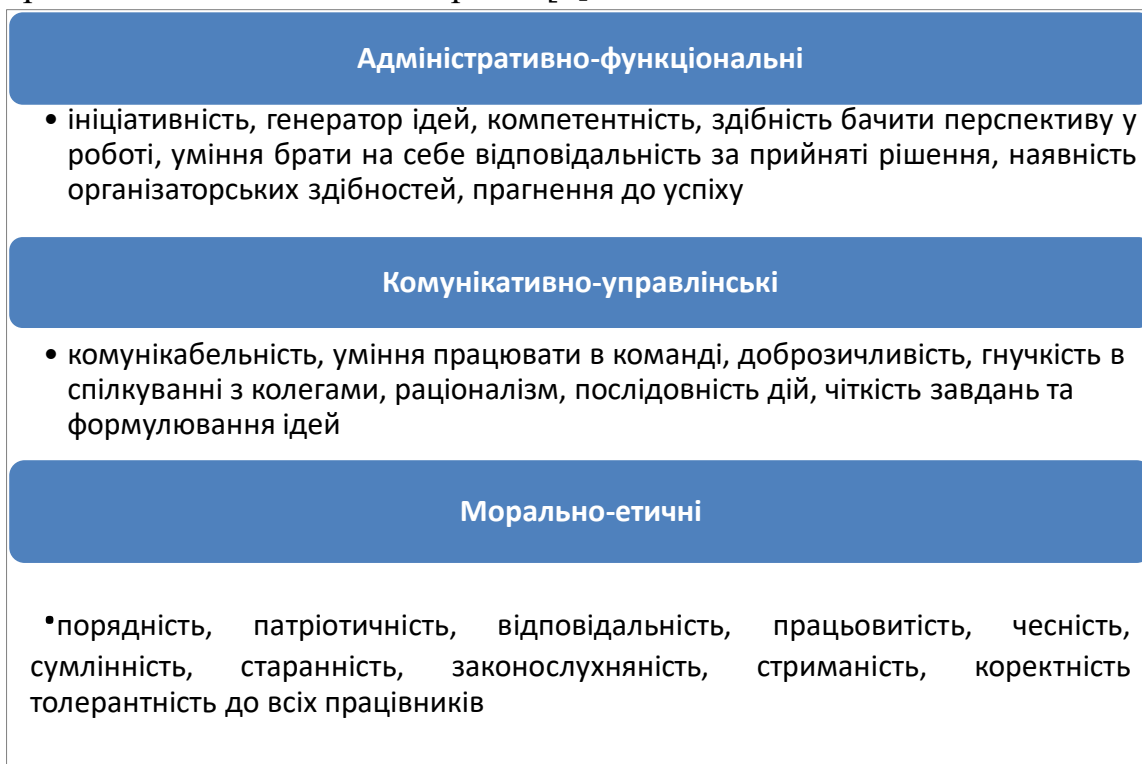
Етимологічно категорія «лідер» походить від англійського слова «leader» та перекладається як «керівник», «провідник». У фаховій літературі дефініція «лідер» трактується як особа в якій-небудь групі (організації), яка має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Тобто лідером є найавторитетніша особа, яка відіграє домінуючу роль в життєдіяльності організації, яка може згуртувати навколо себе команду, здатну досягати цільових орієнтирів.

Лідер може бути формальним та неформальним. Формального лідера призначають офіційно, тобто він є людиною, що перебуває на керівній посаді та з огляду на свої посадові обов'язки наділений управлінськими повноваженнями, неформальним лідером можна стати завдяки своїм компетентностям та особистісним якостям.

При цьому зауважимо, що поняття «компетентність» одні науковці трактують як здатність особи вирішувати виробничі завдання конкретної організації, а компетенції ототожнюють стандарти поведінки, які забезпечують цю здатність [1, С.225], інші – як сукупність якостей людини (знань, умінь, навичок, особистих якостей), що визначає ступінь її професійної успішності; проявляється в поведінці [2, С. 226].

Водночас, у Законі України «Про державну службу» визначено, що зайняття посади державної служби за конкурсом відбувається з урахуванням рівня професійної компетентності та особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади. Так, зокрема, право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким

присвоєно ступінь вищої освіти не нижче: магістра – для посад категорій «А» і «Б»; бакалавра, молодшого бакалавра – для посад категорії «В». Вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог. До загальних віднесено вимоги до стажу та досвіду роботи, володіння державною та іноземними мовами [3]. Процедуру щодо визначення, розробки і затвердження додаткових вимог до претендентів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» прописано у Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» затверджений Нацагенством України [4].



**Рис.1. Основні вимоги до особистості лідера у державній службі**

Щодо лідерських якостей особи, то вони визначаються рівнем культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму під впливом яких створюються здатність, поважаючи традиційні підходи, долати стереотипи, бачити можливості скритого потенціалу та стратегічні перспективи, а також соціальної відповідальності перед в відповідною групою, колективом, суспільством. Основні вимоги до особистості лідера у сфері публічного управління можна поділити адміністративно-функціональні, комунікативно-управлінські та морально-етичні.

Таким чином, особистість лідера, який володіє відповідними компетенціями та якостями у сфері публічного управління відіграє вагомую роль у процесі державотворення та реалізації публічної служби.

**Список використаних джерел:**

1. Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять/ *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології*. 2011 р. № 8. С. 224–233.
2. Сердюк О. І., Тернова Т. І. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін : монографія /за заг. ред. д. держ. упр., професора Т. М. Лозинської; Полтавська державна аграрна академія. Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. С. 400
3. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
4. Наказ Нацдержслужби України «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» від 06.04.2016 № 72. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

**Галина БОЙКО**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Необхідність визначення стану та перспектив розвитку кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні зумовлюється реальними політичними та соціально-економічними процесами, зокрема: демократизацією суспільства, інтеграцією України у європейське співтовариство; глобальними структурними процесами в економіці; зниженням рівня і погіршенням якості життя більшості громадян; критичною демографічною ситуацією; незадовільним станом здоров'я населення; низькою економічною ефективністю використання ресурсів охорони здоров'я, недосконалою системою оплати праці лікарів та інших працівників сфери охорони здоров'я; диспропорціями в розвитку амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної медичної допомоги; незадовільною екологічною ситуацією тощо.

Сьогодні перед більшістю країн світу постали значні проблеми у сфері охорони здоров'я, що пов'язані з демографічними і епідеміологічними зрушеннями, посиленням соціально-економічних нерівностей, дефіцитом ресурсів, розвитком технологій і запитами населення, які постійно зростають.

Саме тому експерти Європейського регіону ВООЗ закликають керівництва країн до запровадження державних програм щодо покращення здоров'я населення та доступності медичних послуг.

Проблеми, пов'язані з кадровими ресурсами охорони здоров'я, фахівці ВООЗ визначають одними з основних перешкод досягнення Цілей тисячоліття в сфері розвитку.

До типових вад кадрового забезпечення системи охорони здоров'я експерти ВООЗ відносять такі [1]:

- зміни демографічних та епідеміологічних характеристик (старіння населення, вплив нових методів діагностики і лікування, зростання процесів мобільності та міграції населення та ін.);

- зберігаються традиційні підходи до підготовки, розподілу та управління кадровими ресурсами, що не задовольняють сучасним вимогам системи охорони здоров'я;

- виражена неоднорідність у географічному розподілі і професійній структурі працівників охорони здоров'я (загальна чисельність медичних кадрів; співвідношення лікарів і медсестер; дисбаланс фахівців – загальної практики і вузьких спеціалістів; кадрове забезпечення медичної галузі в місті і селі та ін.);

- відсутність адекватної системи планування та прогнозування потреб у кадрових ресурсах охорони здоров'я; недосконала і ненадійна інформаційна та дослідна база з кадрових ресурсів охорони здоров'я.

Що стосується України, кадрове забезпечення вітчизняної сфери охорони здоров'я має певні проблеми, а саме:

- скорочення чисельності медичних працівників (як лікарів, так і працівників середньої ланки) [2, с. 12];

- неукомплектованість посад як лікарів, так і середнього медичного персоналу;

- регіональна диспропорція в кадровому забезпеченні (між різними регіонами країни, а також міською та сільською місцевостями);

- незадовільна ситуація з кадровим забезпеченням управлінської ланки сфери охорони здоров'я, яка характеризується не стільки браком фізичних осіб-управлінців, скільки рівнем їхньої підготовки. В медичній галузі України дуже малий відсоток підготовлених менеджерів з охорони здоров'я, фахівців з державного управління охороною здоров'я, адже управлінські посади у сфері охорони здоров'я повинні займати особи, які пройшли відповідну підготовку з питань економіки, фінансування, державного управління тощо [3];

- значне зниження якості кадрів системи охорони здоров'я України, яке проявляється у низькій конкурентоспроможності випускників вищих медичних навчальних закладів України та збільшенням числа кваліфікованих працівників,

які залишають вітчизняну сферу охорони здоров'я за рахунок міжгалузевої та трудової міграції (щорічно з України за кордон виїжджають понад 6 тис. медиків)[4].

З урахуванням усього вищезазначеного, варто зауважити, що проблеми кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я містять у собі низку ризиків:

- розпорошення і неадекватне використання державного фінансування;
- відхід від соціально орієнтованих принципів державної політики у сфері охорони здоров'я та повна комерціалізація української медицини;
- погіршення медико-демографічної ситуації в країні.

Тому для досягнення ефективності у реформуванні сфері охорони здоров'я галузева кадрова політика повинна обґрунтовано розроблятися з урахуванням реальних потреб вітчизняної сфери охорони здоров'я та завдань її реформування.

Одним із першочергових напрямів оптимізації кадрової політики сфери охорони здоров'я має бути вдосконалення регуляторної бази, виходячи з наявних проблем галузі, умов її розвитку та враховуючи рекомендації та досвід міжнародної практики.

Реалізація цього напрямку має починатися з систематизації та узгодженості чинної нормативно-правової бази, що регламентує питання кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні (питання підготовки, розподілу, працевлаштування медичних кадрів, управління кадрами, підвищення мотиваційної складової тощо).

Крім того, важливими завданнями на шляху вдосконалення кадрової політики в сфері охорони здоров'я є: розробка та впровадження ефективних методів та інструментів для реалізації кадрової політики; створення єдиного реєстру медичних працівників; продовження підготовки відповідних медичних кадрів (середній медичний персонал, лікарі, управлінці); активну співпрацю з міжнародними організаціями, у тому числі з ВООЗ, з питань кадрових ресурсів охорони здоров'я тощо.

Таким чином, вдосконалення кадрової політики в сфері охорони здоров'я повинно бути спрямовано на: удосконалення системи кадрового забезпечення галузі з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб; впровадження в установленому порядку укладення трудового договору на умовах контракту з керівниками закладів охорони здоров'я, а в подальшому – з усіма медичними працівниками; реорганізацію системи планування і розподілу кадрового потенціалу у співвідношенні "лікар -медичний працівник середньої ланки" шляхом збільшення кількості працівників середньої ланки; реформування ступеневої медичної та фармацевтичної освіти; розробка нових державних стандартів вищої медичної та фармацевтичної освіти тощо.



**Список використаних джерел:**

1. WHO Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel. URL: <http://www.who.int/hrh/en/>
2. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2016 році. Статистичний бюлетень. Київ. 2017. С. 11-14.
3. Звіт Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених на виконання державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою вищими медичними та фармацевтичними навчальними закладами України. URL: <http://www.acrada.gov.ua>
4. Україна – донор медичних кадрів для багатьох країн. URL: <http://health.unian.net/ukr/detail/223513>

**Ірина БОРДУЛАНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – д.н. держ. упр, професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Віталій ТОЛУБ'ЯК

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД**

В умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації актуальним питанням для України стає формування самодостатніх територіальних громад, наділених матеріальними, фінансовими, людськими, земельними ресурсами, здатних задовольняти потреби громадян, надавати їм якісні соціальні та адміністративні послуги, а також розвивати власні території та ефективно використовувати бюджетні кошти.

Процес розвитку територіальних громад – довготривалий, він вимагає проведення якісних змін, націлених, в першу чергу, на покращення якості життя мешканців громад. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та певні невизначеності, в яких функціонують сучасні територіальні громади, вкрай важливо знаходити та впроваджувати найбільш дієві механізми, методи забезпечення розвитку громад, використовуючи наявні ресурси. Дієвим інструментом реагування на зміни без відхилень від обраних пріоритетів та завдань є стратегічне управління. Відповідно до цього, кожна інституція для прогнозування свого майбутнього розвитку, а також визначення способів і форм реагування на різні події, потребує створення стратегії.

У первісному своєму розумінні термін «стратегія», як вказує В. Голік,

означав уміння складати загальний план військової компанії [1]. Впродовж багатьох тисячоліть він використовувався у військовій лексичі, де під ним розуміли мистецтво ведення воєн.

У 1950-х рр. термін «стратегія» почали застосовувати в теорії управління. Одне з перших визначень стратегії як інструменту теорії менеджменту дав А. Чандлер, охарактеризувавши її як «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, утвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [4]. В контексті регіонального публічного управління термін «стратегія» почав застосовуватися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. Відтоді стратегію почали розглядати не лише як мистецтво ведення бойових дій, але і як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад [2]. Нині термін «стратегія» використовується при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку у всіх регіонах України.

Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, виконуваних різними цільовими групами та окремими особами. А отже, для реалізації стратегії необхідне ефективне стратегічне управління, яке би створювало умови для розвитку та продукувало рішення, які би відповідали цілям стратегії.

Стратегічне управління здійснюється на обох рівнях публічного управління: центральному та місцевому. Однак у нинішніх умовах децентралізації особливе місце займає стратегічне управління на місцевому рівні. Як підкреслює В. Тертичка, стратегічне управління поступово набуває ознак невід’ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному середовищі [3].

Польські дослідники зазначають, що стратегічне управління – специфічний інструмент керування (скеровування) розвитком громади, оволодіння яким уже є передумовою розвитку [5]. Відтак, для успішного розвитку територіальної громади, необхідно зробити стратегічне управління способом життєдіяльності цієї громади. Концептуальними засадами стратегічного управління розвитком об’єднаних територіальних громад є використання глибокого SWOT-аналізу територіальної громади, стратегічне планування, визначення місії, постановка цілей і завдань, залучення інвестицій та впровадження інновацій, привернення уваги та заохочення громадськості до визначення цілей та розробки стратегії, моніторинг та оцінювання реалізації стратегії.

Стратегічне управління в громаді передбачає розроблення та періодичну актуалізацію стратегії та водночас оперативне реагування як на зовнішні, та і на внутрішні зміни. Більше того, розроблена стратегія повинна випереджувати або навіть викликати зміни, які послужать інтересам громади. Процес впровадження

має проходити так, щоб використати ресурси і потенціал громади для досягнення передбачених стратегією довготермінових цілей розвитку, а також забезпечити функціонування громади в нестабільних ситуаціях [6].

Зважаючи на критичну важливість, невизначеність й складність процесів створення територіальних громад, а також їх майбутньої співпраці, зараз є дуже важливим, щоб стратегічне управління розвитком територій було справді ефективним.

Стратегічне планування є частиною стратегічного управління, яке неможливе без стратегії. Стратегія слугує своєрідним орієнтиром для управління, а точніше планом дій, який охоплює комплекс цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проєктів). Іншими словами, стратегія визначає що саме буде зроблено, яким чином, у які терміни, за які кошти і хто буде виконавцем. Сучасний документ стратегічного розвитку повинен базуватися на конкурентних перевагах території; відповідати стратегіям регіонального розвитку області та держави; бути реальним; мати фінансове та ресурсне забезпечення; відповідати потребам членів громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, за якої був би максимальний результат за мінімум ресурсів; сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін; визначати скоординоване керівництво; окреслювати коректну та логічну послідовність дій. Зауважимо, що підсумковий документ стратегії розвитку не означає завершення процесів управління стратегічним розвитком територіальної громади, а, швидше, свідчить про перехід до наступної фази – управління реалізацією стратегії. На цьому етапі на перший план виходять процеси управління проєктами, що включає управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо.

Отже, сутність стратегічного управління полягає в ухваленні і реалізації рішень про майбутні напрями діяльності організації, структури, підприємства, у нашому випадку – громади. Управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, особливо в умовах децентралізації. Дотримуючись відповідних принципів, вивчаючи аналітичну базу, користуючись зарубіжним досвідом та вже наявним досвідом стратегічного управління, територіальні громади можуть здійснювати ефективно та дієво стратегічне управління розвитком своїх територій, яке виведе громаду на якісно вищий рівень життя та благополуччя її жителів.

***Список використаних джерел:***

1. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 73.

2. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ППРЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156.
3. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
4. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109.
5. Instytut gospodarka przstrenney i komunalney. (1998). Gospodarka przstrenna gmin. Krakow: Fundusz wspolplacy, Brytyjski Fundusz Khow-How.
6. Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Konceptje, metody, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, 2003.

**Софія ВОРОНЮК**

здобувачка освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла ВАСІНА

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Розглядаючи різні позиції науковців щодо видів публічної служби, можна виділити два підходи, які визначають зміст сучасної публічної служби: інституціональний та функціональний. Інституціональний аспект передбачає, що публічну службу в найширшому розумінні можуть здійснювати працівники усіх організацій публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, а й законодавчої та судової); державних підприємств та установ; органів місцевого самоврядування; комунальних підприємств та установ. Функціональний аспект закріплює широке сприйняття публічної служби з огляду на те, що протягом останніх десятиріч завдання публічної адміністрації в багатьох країнах не лише виконуються органами та організаціями публічного сектору (державного та муніципального), й делегуються громадським і навіть приватним структурам [1].

Погоджуючись із тезою О.Бакаєвої [2], яка переконана в необхідності створення можливостей для навчання та розвитку керівників як лідерів, відмітимо разом з тим, що набуття лідерських навичок необхідне не лише керівникам, але й усім публічним службовцям, оскільки вони виконують функції покладені на них державою, в також:

- є професіоналами у сфері управління, тобто в тій чи іншій мірі бере участь у підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень;
- дотичні до влади, володіють нею, нехай навіть у самому незначному обсязі, а отже мають право вимагати від людей певних вчинків;
- у соціальній структурі суспільства займають важливе місце, «їх вважають знаючими, розуміючими та здатними вирішувати хвилюючі питання громадян» [3, с. 3–4].

У контексті реалізації завдань Стратегії державної кадрової політики Національним агентством України з питань державної служби підготовлено методичні рекомендації [4], де фактично вперше в історії державного управління в Україні у офіційному документі, виданому центральним органом виконавчої влади, з'явилось визначення поняття «лідерство» та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства у органах публічної влади. А саме: лідерство визначається як «здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей» [4].

Компетентність слід розглядати як характеристику керівника органу публічної влади, яка дозволяє йому демонструвати ефективні моделі поведінки в галузі публічно-управлінської діяльності задля досягнення заздалегідь поставлених цілей.

Вирізняють, також, комунікативні, конфліктологічні, мовленнєві, соціально-психологічні, стратегічні, технологічні, професійні, лідерські компетентності тощо.

Отже, ключовою спільною рисою категорії «компетентність» є, передусім, використання управління на основі компетенцій (competencies), першим кроком якого є визначення загальних і спеціальних компетенцій, якими повинні володіти всі керівники. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою – як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а й дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості, які працівники мають демонструвати у поведінці при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів [5].

Лідерські компетентності є похідними від лідерства. У теорії державного управління термін «лідерство» розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей [6].

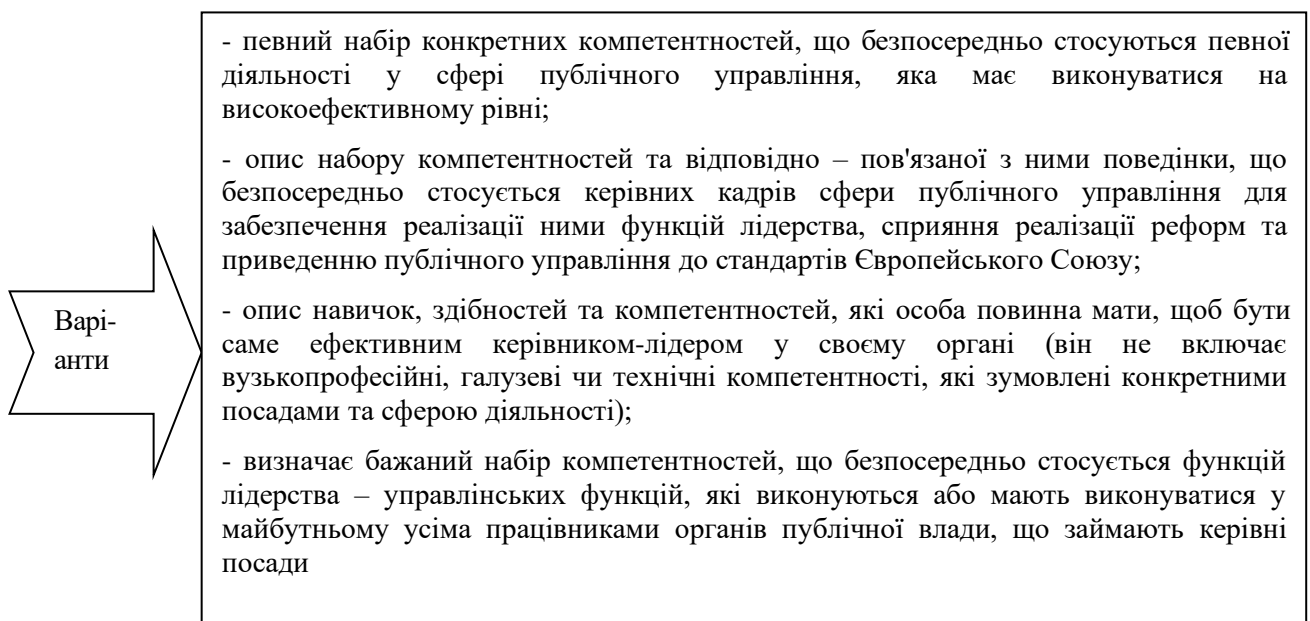
Існує чіткий зв'язок між роботою, що виконує особа на посаді, яку займає, та навичками, яких потребує виконання цієї роботи. Тому профіль компетенцій – це набір компетенцій, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися.

Профіль компетенцій лідерства є описом набору компетенцій та, відповідно, пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів для забезпечення реалізації ними функцій лідерства [5].

З метою систематизації та логічного угруповання варіацій лідерських компетентностей сьогодні створюються та запроваджуються профілі компетентностей.

Варіанти трактування поняття «профіль компетентностей» систематизовані на рис. 1.

Автор літературного джерела [5] зазначає, що «профілі компетенцій лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Якщо в чистому вигляді діяльність керівника зорієнтована, в першу чергу, на виконання групою завдання, а діяльність лідера зорієнтована на відносини в групі, то, відповідно, керівнику-лідеру мають бути притаманні всі загальні якості як лідера, так і керівника».



**Рис. 1. Варіанти трактування поняття «профіль компетентностей»**

Сформовано на основі джерел [7; 8]

Доповнюючи цю тезу, ми переконані, що цей синтез і виділяє лідера з-поміж інших керівників і зумовлює його головну функцію – перетворення колективу в єдину монолітну команду, налаштування цієї команди і особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань в сфері публічного управління.

#### *Список використаних джерел*

1. Курс адміністративного права України: підручник. URL: [https://pidruchniki.com/1605010748200/pravo/derzhavna\\_sluzhba\\_riznovid\\_publichnoyi\\_sluzhbi](https://pidruchniki.com/1605010748200/pravo/derzhavna_sluzhba_riznovid_publichnoyi_sluzhbi).

2. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>

3. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис.... канд. держ. упр. Харків, 2012. 16 с.

4. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012р.. URL: [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=598367&cat\\_id=581194](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194).

5. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>

6. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). С. 162-169.

7. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua>.

8. Стоян О. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2019/13.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf)

**Володимир ВРУБЛЕВСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСАД ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Управління мотивацією персоналу слід розглядати як напрям управління персоналом та організацією загалом, який спрямований на реалізацію засобів і заходів системи мотивації персоналу для досягнення цілей ефективного розвитку підприємства. Воно передбачає створення на підприємстві мотиваційного середовища, визначення ключових предметів мотивації, системи мотивів і стимулів для окремих категорій працівників та обґрунтування політики стимулювання праці та розвитку персоналу.

Політика управління мотивацією персоналу організації сфери охорони

здоров'я має свої спільні підходи та методи, здійснюється з дотриманням усталених інструментів та заходів, функцій управління, принципів тощо. У сучасних умовах гостро постають питання мотивації персоналу. Недостатність теоретичної основи щодо цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до її розвитку, у т. ч. шляхом запозичення зарубіжного досвіду. Слід максимально використовувати весь комплекс мотиваторів, які зможуть забезпечити ефективну мотивацію персоналу в цілому [1, с. 95].

Однак, на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливе лише за умови розуміння стратегії розвитку організації сфери охорони здоров'я усіма його працівниками.

Формуванню якісної і ефективної системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я передують визначення цілей, стратегії розвитку та вибудування системи мотивації таким чином, аби працівники докладали максимальних зусиль для отримання результатів, які сприяють досягненню загальних цілей розвитку.

Іншим підтвердженням доречності та необхідності узгодження політики удосконалення системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я із положеннями стратегічних планів їх подальшого розвитку є те, що це дозволяє одночасно вирішити інше вельми важливе завдання – формування та реалізацію конкурентних переваг бізнесу.

Головною рушійною силою та засобом впливу суб'єктів управління на об'єкти управління є організаційно-економічний механізм, який є складною та багатогранною економічною категорією. Можна визначити два підходи до його трактування, а саме як сукупність управлінських методів та інструментів та як систему управління [2 с. 87-88].

Основою ефективної діяльності організацій сфери охорони здоров'я є раціональна система мотивації, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності закладів охорони здоров'я. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом і безпосередньо однією з її найважливіших функцій – мотивації.

На нашу думку, метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я є формування ефективної системи мотивації персоналу, яка в підсумку відповідатиме таким умовам: а) дієвість протягом всього процесу досягнення



цілей розвитку організації за мірою задоволення інтересів і потреб персоналу; б) узгодження досягнення цілей розвитку організації з рівнем стимулювання персоналу.

Головною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу вважаємо формування ресурсного забезпечення організаційсфери охорони здоров'я, планування, організація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації праці персоналу. Досягнення цієї мети потребує формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією праці. Зокрема, вважаємо, що тут доречно застосувати сучасні принципи, на основі яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу: встановлення чітких цілей і завдань; порядок і планування (кожне завдання повинне мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації праці); дотримання законодавства (правила, механізм винагородження та санкції мають бути чітко встановленими); пропорційності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення індивідуальних потреб).

Впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовою мотивацією персоналу закладів охорони здоров'я пропонуємо розділити на такі етапи: етап – формування цілей мотивації персоналу закладів охорони здоров'я; етап – збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації; етап – створення робочої групи з питань формування та реалізації стратегії мотивації праці персоналу. До складу групи пропонуємо включати керівника відділу управління персоналом, бухгалтера та керівників всіх структурних підрозділів; етап – опитування працівників на предмет збору даних щодо чинного і бажаного рівня мотивації; етап – розробка та реалізація засобів стимулювання згідно з виокремленими рівнями.

Процесне управління системою мотивації передбачає встановлення принципів коригування дії мотивів і вибору стимулів в рамках системи. Іншими словами, встановлені принципи дозволяють здійснювати управління процесом впливу стимулів на персонал організацій сфери охорони здоров'я, а також коригувати поведінку працівників, пов'язану з реалізацією їх мотивів. Працівники мають можливість обирати той чи інший спосіб поведінки, виходячи з безлічі способів поведінки, прийнятних в організаціях сфери охорони здоров'я. При управлінні системою мотивації персоналу здійснюється вплив на два елементи системи – мотиви і стимули. Необхідно впливати на формування

мотивів діяльності персоналу для побудови необхідної мотиваційної структури персоналу; обґрунтування системи стимулів дозволяє цілеспрямовано здійснювати зовнішній вплив на персонал організації.

Фахівці в галузі HR-менеджменту застерігають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожного підприємства індивідуально і залежить від багатьох чинників: виду діяльності; чисельності, структури персоналу; корпоративних цінностей; власників, акціонерів, засновників підприємства; особливостей регіону, прибутковості тощо [3, с.48-56].

Розроблена система мотивації персоналу ще не є запорукою ефективного управління персоналом організацій сфери охорони здоров'я. Її треба впровадити в господарську практику. Слід зробити зрозумілими її положення для всіх працівників, тісно ув'язати мотиви і стимули з соціально-трудовою поведінкою персоналу. Головним фактором є саме працівники організацій сфери охорони здоров'я, оскільки при кращих умовах роботи і спеціальному середовищі працівники не завжди зацікавлені у покладанні максимальних зусиль і бездоганній праці, а тому і в результатах діяльності організацій сфери охорони здоров'я. Багато з них працюють лише задля оплати своєї праці і преміювання, чого недостатньо для досягнення цільових орієнтирів системи мотивації праці.

Особливістю праці середнього медичного персоналу організації сфери охорони здоров'я є те, що ці фахівці безпосередньо контактують з отримувачами послуг. Відповідно, від їх ставлення до процесу надання прямих і супутніх послуг, рівня медичної підготовки у значній мірі формується ставлення споживачів до послуг організації сфери охорони здоров'я.

Щоб ці послуги надавалися якісно та фахово середній медичний персонал не має спиратися виключно на ті знання і підготовку, яку він отримав в якості базових навичок, а постійно розвиватися у професійно-фаховому плані, орієнтуватися на власне кар'єрне зростання до рівня вищого медичного персоналу. Удосконалення мотивації праці персоналу організацій сфери охорони здоров'я потребує тривалого часу і відповідного алгоритму дій, які дозволять успішно впроваджувати інструменти мотивації в поточну роботу персоналу.

Покрокова методика впровадження системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я складається з десяти етапів і в своїй структурі передбачає всі складові мотивації: економічну, адміністративну та внутрішню. Розуміємо, що основою всіх складових мотивації для більшості працівників є обсяги отримуваної винагороди за працю, для чого потрібно використовувати всі можливості.

Вважаємо, що з професійної точки зору «візитівкою» того продукту, який

пропонує на ринку організація сфери охорони здоров'я, є якістю її лікувально-відпочинкових послуг, що у тісній мірі корелює з професійно-кваліфікаційними характеристиками, досвідом праці провідних лікарів.

Таким чином, закладам охорони здоров'я необхідно формувати власну систему мотивації персоналу. З універсального компонента мотивація може стати інструментом розвитку закладів охорони здоров'я, який буде залучати і пробуджувати нові мотиваційні сили, виявляти потенційних лідерів і закріплювати отримані ними результати, а також направляти зусилля до надрезультатів, без яких неможливе формування лідерів і розвиток лікарні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць*. Київ, 2008. Вип. 2 (33). – С. 94-97.
2. Августин Р. Р., Демків І.О. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності». *Підприємництво і торгівля*, вип. 22, 86-93. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/86>.
3. Августин Р. Р. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти державної політики системної детінізації економічних відносин в Україні: *монографія*. Тернопіль : Крок, 2017. 309 с.

**Богдана ГАБРИХ**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Однією з найактуальніших проблем сучасного стану життя суспільства є розкриття внутрішньої сутності інформатизації як глобального інноваційного процесу і розроблення на цій основі стратегії соціально-економічного розвитку. Використовуючи інноваційно-цільову стратегію, передові компанії країн зі сталою економікою у прагненні до лідерства сформували концепцію створення виробничих систем нового покоління, що працюють у режимі так званого інноваційного конвеєра, котрий являє собою процес прискореної реалізації різного роду прогресивних нововведень. Передумовою цієї концепції була підготовлена всією світовою практикою теза про єдність і нерозривність духовного, інтелектуального, природного, фізичного, соціального, політичного

й економічного середовища буття людей та їхніх цільових прагнень [1].

Ураховуючи пріоритетність структурної проблеми в контексті економічного зростання, стратегія структурної перебудови та відповідні програмні заходи мають стати провідними складниками, ядром загальнонаціональної стратегії й у цілому соціально-економічного розвитку. Здійснення науково-технологічного розвитку, реалізація завдань структурно-інноваційної стратегії є найважливішою цільовою функцією інноваційного процесу. Інноваційний процес як процес, що спирається на науку, техніку, економіку, підприємництво й управління, можливий тільки на основі зростання й реалізації інвестицій.

До сутнісних ознак інноваційного процесу належать:

- наявність нового знання про властивості процесу, явища, їх складники, взаємозв'язки між ними і зовнішнім середовищем;
- можливість застосування нових знань для отримання економічного, технічного, технологічного, соціального або іншого ефекту;
- наявність певних затрат праці, коштів і часу, пов'язаних із реалізацією інновацій.

З огляду на це, під інноваційним процесом слід розуміти сукупність етапів із формуванням нових знань про предмет або явище та їх застосування на практиці для отримання цільового результату (збільшення обсягу та диверсифікування джерел отримання прибутку, зниження рівня витрат, покращання кредитоспроможності тощо), що супроводжується певними затратами праці, коштів і часу. У результаті уточнення цього поняття виявлено, що реалізація інновацій супроводжується протіканням основних і допоміжних (забезпечуючих) процесів.

Інноваційний процес можна представити у вигляді ресурсопотоків, які знаходяться в хаотичному русі до моменту втручання держави, яка є зв'язуючою ланкою (але не визначає процес) між відправною точкою, яку ми називаємо ідеєю, і кінцевим результатом – інноваційним продуктом.

Здійснюючи інноваційну діяльність, необхідно управляти складними ресурсопотоками і вирішувати науково-технічні, організаційні, економічні, екологічні, соціальні, правові і інші задачі. Інноваційні інфраструктури дозволяють структурувати і впорядковувати ресурсопотоки, а також збільшувати силу сумарного потоку, що свою чергу забезпечить підтримку інновації на життєвдатному рівні і доведення інноваційного процесу до логічного завершення, тобто створення прекрасних умов для здійснення інноваційної діяльності.

Специфіка управління інноваційними процесами полягає у тому, що об'єктами управління є основні та допоміжні інноваційні процеси, які є

складниками одного цілого (інноваційних проєктів) і поєднані між собою суб'єктами, які залучені до процесу, системою цілей, часовим інтервалом. З огляду на це, принципами управління інноваціями є системність, адресність, цільовий результат. Їх необхідно дотримуватися під час планування та організування інноваційних процесів, мотивування суб'єктів, залучених до їх реалізації, контролювання і регулювання параметрів інноваційних процесів [2].

Під час управління інноваційними процесами можна виділити такі основні етапи:

- планування основних і допоміжних інноваційних процесів;
- планування взаємодії із замовниками, інвесторами, споживачами та іншими суб'єктами інноваційного процесу;
- організування основних і допоміжних інноваційних процесів;
- організування взаємодії із замовниками, виконавцями, інвесторами, споживачами, іншими суб'єктами інноваційного процесу;
- мотивування працівників, які залучені до реалізації основних і допоміжних інноваційних процесів;
- мотивування працівників керуючої і керованої підсистем управління; контролювання основних і допоміжних інноваційних процесів, контролювання взаємодії зі споживачами, замовниками, інвесторами, виконавцями та іншими суб'єктами інноваційних процесів;
- контролювання дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- регулювання основних і допоміжних інноваційних процесів; регулювання співпраці із замовниками, виконавцями та іншими суб'єктами інноваційних процесів [2].

Отже, для здійснення ефективної підприємницької діяльності підприємству постійно необхідно розробляти та впроваджувати інновації, удосконалюючи систему управління інноваційною діяльністю та інноваційним процесами.

Ефективна система управління інноваційною діяльністю може стати дієвим інструментом в сучасній конкурентній боротьбі та джерелом розвитку підприємства. Заходи щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності повинні впроваджуватись не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави, забезпечуючи сприятливі інвестиційні умови; удосконалення інноваційної, економічної та податкової політики; удосконалення правового забезпечення в країні тощо.

### ***Список використаних джерел:***

1. Про інноваційну діяльність: закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40>.
2. Дацій О.І. Напрями удосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю в Україні. *Наукові праці державного управління*. 2015. № 135. С. 72-76

**Богдан ГАЮК**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

## **МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

З метою найповнішої оцінки необхідних змін механізмів державного управління у системі охорони здоров'я треба розглянути сучасні науково-практичні методи аналізу цих змін, яких зазнають або зазнали інші сфери охорони здоров'я, як у закордонних державах, так і на пострадянському просторі.

Уряди багатьох країн європейського регіону ВООЗ здійснюють постійний аналіз своїх систем охорони здоров'я з оцінкою прийнятності сучасних підходів до фінансування організації та надання медичної допомоги. Між тим, модернізація системи охорони здоров'я вже за своїм змістом є як нормотворчим, економічним, так й організаційним видом діяльності. Заходи щодо перетворення системи охорони здоров'я оцінюють не тільки за короткостроковою економією державних бюджетних коштів, але й за їх здатністю поліпшити здоров'я всього населення. Ці нормативні підходи однаково важливі як для реформування системи охорони здоров'я України, так і для закордонних країн.

Процеси трансформаційних змін національних систем охорони здоров'я у європейських країнах, здебільшого стосуються організаційного, нормативного, економічного аспектів діяльності. Здійснювана переоцінка наявних механізмів управління національними системами охорони здоров'я стосується переважно питань фінансування, економічного регулювання, нормативного ставлення до питань якості надаваних послуг та інших аспектів діяльності. Усе це задля досягання найкращої ефективності та результативності в боротьбі за громадське здоров'я, з дотриманням етичних імперативів.

Різні країни це здійснюють по-різному. При цьому спільним є врахування демографічних, соціально-економічних, національних традицій, медико-організаційних, територіальних та інших особливостей. Це дозволяє нам, вивчаючи досвід різних країн світу, певні сучасні моделі медичних систем, обґрунтовувати та запроваджувати в українську національну систему охорони здоров'я організаційно-управлінські, нормативно-правові засади і критерії оцінки діяльності.

Наявний досвід європейських країн констатує, що цей процес наполягає не

на фрагментарних, а системних змінах, які зачіпають основу побудови і взаємозв'язків між суб'єктами галузі охорони здоров'я. Для фактичного впровадження реформ необхідні бажання змін у галузі або політична воля держави, осмислення та сприяння суспільства, чітка впевненість у майбутній моделі системи охорони здоров'я, наявність професійної команди, яка вміє реалізувати намічені дії.

Дж. Максвелл (J. Maxwell), у науковій праці «Здоров'я і багатство: міжнародне дослідження витрат на охорону здоров'я», розглядаючи концепцію системних змін у цій галузі звернув увагу на те, що вони здебільшого мають широкий характер та поширюються через державні кордони. За його висновками, на це впливають дві великі групи факторів.

Перша група пов'язана із впливом різних політичних, ідеологічних, соціальних, історичних, культурних та економічних факторів, які визначають необхідність системних змін медичної системи. Вони діють ззовні, мають вплив на структуру галузі, у рамках якої виробляється політика управління охороною здоров'я. Причому, у багатьох випадках реформування охорони здоров'я є не ізольованим явищем, а складовою частиною більш широких структурних зусиль щодо модернізації різних державних програм із соціального забезпечення інших соціальних сфер.

Друга група факторів залежить від сучасних проблем, які стосуються стану громадського здоров'я та сектору охорони здоров'я певної держави. Це можуть бути специфічні загрози (ВІЧ/СНІД, серцево-судинні та онкологічні захворювання та ін.) для здоров'я населення та їх наслідки, які певним чином змінюють модель медичного обслуговування, якого потребує суспільство, загострення труднощів з фінансуванням, різні організаційні структурні проблеми.

Оскільки кожна країна та її охорона здоров'я має свою історію, яка впливає на розвиток самої системи, аналіз середовища враховує і політичну складову. Таким чином, слід знайти потенціал системи та ті ризики, небезпеки, на які вона може наштовхуватись на своєму шляху зараз та в майбутньому.

У розвинутих країнах склалася практика, коли обсяг на певну модель покладається відповідальність за основний об'єм споживання ресурсів охорони здоров'я для надання медичних послуг. У країнах із середнім рівнем доходу системи охорони здоров'я поєднуються декілька типів моделей.

Проте, кожна з держав вносить системні зміни у розвиток своєї медичної системи. Незважаючи на різні системні зміни в організації сфери охорони здоров'я населення, виділяємо деякі параметри, що відображають ідентичність розвитку, властиву різним країнам. З-поміж них відокремлюємо: відносини власності; способи отримання ресурсів (фінансування); механізми стимулювання виробників медичних послуг та споживачів (населення); форми й

методи контролю обсягу і якості медичної допомоги.

Треба зауважити, що найбільш поширеним є розподіл держав за трьома групами охорони здоров'я, причому переважно в них є: державна (національна) система, страхова медицина; приватна (ринкова) система. З огляду на це, вважаємо за доцільне зосередити увагу на тих системах, де поєднуються держава та бізнес. У нашому розумінні подібні моделі можуть слугувати прикладом механізмів управління для розвитку системних змін медичної системи України.

Кожна із зазначених систем, поширюваних у певних державах, передбачає певне вдосконалення або реформування охорони здоров'я, відповідно виділяємо такі напрямки: зменшення адміністративних витрат на систему управління медичною системою; децентралізація; зниження ціни на медичні послуги; задоволення запитів споживачів (поліпшення якості); соціальна спрямованість (доступність).

Щорічні дослідження ВООЗ з оцінки стану здоров'я населення, породжують нові актуальні проблеми перед державами світу, які треба вирішувати. До них можна зарахувати: поява нових захворювань та швидке поширення їх унаслідок зростання мобільності, старіння населення, проблеми фінансування в умовах обмежених ресурсів і зростання вартості послуг, підвищені вимоги до доступності та якості медичної допомоги.

#### *Список використаних джерел:*

1. Szigeti S, Csere M, Gaskins M, Panteli D. Hungary: Healthsystem review. Health Systems in Transition, 2011. 13 (5):1. 266 p.
2. Perlin G. International Assistance to Democratic Development: Some Considerations for Canadian Policy Makers. Background Paper for research meeting on "Good governance and aid effectiveness". Ottawa, 2005. URL: [www.globaleconomicgovernance.org/docs/Perlin%20Implications%20for%20Canada.pdf](http://www.globaleconomicgovernance.org/docs/Perlin%20Implications%20for%20Canada.pdf) (дата звернення: 12.05.2021).
3. Медична реформа: відповіді на всі питання. Коли чекати. URL: [https://espreso.tv/.../2017/.../medychna\\_reforma\\_vidpovid\\_](https://espreso.tv/.../2017/.../medychna_reforma_vidpovid_) (дата звернення: 07.05.2021).
4. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2021).
5. Думанский Ю. В., Шутов М. М., Лобас В. М., Вовк С. М. Современное состояние систем здравоохранения мира: монография. Донецк : ВИК, 2013. 367 с.
6. Health Action International : Statement to 109th WHO Executive Board meeting, 2002. URL: <http://www.haiweb.org/campaign/PPI/EB109statement.html> (дата звернення: 17.02.2021).



**Софія ГОЛОВАЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ  
Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Любов ЗАСТАВНЮК

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Жодна організація не може існувати без змін. Організації зароджуються, розвиваються, досягають певних успіхів, слабшають і, зрештою, можуть припинити своє існування, тому ті підприємства, що вміють адаптуватися до зовнішніх умов, процвітають, інші ліквідуються назавжди. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходяться організації, і оцінювати, наскільки прийнятний стиль керівництва та обрана стратегія відповідає даному етапу.

Концепція життєвого циклу винила в кінці XIX ст. як комплекс ідей, що включали в себе ідеї спадковості та розвитку на рівні індивідуумів та організмів, а також адаптації, виживання та вимирання на рівні окремих видів та цілих популяцій живих організмів [3, с.208].

Пізніше концепцію життєвого циклу було застосовано як метафору (спрощену модель) в ряді суміжних з біологією і навіть далеких від неї наук, таких як психологія, соціологія та економічна теорія. Варто зазначити, що застосування концепції життєвого циклу в сучасних економічних умовах набуває особливого значення. Це зумовлено рядом причин, таких як спад виробництва, інфляція, соціальна напруга, що є наслідком світової економічної кризи, яка супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю організаційного середовища, збільшенням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільненням темпів росту та обмеженістю ресурсів [1].

Отже, життєвий цикл підприємства – це період, протягом якого організація проходить основні етапи свого функціонування. Життєвий цикл підприємства характеризується: послідовністю змін стадій життєвого циклу підприємства; унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу; визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу; тотожністю закінченому колу розвитку підприємства.

Кількість стадій життєвого циклу підприємства у працях різних дослідників коливається від двох до десяти. У більшості науковців при етапуванні життєвого циклу підприємства присутні наступні 5 стадій: стадія зародження; стадія росту; стадія зрілості; стадія старіння; стадія ліквідації або відродження.

Представимо основні особливості стадій життєвого циклу підприємства,

відобразивши особливості управління та функціонування підприємства на різних етапах життєвого циклу (табл. 1).

Таблиця 1.

**Особливості управління діяльністю організації на різних етапах її життєвого циклу**

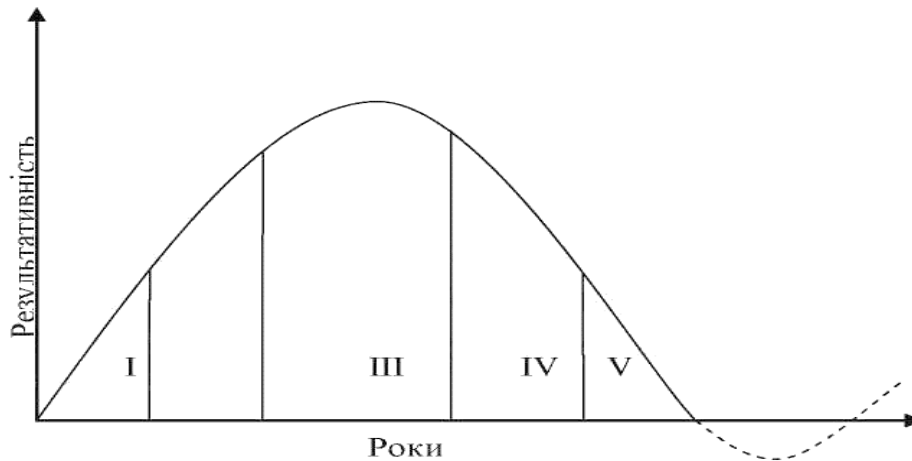
Стадії життєвого циклу	Головна мета діяльності організації	Особливості діяльності і проміжні цілі
1. Народження	Виживання	Вихід на ринок; капітальні вкладення у розвиток організації
2. Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку; забезпечення безприбутковості діяльності
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів продукції	Диверсифікація діяльності; розширення сегментів ринку; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні
5. Зрілість	Формування іміджу організації та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на ринку; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності
6. Старіння	Збереження завойованих позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності; згорання діяльності; зниження прибутковості
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності організації	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; залучення значних інвестицій для розгортання нових видів діяльності

Примітка. Наведено за [2, с.95]

Успіх функціонування організації передбачає активізацію наступних чинників факторів: виживання; результативність та ефективність; продуктивність; практична реалізація. Виживання – це існування організації по можливості якомога довше; що є найпершою задачею організації. Для того, щоб залишитись сильними та щоб вижити більшості організацій приходится періодично змінювати свої цілі, встановлюючи їх відповідно до зміни ситуації, потреб зовнішнього середовища тощо. Майже всі організації, що існують заради бізнесу, періодично розробляють нові види продукції або послуг для своїх споживачів.

Здійснюючи детальний аналіз стадій життєвого циклу підприємства необхідно відмітити різноманітність стадій життєвого циклу, якімають свої, притаманні їм характерні особливості. Класична схема життєвого циклу організації включає наступні п'ять основних стадій: зародження, розвиток,

здобуття успіху, послаблення, зникнення (рис. 1.).



**Рис.1. Етапи життєвого циклу організації**

Примітка. Наведено за [3, с.209]

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відмітити, що життєвий цикл підприємства – це період, протягом якого організація проходить основні етапи свого функціонування. Життєвий цикл підприємства характеризується: послідовністю змін стадій життєвого циклу підприємства; унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу; визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу; тотожністю закінченому колу розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2009. № 26.
2. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посібник. Рівне НУВГП, 2016. 291 с.
3. Півень А.І. Сутність та стадії розвитку життєвого циклу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2010. Вип. 25(1). С. 207-210.

**Віталій ГУРСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

На основі аналізу стану громадського здоров'я та особливостей розвитку конкуренції у сфері надання медичних послуг можна зробити висновок про те, що управління системою охорони здоров'я в Україні потребує модернізації та обґрунтованих організаційних змін, які були визначені як в рамках медичної реформи, так і в теоретичних розробках вітчизняних науковців з державного управління.

У охороні здоров'я – найважливішими факторами модернізації є розширення, впровадження медичних технологій заснованих на використанні наукових знань, ноу-хау, широкому освоєнні наявних ресурсів, розширення виробництва медичних послуг, розвиток ринку громадського здоров'я, підприємництва та малого (середнього) бізнесу.

На нашу думку, під модернізацією надання послуг у сфері охорони здоров'я в сучасних умовах слід розуміти процес реформування існуючого організаційно – економічного механізму галузі. Ми згодні з іншими вченими, що реформування галузі неможливе без реальних інституційних перетворень, спрямованих на подальший розвиток базових соціальних, політичних й економічних інститутів українського суспільства.

Основна ідея модернізації сфери охорони здоров'я передбачає перехід від адміністративно-командної (централізованої планово-розподільної) до ринкової соціально-адаптованої економічної моделі. Вважаємо, що такі зміни передбачають:

- інтеграцію сучасного реформування медичної сфери із системною трансформацією економіки країни;
- переорієнтування системи охорони здоров'я на конкуренцію щодо створення цінності для пацієнтів, тобто результат стану здоров'я людини отриманий від медичної допомоги, на вкладену в нього гривню;
- підвищення структурної ефективності системи охорони здоров'я за рахунок побудови інноваційно-інвестиційної моделі розвитку установ охорони здоров'я на тлі державно-приватного партнерства, це буде сприяти відмові від кошторисної моделі фінансування, яка дозволить самостійно формувати дохідну і видаткову частини бюджету медичних організацій, з'явиться велика гнучкість

у використанні наявних ресурсів, підвищиться конкурентоспроможність та ефективність лікувально-профілактичних установ;

- роздержавлення в охороні здоров'я, яке означає, з одного боку, перехід від командно-адміністративних до економічно-управлінських методів керівництва, а з іншого – зміну форм та змісту відносин власності;

- формування ефективних механізмів виробничих відносин в структурі державного управління галуззю, а саме модернізацію механізмів управлінських процесів для розбудови концесійної співпраці в системі громадського здоров'я.

Обрана нами ідея модернізації охорони здоров'я – конкретний розвиток, подія, що виникає у певній реальності та відповідає корінним потребам розвитку суспільства. Однак, слід зазначити, що ідея модернізації будь-якої галузі є, за гегелівським висловом, продуктом діяльності «розуму». Отже, модернізація охорони здоров'я має власну об'єктивну ідею, яка повинна покладатися в основу реформаційних змін.

Застосування методу моделювання дозволяє розробити проект системних змін як стратегічних перспектив розвитку медичної допомоги в Україні, які спрямовуються на подолання таких проблем, як: структурна неефективність управління охороною здоров'я, екстенсивний розвиток сфери, переважання дорогих видів госпітального лікування над амбулаторно-поліклінічною допомогою, відсутність чіткої регламентації між рівнями надання медичних послуг (первинним, вторинним та вузькоспеціалізованим) та видами медичної допомоги (лікувально-діагностичний, реабілітаційний, профілактичний, соціальний та ін.), що негативно вплинуло на стан здоров'я населення та демографічний сценарій.

У рамках модернізації системи охорони здоров'я доцільно виділити демографічну модернізацію як перехід від високої смертності та низької народжуваності до низької смертності й високої народжуваності за загального поліпшення здоров'я населення.

Законопроекти у сфері реформування медичної системи України встановлюють, що обсяг коштів, які будуть надаватися з Державного бюджету, спрямовуються на реалізацію програми медичних гарантій та щорічно визначається у Законі України про Державний бюджет України. Зазначені законопроекти зачіпають фінансування медичного обслуговування населення, зокрема, запровадження державного гарантованого пакету медичних послуг та лікарських засобів, створення Національної служби здоров'я України в якості єдиного замовника медичних послуг, реформи первинної ланки системи охорони здоров'я та запровадження електронного обліку пацієнтів тощо [1].

Створення та запровадження такої моделі фінансування базується та передбачає чіткі та прозорі гарантії держави щодо обсягу безоплатної медичної

допомоги, відповідно до Концепції реформи фінансування охорони здоров'я та Концепції розвитку системи громадського здоров'я. Вона забезпечить кращий фінансовий захист громадян у випадку захворювання, ефективний та справедливий розподіл публічних коштів та скорочення неформальних платежів, створення стимулів для поліпшення якості медичної допомоги та підвищення ефективності процесу її надання.

Кожна медична послуга матиме визначений тариф, який платитиме лікарні держава за лікування пацієнта. Згідно з ухваленим законопроектом №6327 від 19.10.2017 «Про державні фінансові гарантії надання медичних послуг та лікарських засобів», тариф на медичні послуги, який пов'язаний із наданням первинної медичної допомоги, складається з двох частин: ставки на оплату медичної послуги та ставки на оплату діагностичних послуг, у тому числі лабораторних досліджень. Детальний перелік оплачуваних державою послуг та тарифів буде затверджуватися Урядом [1].

Що стосується інших напрямів модернізації системи охорони здоров'я, вважаємо, що до них потрібно віднести: забезпечення рівного доступу громадян до медичних послуг, особливо для жителів, що проживають у віддалених сільських районах; подолання державного монополізму в галузі, переважання державної власності на основні засоби виробництва (матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, природні ресурси), розвиток приватного сектора в деяких галузях медичного забезпечення (наприклад, амбулаторна і стаціонарна допомога, профілактика захворювань, реабілітація після лікування тощо); відмова від директивного централізованого планування обсягів медичної допомоги та обсягів фінансування (попиту, формування ціни медичної послуги), надання господарської самостійності закладам охорони здоров'я; подолання дефіциту бюджетних асигнувань, дисбалансу між обсягами медичної допомоги та їх фінансовим забезпеченням, що приводить до невідповідності фактичних і рівноважних цін, що складаються на ринку медичних послуг; відмова від орієнтації на екстенсивний ресурсно-витратний розвиток галузі, зменшення витрат на одиницю послуги; визначення зв'язку між показником надаваних медичних послуг та результатами праці, підтримка мотивації до ефективного лікування хворих; розроблення законодавчої бази щодо прав і обов'язків: споживачів медичних послуг (пацієнти); виробників медичних послуг (медичні організації); покупців медичних послуг (органи управління охороною здоров'я, страхові медичні організації (СМО); посилення юридичної відповідальності за якість наданих послуг споживачеві з боку виробника медичних послуг

***Список використаних джерел:***

1. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України №411 від 25.04.2018 р. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-elektronnoyi-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення: 15.05.2021).

2. Медична реформа: відповіді на всі питання. Коли чекати змін. URL: [https://espresso.tv/.../2017/.../medychna\\_reforma\\_vidpovid](https://espresso.tv/.../2017/.../medychna_reforma_vidpovid) (дата звернення: 07.05.2021).

**Олег ДЕМКІВ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Професійна освіта управління персоналом», ЗУНУ  
Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Галина БАБ'ЯК

## **НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь, навиків та компетенцій сучасного персоналу підприємства.

Також розвиток персоналу досягається через застосування комплексу заходів, що включає професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, а також планування кар'єри працівників підприємства.

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

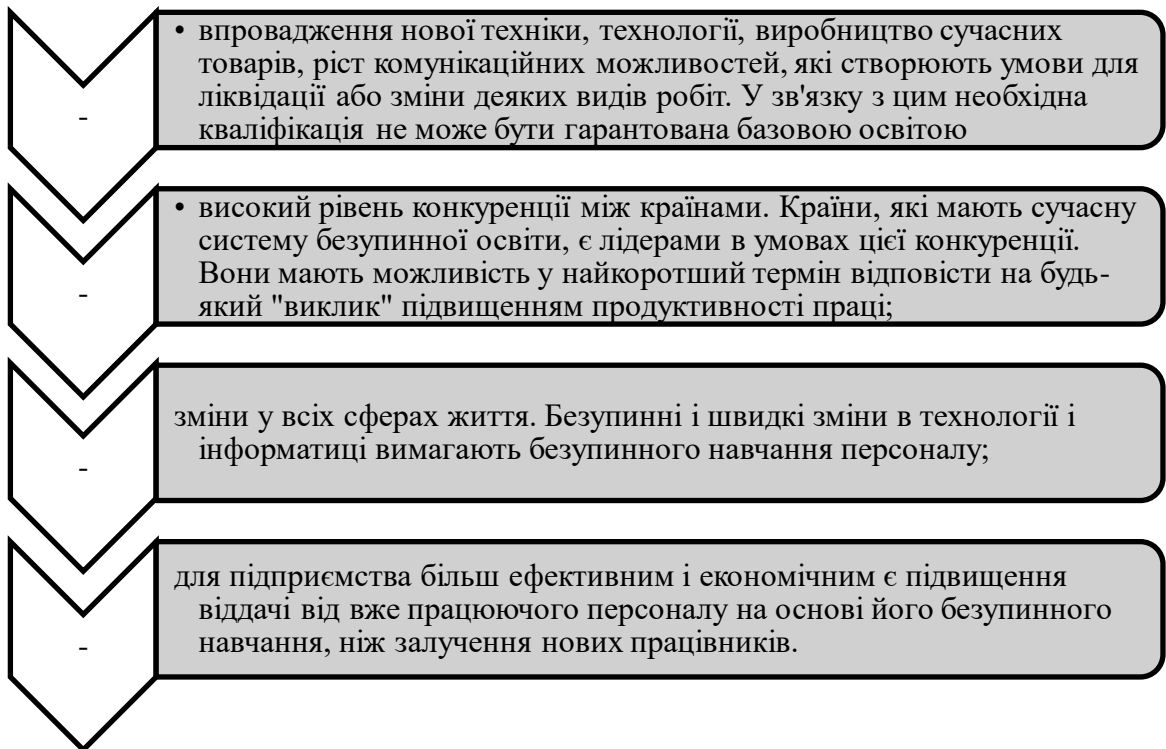
Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності [1].

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття вужче порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей [5].

Чинники підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств зображено на рис. 1.

Так, вже з 70-х років більшість керівників американських корпорацій стали розглядати витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і внутрішньо-фірмові навчальні центри – як підрозділи, які беруть участь у створенні прибутку.



**Рис.1. Чинники підвищення важливості безперервного навчання персоналу**

Найповніше стратегічні завдання розвитку як персоналу, так і підприємства в цілому виражає системний підхід через врахування необхідності пристосування до змін зовнішнього середовища за допомогою розвитку конкурентних переваг як окремого працівника, так і підприємства. Розвиток персоналу повинен бути системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є розроблення кадрової стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах певної кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

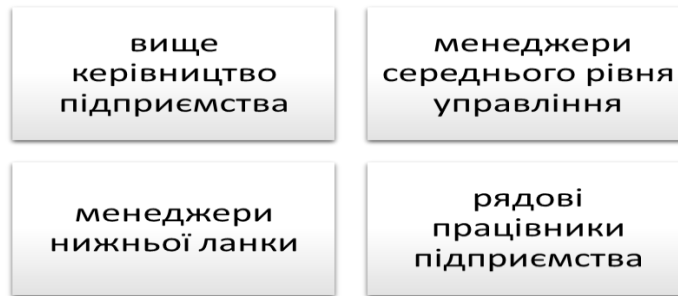
На рис. 2. зображено основних учасників процесу професійного навчання та розвитку на сучасному підприємстві.

Варто відзначити, що вище керівництво нести безпосередню відповідальність за навчання персоналу не може – його задача визначати стратегічний напрямок.

Менеджери середньої ланки безпосередньо працюють тільки з лінійними керівниками, тому реальної ситуації в області кваліфікації персоналу вони не



знають. У них немає повного уявлення про існуючу невідповідності між реальною і необхідною кваліфікацією.



**Рис.2. Учасники процесу навчання на підприємстві**

Таким чином, тільки лінійні керівники можуть безпосередньо нести відповідальність за процес навчання працівників. По-перше, вони знають усе про роботу, що виконують їх підлеглі, а по-друге, вони можуть реально оцінити їх рівень кваліфікації компетенції.

**Список використаних джерел:**

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання. *Україна: аспекти праці*. 2017. №5. С.42-47.
2. Бойко Л.П. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом URL:[https://pidruchniki.com/1298010850704/menedzhment/liderski\\_yakosti\\_kerivnika\\_upravlinni\\_personalom](https://pidruchniki.com/1298010850704/menedzhment/liderski_yakosti_kerivnika_upravlinni_personalom)
3. Журнал «Консультант кадровика». Оцінка ефективності проведеного навчання URL: <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya>
4. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: Кондор, 2013. 296 с.
5. Ничкало Н. Професійне навчання на виробництві як складова системи неперервної освіти. *Професійне навчання на виробництві: Зб. наук. праць*: Вип. II / Ред. кол.: Н. Г. Ничкало (голова) [та ін.]. К.: Наук. світ, 2016. С. 1-19.

**Людмила ЖОЛИНСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

**ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО МІСІЇ**

Сучасний стан кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я характеризується значним зниженням якості кадрів системи охорони здоров'я України, яке проявляється збільшенням числа кваліфікованих працівників, які

залишають вітчизняну сферу охорони здоров'я за рахунок міжгалузевої та трудової міграції; невідповідністю вмінь медичного персоналу потребам населення та викликам часу: висококваліфікований персонал часто виконує завдання, які могли б виконувати менш високоосвічені фахівці; низьким рівнем клінічно-практичної підготовки молодих спеціалістів; незадовільною якістю післядипломної освіти; недостатнім потенціалом керівного складу; браком кваліфікованих спеціалістів у галузі громадського здоров'я; відсутністю індикаторів якості медичної допомоги, які б дозволяли забезпечити об'єктивне оцінювання, моніторинг та конкретне визначення проблем забезпечення якості [1].

Метою кадрової роботи у вирішенні проблем охорони здоров'я має бути: підготовка потрібних працівників потрібної кваліфікації та їх працевлаштування, збереження гнучкості кадрового забезпечення з метою реагування на кризові ситуації, вирішення існуючих проблем і передбачення майбутніх подій, вдосконалення підсистем кадрової роботи, передусім адміністрування роботи з кадрами.

Одним із першочергових напрямів оптимізації кадрової політики сфери охорони здоров'я має бути вдосконалення регуляторної бази, виходячи з наявних проблем галузі, умов її розвитку та враховуючи рекомендації та досвід міжнародної практики. Реалізація даного напрямку має починатися з систематизації та узгодженості чинної нормативно-правової бази, що регламентує питання кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні (питання підготовки, розподілу, працевлаштування медичних кадрів, управління кадрами, підвищення мотиваційної складової тощо).

Даний напрям вдосконалення кадрової політики в сфері охорони здоров'я має включати [1,2,3]:

1. Розробку професійних стандартів фахівців охорони здоров'я, що дозволить сформулювати єдині підходи до встановлення нормативів по різних розділах медичної, соціальної, психологічної тощо видів допомоги і сприятиме раціональному використанню кадрових ресурсів охорони здоров'я.

2. Удосконалення нормативно-правових актів щодо номенклатури спеціальностей і посад працівників сфери охорони здоров'я, кваліфікаційних вимог до посад і характеристик спеціальностей тощо.

3. Удосконалення обліково-звітної документації кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, системи моніторингу та критеріїв оцінки якості роботи медичних працівників, вироблення ефективних механізмів підвищення мотивації тощо.

4. Удосконалення системи збору й обробки вірогідної бази даних (як в регіональному, територіальному (місто-село) розрізі, так і на рівні держави, використовуючи принцип єдиного медичного простору, тобто враховуючи

показники як державних, так і відомчих і приватних медичних закладів), що дозволить проводити цілісний аналіз ситуації в медичній сфері, дозволить вдосконалити механізми прогнозування та планування кадрових ресурсів охорони здоров'я, а також відстежити їхню ефективність. Зокрема, з метою підвищення ефективної системи планування і прогнозування медичних кадрів у систему звітності слід включати такі показники, як показники вікової структури і приросту населення, існуючі та прогнозовані потреби в медичних кадрах, їх розподіл з урахуванням спеціалізації, усунення дублювання функцій, перерозподіл функцій між медичним персоналом, можливості використання немедичних працівників у сфері охорони здоров'я, вплив процесів міграції, співвідношення витрат на збільшення числа медичних працівників у порівнянні з іншими заходами (витрати на профілактику захворювань і т.д.), прогноз зміни епідеміологічної ситуації та пов'язане з цим скорочення або збільшення потреби у медичних послугах. Дані показники повинні враховуватися при складанні планів професійної спеціалізації випускників медичних вузів, проведення спеціалізації в закладах післядипломної освіти, формуванні державного замовлення на підготовку кадрів з охорони здоров'я (не лише лікарів, а й середнього медичного персоналу, соціальних працівників, задіяних в процес діяльності сфери охорони здоров'я, психологів та ін.) тощо.

5. Посилення механізмів контролю та покарання, в разі невиконання (як зі сторони замовника медичних кадрів, так і зі сторони молодих спеціалістів) процедури працевлаштування молодих спеціалістів, які навчалися за державним замовленням.

Вдосконалення потребують методи управління кадрами: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. До економічних методів відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення тощо. Організаційно-розпорядчі методи передбачають застосування різних способів впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкціях про порядок ведення обліку і зберігання трудових книжок робітників і службовців тощо). Соціально-психологічні методи управління кадрами представляють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку з чим вони поділяються на соціальні та психологічні. Саме психологічним методам роботи як медичного персоналу, так і комунікацій із пацієнтами повинна приділятися сьогодні особлива увага. Ці методи можуть покращити якість адміністрування (соціальне

планування, психологічні методи добору кадрів) та забезпечити створення оптимального психологічного клімату, врахування громадської думки для покращення якості надання медичної допомоги.

***Список використаних джерел:***

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.

2. Приватне право в сфері охорони здоров'я: виклики та перспективи. Київські правові читання. Матеріали міжн. наук.-практ. конф. Київ, 17 вер. 2020 р. [Електронне видання]/ Р. А. Майданик, К.В. Москаленко та ін.; відп. ред. Р. А. Майданик. Львів: ЛОБФ «Медицина і право», 2020. 264 с.

3. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

**Людмила ЗІНЬКО**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Олена ДУДКІНА

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕДИЧНИХ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Медична інформаційна система «МедІнфоСервіс» – програмний продукт, який охоплює автоматизацію лікувальних процесів амбулаторно-поліклінічних та стаціонарних лікувальних закладів, акредитований МОЗ та підключений до електронної системи охорони здоров'я «E-Health». Обираючи МІС «МедІнфоСервіс» заклад охорони здоров'я отримує повний функціонал для передачі електронних медичних записів до ЕСОЗ з функцією імпорту даних з "Медичної карти амбулаторного хворого" та "Медичної карти стаціонарного хворого" до електронних медичних записів, а це означає, що лікарям не потрібно робити потрійну роботу, а достатньо лише внести дані в електронну документацію з подальшою можливістю імпорту та друку документів.

До прикладу, МІС «МедІнфоСервіс» впроваджена та успішно функціонує в КНП Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» з квітня 2020 року. Програма встановлена на усі комп'ютери на робочих місцях лікарів та середнього медичного персоналу (лаборанти, рентген лаборанти, реєстратори, мед статистики та ін.) Зокрема, функціонал робочого місця амбулаторії охоплює низку процесів, які необхідні для повноцінного функціонування поліклінічного

закладу/відділення/кабінету та включає в себе роботу онлайн та офлайн реєстратури з можливістю формування електронної черги на прийом. Модуль «Медична карта амбулаторного пацієнта» реалізовано у вигляді електронної медичної картки, яка містить дані про пацієнта (особисті, місце проживання, місце роботи, листок профоглядів, сигнальні позначки, фактори ризику та інші), анамнез життя, хірургічні втручання, алергологічний анамнез, непереносимість лікарських засобів та відвідування.

Взаємодія з електронною системою охорони здоров'я дозволяє лікарям виписувати/погашати електронні направлення та вносити електронні медичні записи, використовуючи функцію імпорту даних з амбулаторної картки пацієнта. Так, функціонал робочого місця «Стаціонар» дозволяє вносити дані про пацієнта та інформацію про кожен етап лікування починаючи з приймального відділення та закінчуючи формуванням «Картки пацієнта, який вибув із стаціонару». В режимі автоматизації лікувального процесу реалізована «Медична карта стаціонарного хворого», «Історія вагітності та пологів» та «Медична карта новонародженого».

Для контролю даних, які користувачі вносять в ЕСОЗ в програмі реалізовано реєстри, переглядаючи які адміністрація лікарні може аналізувати інформацію для уникнення та виправлення помилок, що в результаті дозволяє в повному обсязі отримувати оплату за договорами від Національної служби здоров'я України: реєстр медичних записів; реєстр діагностичних звітів; реєстр виписки та погашення електронних направлень; реєстр електронних рецептів.

Поряд з цим МІС «МедІнфоСервіс» включає в себе набір модулів, які оптимізують та автоматизують роботу персоналу закладів охорони здоров'я – дають можливість ведення медичної документації в електронному вигляді та формування статистичної звітності на основі внесених даних.

Модуль "Лабораторія", дозволяє вести облік досліджень по пацієнтах, як за направленнями так і без них, вносити результати аналізів/досліджень, що автоматично відображається в електронній медичній карті амбулаторного або стаціонарного пацієнта. Кабінет рентгенологічних, флюорографічних досліджень та МРТ дозволяє вносити дані про проведені обстеження, а також сформувати "Карту профілактичних флюорографічних досліджень" та вести "Журнал запису рентгенологічних досліджень, магніторезонансних томографій". Кабінет функціональної діагностики дозволяє вести облік проведених процедур та формувати за результатами роботи "Щоденник обліку роботи кабінету функціональної діагностики" та "Журналу реєстрації функціональних досліджень" Кабінет лікаря-стоматолога дозволяє вести повноцінну документацію стоматологічного кабінету та автоматично формувати медичну статистику.

Поряд з налагодженою роботою з електронною системою ще однією перевагою МІС «МедІнфоСервіс» є функція імпорту даних з "Медичної карти амбулаторного пацієнта" та "Медичної карти стаціонарного хворого" до електронних медичних записів, що дає можливість лікарям уникати потрійної роботи та заощаджує час, який витрачається при подачі даних до ЕСОЗ – достатньо лише внести дані в електронну документацію з подальшою можливістю імпорту та друку документів.

МІС «МедІнфоСервіс» – проста в користуванні, зрозуміла для медичного персоналу та забезпечує стабільну і безперебійну роботу в ЕСОЗ, що надає можливість отримувати фінансування за надані послуги в повному обсязі.

***Список використаних джерел:***

1. URL: <https://www.infomed.ck.ua/>

**Юлія ЗАВЕРУХА**

здобувачка освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна Жуковська

## **СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

На сучасному етапі розвитку системи охорони здоров'я якість медичних послуг вважається основною цільовою функцією і водночас критерієм діяльності системи охорони здоров'я від нижньої її ланки – закладу охорони здоров'я, до верхньої – Міністерства охорони здоров'я України. Забезпечення якості при наданні медичних послуг у більшості країн розглядається як основа національної політики в сфері охорони здоров'я. В багатьох країнах прийняті і діють стандарти якості медичних послуг.

Під стандартом медичної послуги ми розуміємо систему вимог до неї в інтересах її одержувача, що включає характеристики процесу, форми, змісту і результату надання даної послуги в межах прийнятого нормативного правового акта. Стандарт послуги характеризується, перш за все, її доступністю. Доступність послуги – характеристика послуги й обслуговування, що визначає можливість одержання послуги споживачами з врахуванням всіх об'єктивних обмежень. Невідповідність показникам якості послуги й обслуговування приводить до меншої задоволеності одержувачів, а невідповідність показникам доступності – до зменшення кількості одержувачів. Для різних послуг і категорій одержувачів доступність послуги може визначатися різними характеристиками.

Виходячи з вищенаведеного визначення, стандарт є документом обов'язкового характеру. Надання йому обов'язкової сили реалізується через затвердження стандарту нормативним правовим актом відповідного органу виконавчої влади. Варто звернути увагу на те, що правила надання медичної послуги повинні розроблятися в інтересах одержувача послуги. Такий підхід відразу орієнтує розробників стандарту на обов'язкове виявлення інтересів одержувачів послуги.

До прийняття законодавства про стандарти медичних послуг стандарт може включатися до складу регламентів закладів охорони здоров'я щодо надання медичних послуг (розділ «Вимоги до порядку надання медичної послуги»).

Наявність регламенту надання медичної послуги не перешкоджає прийняттю стандарту як самостійного документа. Елементом стандарту виступає паспорт медичної послуги – розділ стандарту, який містить загальні дані про медичну послугу, на основі яких відбувається систематизація (облік) послуг, що надаються.

Переваги одержувачів послуги – результат вибору одержувачами найкращого, з їхньої точки зору, способу одержання послуги, виражений переліком показників якості і їхніх значень, при дотриманні яких велика частина одержувачів послуги не відчують незадоволеності від процесу одержання послуги і її результату.

Завданнями стандартизації з метою підвищення задоволеності одержувачів медичних послуг є: мінімізація витрат (витрат часу й інших ресурсів) одержувача медичної послуги; мінімізація дій, необхідних від одержувача медичної послуги; можливість віртуального (заочного) звертання одержувачів медичної послуги; закріплення вимірюваних вимог до якості і доступності медичної послуги; врахування думки, переваг і інтересів одержувачів медичної послуги, захист і забезпечення їхніх прав на якісну і доступну послугу.

Змістом процесу стандартизації є повсюдне впровадження і використання єдиних параметрів вимірюваної якості для кожного виду медичної послуг у кожному закладі охорони здоров'я. Тільки при наявності таких параметрів можна відслідковувати реальну ефективність роботи лікаря і впливати на рівень задоволеності одержувачів послуг (пацієнта).

Основне завдання стандартизації полягає в мінімізації витрат взаємодії між одержувачами послуги (пацієнтами) і виконавцем (лікарем) у процесі надання медичних послуг. Виходячи з необхідності вирішення вищезазначеного завдання, у процесі розробки стандартів і на етапі їхнього застосування необхідно забезпечити дотримання таких принципів:

– обов’язковість застосування стандартів при наданні медичних послуг. Цей принцип реалізується через дотримання процедури надання стандартів загальнообов’язкової сили. Стандарт затверджується і вводиться в дію нормативним правовим актом органу виконавчої влади;

– єдність вимог до медичної послуги на всій території, на якій вона реалізується. Дотримання даного принципу створює поле для конкуренції медичних закладів, які надають послугу. У випадку, якщо результат послуги однаковий, а умови її надання різні, одержувач послуги буде обирати місце одержання послуги, виходячи зі своїх переваг;

– мінімізація витрат і ресурсів одержувача медичної послуги. Даний принцип припускає закріплення в стандарті таких характеристик послуги і процесу її надання, що зменшують витрати одержувача. Варто враховувати, що під витратами одержувача послуг варто розуміти не тільки прямі фінансові витрати (вартість послуги, у випадку її платності), але і непрямі витрати (вартість дороги до місця одержання послуги). Крім того, до витрат відносяться і витрати часу одержувача послуг;

– надання переваги думкам одержувачів медичної послуги при розробці і зміні стандартів медичних послуг. Дотримання цього принципу дозволить закладу охорони здоров’я, який надає послугу при формуванні стандарту орієнтуватися не тільки на свої можливості, але і на потреби одержувачів послуг;

– регулярний перегляд вимог стандартів медичних послуг. Даний принцип ставить за обов’язок закладу, який надає послугу, забезпечувати постійний контроль якості своєї діяльності в інтересах одержувачів медичних послуг. Крім того, необхідність регулярного перегляду стандартів диктується прогресом в сфері медичних, технічних і інтелектуальних можливостей.

У паспорті послуги варто конкретизувати право пацієнта оскаржити неякісне надання послуги: перелічити всі способи оскарження, передбачивши процедури подачі скарг на порушення процедур обслуговування (вимог до місця, часу, терміну, комфортності надання послуги).

Пацієнт повинний мати можливість негайно і безперешкодно подати будь-яку скаргу, висловити пропозиції або думку щодо обслуговування. Все зазначене повинно бути розглянуто в розумний термін (його варто позначити в паспорті). При цьому заявник скарги повинний мати можливість одержати інформацію про результати її розгляду. Крім того, варто передбачити можливість оперативного розгляду вищою посадовою особою (завідувачем відділення, головним лікарем) скарги пацієнта на поведінку у взаєминах з лікарем чи працівником медичного закладу (суб’єктивне ставлення, брутальність, демонстративне ігнорування).

Отже, запропонований процес стандартизації медичної послуги (розробка паспорта послуги) з врахуванням потреб пацієнтів здатний покращити



взаємодію закладів охорони здоров'я із споживачами медичних послуг (пацієнтами). Паспорт повинен бути створений для того, щоб допомогти досліджуваному закладу охорони здоров'я ефективніше використати свої ресурси для постійного покращення якості медичних послуг.

**Список використаних джерел:**

1. Хаїт Л.Б. Надання якісних медичних послуг як реагування на характеристики пацієнта та його потреб. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я*. 2011. №. 1. С. 150-155.

2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.

3. Жуковська А.Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4 (83). С. 19-30.

**Андрій ЗАНЬ**

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

**ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Одним з актуальних питань для керівників підприємств є формування організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління розглядається як невід'ємна складова системи управління, що забезпечує ефективний вплив на фактори, стан яких визначає результат діяльності об'єкта управління. Більше того, коли мова йде про внутрішні чинники управління підприємством, слід використовувати поняття «механізм управління підприємством», якщо зовнішній – «механізм взаємодії з іншими підприємствами та організаціями».

Оскільки характер внутрішніх чинників управління підприємством різноманітний (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), необхідно розрізняти певні типи механізмів управління. Основними типами механізмів управління є: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми управління організацією, технічні та адміністративні, інформаційні механізми тощо.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством це сукупність організаційно-економічних важелів (кожен з яких має свої власні форми управлінського впливу), які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та зміцненню організаційної структури підприємства, економічний потенціал, набуваючи конкурентних переваг та ефективності підприємства в цілому. Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Цільова система організаційно-економічного механізму включає цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії відбору та оцінки досягнення певних цілей та результатів діяльності підприємства. Вміст кожної системи та кількість підсистем у кожній з систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, обсягу діяльності, ступеня впливу навколишнього середовища та результатів діяльності підприємства.

Одним з найважливіших компонентів організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є управління якістю продукції. Якість товарів і послуг може забезпечити фірму значні конкурентні переваги на цільових ринках..

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства це сукупність певних методів і способів управління, які дають можливість підприємству мати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів під час реалізації основної мети своєї діяльності [1].

Головними цілями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств на сучасному етапі повинні стати: створення необхідних умов для зростання виробництва продукції на основі самоокупності; задоволення потреб населення вітчизняними продуктами; скорочення обсягів поставок імпортової продукції; підвищення експортного потенціалу підприємств.

Як пріоритетні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можна виокремити такі: розвиток інтеграційних форм підприємств в організації процесів виробництва, переробки і збуту продукції [2, с. 62]; свобода виробника у виборі способів реалізації виробленої продукції, що може бути забезпечена як завдяки адекватній законодавчій базі, так і завдяки наявності умов для формування ринкової ціни.

Необхідно мати ефективний механізм страхування (хеджування) економічних ризиків за допомогою активних операцій із ф'ючерсними контрактами та опціонами, проведеними на біржах, спеціально створених для

цього суб'єктами ринку. Також необхідна активізація діяльності державних і комерційних інформаційно-аналітичних центрів та служб, які збирають, обробляють і доводять до відома всіх зацікавлених осіб достовірну інформацію про стан ринку в цілому, його окремих секторів і суміжних ринків [3, с. 115].

Велике значення має соціально обґрунтована державна підтримка вітчизняних товаровиробників і наявність постійно діючих державних програм із підтримки вітчизняного ринку. На перший план виходять державна підтримка конкурентного середовища, а також державний контроль над екологічно чистим виробництвом і безпекою пропонованої споживачеві продукції.

Суть пропонованих напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств полягає у спільній реалізації всіма рівнями економіки системи заходів, що передбачають подолання явищ, що стримують посилення конкурентних позицій вітчизняних підприємств. До них належать: створення адекватної сучасним умовам законодавчої бази, що складається із системи взаємопов'язаних законів, указів, постанов і розпоряджень, супроводжуваних ефективним механізмом реалізації на всіх ієрархічних рівнях управління; комплексна система пільгового оподаткування, що передбачає надання пільг підприємствам, що випускають високоякісну, престижну, інноваційну продукцію; створення сприятливого інвестиційного клімату для виробників; створення регіональної інноваційної системи, яка передбачає посилення інноваційної конкурентної переваги підприємств; комплекс заходів, що стимулюють створення великих акціонерних і приватних компаній та охоплюють весь ланцюжок руху товару від виробника до споживача; послідовні антимонопольні заходи; контроль над використанням усіх видів ресурсів; заходи з підтримки попиту на вітчизняну продукцію; активна інтеграція в світовий ринок; формування кластерів конкурентоспроможності [4, с. 132; 5, с. 85].

#### ***Список використаних джерел:***

1. Демків І.О., Августин Р.Р. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності *Підприємництво і торгівля*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. № 22, 2018. С. 86-93
2. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х т. Том 1: Регіональні аспекти та напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. М.А. Зайця, О.В. Захарченка, О.М. Коваленка. Одеса: ВМВ, 2014. С. 62.
3. Роговий А.В. Фінансові ризики в системі стратегічного фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5. С. 115.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия,

управление. Москва: ИНФРА, 2012. С. 132.

5. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О.Є. Кузьмін, М.І. Долішній, І.П. Булеєв, В.Г. Шинкаренко та ін. Харків: ІНЖЕК, 2013. С. 85.

6. Зленко І.В. Напрями використання податкових пільг для забезпечення економічного зростання в Україні. URL: [http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6174/1/176\\_zlenko.Pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6174/1/176_zlenko.Pdf).

**Тетяна ЗОЗУЛЯК**

здобувачка освітньо – професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

## **СИСТЕМНІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Протягом багатьох років незалежності України система охорони здоров'я працювала за радянськими принципами, коли головними були заклади охорони здоров'я та фінансування ліжко-місць, а не інтереси пацієнта, питання здоров'я та раціонального витрачання бюджетних коштів. Такі показники оцінки системи охорони здоров'я, як якість і доступність медичної допомоги, фактично ігнорувалися.

Велика трансформація системи охорони здоров'я, яку зараз впроваджує команда МОЗ України, передбачає доступність якісних медичних послуг для всіх громадян. Однаково якісні послуги повинні бути доступні на всіх рівнях медичної допомоги як в свого сімейного лікаря, так і в вузькопрофільних фахівців, при лікуванні в стаціонарі, при оперативних втручаннях, при наданні екстреної допомоги, проходячи реабілітацію або отримуючи паліативну допомогу [1].

Системні зміни почалися на рівні первинної медичної допомоги – найбільшій за покриттям і першій для контакту пацієнта з лікарем. Первинна ланка – це терапевти, сімейні лікарі та педіатри, а також члени їх команд: медсестри, фельдшери, інший персонал [2, с. 56].

Українці отримали можливість вибирати свого сімейного лікаря, терапевта чи педіатра незалежно від місця реєстрації, а закладу – отримувати фінансування за новою моделлю від Національної служби здоров'я: за кожного пацієнта, уклав декларацію з лікарем мед закладу [3].

У результаті 25 млн. українців (більше половини громадян) мають свого сімейного лікаря, терапевта чи педіатра, гарантовано і насправді безоплатно

отримують медичні послуги і базові дослідження. 76,6% українців задоволені лікарем, якого обрали, свідчать результати дослідження соціологічної групи «Рейтинг», проведеного в липні-серпні 2020 року [4].

Ефективні комунальні заклади первинної медичної отримали оплати від НСЗУ до двох разів більше, ніж це було при старій моделі фінансування. Лікарі та медсестри отримують високі зарплати – за умови, що керівник установи відповідним чином визначає пріоритети, адже тепер рівень зарплат медиків визначається колективом закладу відповідно до колективного договору.

Трансформація системи продовжується і далі. З липня 2019 року працює програма «Безкоштовна діагностика». У напрямку вашого сімейного лікаря ви зможете проходити кілька видів рентген, УЗД, мамографію, ехокардіографію серця, аналізи та інші діагностичні дослідження в будь-якому медзакладі за вашим вибором, який бере участь в програмі. Оплачувати послуги в програмі буде Національна служба здоров'я. Для пацієнтів це означає, що не потрібно буде приносити шприци, рукавички, вату і плівку для рентгену – НСЗУ покриє вартість послуг в програмі [1].

У 2019 МОЗ України представляє перший в історії України гарантований пакет медичних послуг, який замінить псевдобезкоштовну медицину. Гарантований пакет – це чіткий набір послуг первинної, спеціалізованої амбулаторної, стаціонарної допомоги, а також екстрена, паліативна та реабілітаційна допомога: базовий набір життєво необхідних послуг [1].

Змінюватися будуть і підходи в екстреній допомозі: пацієнти будуть отримувати більш швидко і якісну допомогу. Зокрема, найближчим часом протоколи надання екстреній медичної допомоги будуть приведені у відповідність з кращими світовими практиками порятунку життя. У той же час слід пам'ятати, що функція екстреній допомоги – швидко врятувати життя, а не підвезти пацієнта в лікарню.

Системні зміни в роботі швидкої невідкладної допомоги розпочалися у Донецькій, Одеській, Тернопільській, Полтавській, Вінницькій областях та місті Київ. Центри екстреній медичної допомоги в цих областях отримали новий транспорт з усім необхідним обладнанням, працівники швидкої проходять навчання і оволодівають сучасними техніками порятунку життя, будуть обладнані навчально-тренінгові центри для організації такого навчання, передбачено підвищення заробітних плат для працівників ЕМП, які пройдуть навчання і підвищать свою кваліфікацію [5].

Крім того, у всіх регіонах України протягом 2019 року з'явилися об'єднані диспетчерські служби. Завдяки цьому диспетчери екстреній допомоги будуть менше часу витрачати на обробку викликів, а до пацієнта буде негайно виїжджати та машина, яка знаходиться ближче до адресою виклику.

Так само триває розвиток мережі кардіоцентрів, які готові в будь-який час дня і ночі надавати екстрену допомогу людям з серцево-судинними захворюваннями. Зараз в Україні 34 таких центри, ще 6 відділень працюють не в цілодобовому режимі. У кожному з цих медустанов абсолютно всі пацієнти з гострим інфарктом міокарда з елевацією сегмента ST (коли від оперативного втручання і встановлення стента залежить життя людини) отримують стент-систему безкоштовно. Повністю потреба в стент для пацієнтів, які вимагають негайного стентування, держава покриває вперше за всю історію незалежної України.

Упродовж усього періоду формування власної моделі охорони здоров'я доступність і якість медичної допомоги населенню розглядаються як пріоритетні завдання.

Отже, суть і ступінь забезпечення рівних можливостей доступу до медичних послуг та доступності медичного обслуговування визначаються балансом елементів і чинниками системи охорони здоров'я (кадрами, фінансуванням, транспортними засобами доставки пацієнта, свободою вибору, якістю і розподілом технічних ресурсів), які максимізують кількість і якість одержуваної в дійсності населенням допомоги.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Організація медичної допомоги по новому. URL: <https://www.medsprava.com.ua/article/932-organizatsiya-pervinno-mediko-santarno-dopomogi-po-novomu-yak-zakladu-stati-komunalnim>
2. Вовк С.М. Системні трансформації охорони здоров'я: монографія. Донецький державний університет управління, МОН України. Кривий Ріг : вид. Р. А. Козлов. 2017. –315 с.
3. Медицинская реформа 2020. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/ru/8200-meditsinskaya-reforma-2020>
4. Оцінка медичної сфери 2020. Соціологічна група «Рейтинг». URL: <http://ratinggroup.ua/about.html>
5. Ушиніна Т. Чек-ліст реформ. Заступник міністра охорони здоров'я про те, що робить МОЗ і чого нам чекати. Українська правда. 2016. URL: <http://life.pravda.com.ua/health/2016/01/19/206647/>

**Юлія ІВАНЮТА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник –к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Василь ЗДРЕНИК

## **РОЛЬ, МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Зміни, що відбулись в останні роки у суспільному житті, політиці, економіці, науковій сфері призвели до значного зростання обсягів інформації. Поряд з останнім зросла і швидкість зміни інформації. За таких умов економічна безпека підприємства залежить від того, яким чином управлінсько-виконавчий персонал зможе використати на свою користь наявну сукупність інформації, при чому зниження рівня економічної безпеки, на нашу думку, може відбутися тільки за умови недостатнього дослідження інформаційного середовища.

Закон України «Про інформацію» визначає, що інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі [2].

Інформація, що необхідна для управління економічною безпекою підприємства, становить собою повідомлення економічного, технологічного, соціального, юридичного, демографічного та іншого змісту. Тому до інформаційного забезпечення в системі економічної безпеки підприємства можна включити такі інформаційні блоки: політико-правова складова, техніко-технологічна складова, ринкова складова, фінансово- інвестиційна складова, інтелектуально-кадрова складова, планово- економічна складова, складова стандартизації та сертифікації, екологічна складова.

На сьогодні інформація розглядається як найважливіший ресурс розвитку суспільства разом із матеріальними, енергетичними та людськими. Інформація, як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень, є невід’ємною складовою ефективного управління організаційно-економічними процесами загалом і підприємницькою діяльністю зокрема.

Загалом, діяльність суб’єкта господарювання базується на трьох компонентах – системі управління підприємством, його економічній системі та інформаційних технологіях, що використовуються як інструментарій двох попередніх компонентів. Саме через інформаційну систему відбувається зв’язок між суб’єктом та об’єктом управління.

Центральною ланкою комп’ютерної інформаційної системи підприємства

є фінансова інформаційна система, у якій хронологічно і систематично накопичуються й оброблюються дані, пов'язані з обліком, контролем, плануванням, аналізом і регулюванням. На основі цих даних формується інформація про роботу підприємства, порівнюються фактичні показники й нормативні, формулюються глобальні та локальні напрями діяльності, розроблюються пропозиції з установами причин відхилень і коригування результатів, здійснюється прогнозування ефективності політики управління підприємством [1, с. 68].

У системах забезпечення економічної безпеки за допомогою інформації отримують відомості про внутрішній стан підприємства і про процеси, що відбуваються ззовні підприємства. Кожен господарський суб'єкт можна розглядати як об'єкт регулювання з властивою йому інформаційною системою. До цієї системи надходить вхідна інформація, що поділяється на зовнішню й внутрішню. Зовнішня інформація – дані про різні аспекти економічної, екологічної, політичної, соціальної та інших сфер, що оточують підприємство. Джерелами зовнішньої інформації можуть бути постачальники, покупці, держава тощо, внутрішньої – підрозділи підприємства. Внутрішня інформація на підприємстві – це дані, які виникли переважно в системі обліку, аналізу, контролю стосовно економічної безпеки.

Вихідна інформація також поділяється на зовнішню і внутрішню. Зовнішня вихідна інформація – відомості в загальноствановлених формах первинних і зведених документів, які надаються зовнішнім користувачам інформації. Внутрішня вихідна інформація – відомості, які надаються внутрішнім користувачам інформації та служать для управління підприємством, характеризуючи економічну ситуацію, що склалася.

Так, на основі планового завдання приймаються управлінські рішення, які потім відображаються в матеріально-технічній підготовці виробництва, техніко-економічному й оперативному плануванні, оперативному управлінні технологічними та економічними процесами, обліку і контролі за фінансовою діяльністю підприємства, звіті, аналізі результатів господарської діяльності тощо.

Властивості економічної інформації визначають науково-технічну необхідність і економічну доцільність використання засобів обчислювальної техніки (комп'ютерів) при її зборі, накопиченні, передачі та обробці, що потребує вміння визначати структуру й обсяги інформації, яка обробляється.

Сукупність управлінської інформації входить до системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства. Фактично всі рішення, які приймаються вищим керівництвом підприємств, потребують різного роду обґрунтування та передбачення можливих наслідків їх прийняття.

Організаційна інформація характеризує нормативно-правову складову



діяльності суб'єкта підприємництва, зміст договорів, протоколів перемовин, рішень щодо організації діяльності суб'єкта, взаємовідносин з іншими суб'єктами, сюди ж слід віднести інформацію про управління його діяльністю

Спеціальна інформація – це дані про безпеку суб'єкта підприємництва, його конфіденційні зв'язки, відомості з досьє осіб, щодо яких має зацікавленість суб'єкт підприємництва, зміст картотек, інтегрованих баз даних.

Допоміжна інформація – матеріали, що будь-яким чином характеризують сферу діяльності та взаємовідносин суб'єкта підприємництва, яка отримується з локального та глобального інформаційного середовища.

Важливе місце в структурі інформаційного ресурсу займає так звана ділова інформація, на яку зазвичай виникає найбільший попит у провідних менеджерів суб'єктів підприємництва. До такої інформації може бути віднесено макроекономічні показники сфери (галузі) діяльності, ринку; фінансові та біржові відомості; комерційна інформація про власну діяльність та діяльність інших суб'єктів, які утворюють чи можуть утворювати конкуренцію суб'єкту підприємництва; статистичні дані всіх рівнів; інформація про ділові зв'язки [3, с. 93].

З урахуванням цього, роль інформації в системі забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в інформаційному супроводі господарювання з метою раціонального використання сукупності ресурсів підприємства (матеріально-технічних, фінансових, людських, інформаційних тощо), для уникнення чи послаблення загроз стійкому розвитку та створення умов для зростання конкурентоспроможності, незалежності й автономії в майбутньому. Результатом управлінської діяльності повинно бути формування інформаційних потоків для забезпечення оптимальності й ефективності організаційної структури підприємства, правового захисту діяльності, захисту комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна і комерційних інтересів.

Інформаційні потреби більшості підприємств приблизно однакові. Тому основні вимоги до інформації є такими: значимість – впливає на прийняття рішень, корисна для користувачів у потрібний час при складанні планів; достовірність – правдиво подана інформація, легко перевіряється та має нейтральний характер; повнота – містить максимум того, що необхідно знати зацікавленим особам і включає всі необхідні коментарі; релевантність – пов'язана з діями, що передбачають отримання бажаних результатів (для цього необхідно знати сферу застосування інформації та її джерело); відсутність систематичних помилок – передбачає незацікавлене визначення та передачу інформації, а також використання технічних прийомів і методів, що виключають внесення систематичних помилок.

Отже, значення інформації в системі забезпечення економічної безпеки

визначається необхідністю забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень, ефективного розроблення та реалізації інвестиційних проектів підприємства, підвищення рівня загальної конкурентоспроможності, що може здійснюватися на основі оптимальних вхідних та вихідних інформаційних потоків і потоків у межах підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Анісімов А.В., Кулябко П.П. Інформаційні системи та бази даних: Навчальний посібник для студентів факультету комп'ютерних наук та кібернетики. Київ. 2017. 110 с.

2. Закон України «Про інформацію». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#>

3. Зубок М.І. Інформаційна безпека в підприємницькій діяльності: підручник. Київ : ГНОЗІС, 2015. 216 с.

**Юлія КАМІНСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Олена ДУДКІНА

**НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я**

В умовах медичної реформи основними принципами вітчизняної системи охорони здоров'я визначено профілактику та дотримання прав людини у галузі охорони здоров'я. Це об'єктивно вимагає удосконалення механізмів управлінської діяльності і на рівні медичних установ та організацій, зокрема – впровадження новітніх підходів до адміністративного менеджменту.

В сучасній науковій літературі система адміністративного менеджменту визначається як керування організацією з застосуванням спеціальних адміністративно-розпорядчих форм управління, спрямованих на оптимізацію організаційної структури та створення ефективної моделі трудових відносин. Система адміністративного менеджменту дозволяє ефективно використовувати ресурси, досягати цілей організації на основі врахування її конкурентних переваг та можливостей. [1]

Впровадження системи адміністративного менеджменту в практику закладів охорони здоров'я дозволяє активізувати їх функціональну діяльність на основі власних адміністративних ресурсів, використання інноваційних

управлінських технологій, впровадження маркетингових підходів та методів управління персоналом.

Організація процесу управління медичним закладом передбачає розподіл і закріплення виконуваних робіт за етапами, регламентування і нормування їх послідовності і термінів, встановлення заходів адміністративного впливу, введення контролю здійснення процесу управління. Тобто, організаційне забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я має орієнтуватись на раціональну побудову процесу управління в часі і в просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі із завданнями підвищення ефективності управління організацією.

До основних правил побудови моделі організації процесу управління належать:

- керованість, так як організація процесу управління повинна забезпечувати максимально можливу керованість управлінської діяльності, обумовлену наявними управлінськими ресурсами;
- орієнтація на досягнення поставлених цілей, тобто досягнення місії та цілей функціонування організації повинно бути організаційним чинником процесу управління;
- ритмічність процесу управління, тобто організація управлінських впливів повинна забезпечувати рівномірність розподілу виконуваних робіт за етапами і ланками системи управління;
- послідовність, безперервність, циклічність та ритмічність управлінської та функціональної діяльності закладу охорони здоров'я на основі спеціально організованого інформаційного забезпечення;
- обґрунтована необхідність відповідних процедур їх організаційній значущості шляхом оптимізації та упорядкування управлінських процедур;
- ефективність комунікативних взаємодій усіх ланок системи управління організацією;
- адаптивність організаційної діяльності до змін та об'єктивних та суб'єктивних умов і факторів зовнішнього середовища;
- узгодженість процесу управління медичним закладом як у просторі, так і в часі;
- регламентування процесів організування діяльності закладу охорони здоров'я, на основі раціонального поєднання регламентів, нормативів, інструкцій;
- організаційні форми використання сучасних технічних засобів повинні відповідати організації процесу управління і бути його невід'ємним організаційним елементом. [2]

В цілому, процес управління організацією має орієнтуватись на розробку і

прийняття рішень, необхідних для ефективного функціонування всіх структурних підрозділів організації, застосування сучасних підходів та технологій на кожному етапі управлінського циклу. Зокрема, адміністративна діяльність закладу охорони здоров'я в умовах медичної реформи має бути спрямована на досягнення її головної мети – інтеграції та ефективного використання ресурсів для досягнення найкращих кінцевих результатів в наданні амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної медичної допомоги населенню; на повноцінне забезпечення потреб населення у якісній, кваліфікованій і доступній медичній допомозі.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.

2. Новіков Б.І. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник /Б.І.Новіков, Г.Ф.Сініук, П.В.Круш. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.

**Галина КОЛОЧУН**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ

### **МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Зміни суспільних пріоритетів та посилення соціального чинника у процесах реформування сфери охорони здоров'я обумовлюють необхідність вироблення соціальної моделі управління, що ґрунтуються на використанні принципів та методів соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність є довгостроковими зобов'язаннями організації поводитись етично та сприяти постійному удосконаленню, водночас покращуючи життя працівників та їхніх родин, громади та суспільства загалом. Соціально відповідальні організації орієнтуються, передусім на формування систем соціального забезпечення власних працівників, впровадження норм етичної поведінки, сприяння позитивному емоційному клімату у колективі, розроблення внутрішніх кодексів та соціальних стандартів управління; запровадження принципів чесного і відповідального ведення бізнесу. Водночас, механізми соціальної відповідальності є важливим інструментом побудови партнерських відносин у вирішенні соціальних питань та гарантування соціальної безпеки медичних працівників.

В наукових джерелах [2;4;5;6;7] існують різні підходи до трактування «соціальної відповідальності», але всі вони концентруються навколо базового її поняття: відповідальності організації перед усіма фізичними і юридичними особами, з якими вона має справу у процесі діяльності, і перед суспільством загалом щодо соціального добробуту, соціального захисту і соціальної безпеки громадян. Відповідно до Міжнародного стандарту ISO 26000 "Керівництво із соціальної відповідальності" соціальна відповідальність реалізується через впровадження прозорої та етичної поведінки, яка: сприяє та допомагає сталому розвитку, добробуту та здоров'ю громадян; враховує очікування зацікавлених сторін, передусім, громадян; не суперечить соціальному законодавству і міжнародним нормам поведінки; є поширеною в усіх сферах діяльності організації і практикується у її відносинах із зацікавленими сторонами [1].

Для реалізації організації як соціально відповідальної важливо як вона взаємодіє з зовнішніми та внутрішніми групами впливу (державними органами, громадськими організаціями, громадами, працівниками, клієнтами тощо). В сучасній управлінській думці концепцію соціальної відповідальності пов'язують з концепцією "стейкхолдерів" (всіх зацікавлених сторін), яка ґрунтується на тому, що система менеджменту організації та її керівництво незалежно від типу, характеру діяльності, форми власності несуть відповідальність перед групами зацікавлених сторін, які на неї впливають або ж відчують такий вплив на собі від результатів діяльності. В цьому контексті соціальна відповідальність включає: відповідальності перед споживачем; відповідальності перед персоналом; відповідальності перед партнерами; відповідальності перед суспільством і країною.

В контексті викладеного слід акцентувати увагу на певних особливостях побудови системи соціальної відповідальності в закладах охорони здоров'я. Як відомо, такі заклади завжди мали «соціальне» підґрунтя, адже сама медична практика (допомога, послуга) за своєю природою пов'язана з такими соціальними діями, як допомога, порятунок, надання надії тощо. В основі соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я лежать принципи медичної деонтології та лікарської етики, які регламентують діяльність як закладу в цілому, так і кожного окремого медичного працівника.

Впровадження соціальної відповідальності здійснюється через певні механізми, що реалізуються в межах складеної практики управління закладом охорони здоров'я. За своєю сутністю управління соціальною відповідальністю є процесом реалізації функцій управління, які спрямовані на задоволення потреб і інтересів зацікавлених сторін і означає, що організація добровільно приймає додаткові заходи для підвищення якості життя працівників та членів їх сімей, а також місцевого співтовариства та суспільства в цілому. Оптимальне поєднання

елементів механізму управління соціальною відповідальністю дозволяє реалізувати принципи соціальної відповідальності, сприяє ефективним комунікаціям із зацікавленими сторонами, а також протидіє впливу негативних факторів та оптимізації ризиків у зазначеній сфері. Загалом, таке управління забезпечує формування соціальних цілей та розробку соціальних заходів, спрямованих на їх досягнення в процесі реалізації загальної стратегії і розвитку закладу. Серед основних пріоритетів соціалізації медичної практики є: а) підвищення якості медичних послуг; б) забезпечення доступності медичної допомоги всім верствам населення; в) розвиток кадрового потенціалу та підвищення їх відповідальності.

Формування моделі управління соціальною відповідальністю в закладі охорони варто передбачає виконання таких етапів робіт : 1) розроблення загальних положень (місії, пріоритетів, цілей та завдань) у сфері соціальної відповідальності; 2) імплементація соціальної відповідальності у завдання структурних підрозділів закладу; 3) формування довіри працівників до керівництва, яке декларує принципи соціальної відповідальності; 4) аналіз та оцінка практики організації соціальної відповідальності; 5) ініціювання проєктів соціального інвестування (внутрішніх та зовнішніх); 6) контроль за реалізацією соціальних програм; 7) навчання персоналу щодо питань соціальної відповідальності.

Загалом, вироблення механізму сприяння розвитку соціальної відповідальності в закладі охорони здоров'я передбачає: а) формування позитивної думки громадян щодо діяльності закладу; б) реалізацію корпоративних програм з охорони, безпеки та покращання здоров'я медичних працівників; в) впровадження соціальних програм стимулювання персоналу та надання соціальних гарантій і соціального забезпечення, передусім, страхування працівників; г) створення безпечного внутрішнього середовища діяльності та усунення загроз травматизму і ризику професійної діяльності; д) підвищення рівня професіоналізму медичних працівників та розвиток кадрового потенціалу. Впровадження соціальної відповідальності за вказаними принципами є, по-суті, добровільним моніторингом, сертифікацією та оцінюванням умов і безпеки праці персоналу, що дозволяє забезпечити їм здорове і безпечне середовище для здійснення професійної діяльності.

#### ***Список використаних джерел:***

1. ISO 26000:2010 Руководство по социальной ответственности. [URL : [http://znaimo.com.ua/ISO\\_26000](http://znaimo.com.ua/ISO_26000).
2. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління/ URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/20065/05-Bayura.pdf?sequence=1>

3. Відповідальність медичних працівників. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0040323-11>

4. Камінська Т. М. Соціальна відповідальність держави у сфері охорони здоров'я URL: [http://dSPACE.nulau.edu.ua:8088/bitstream/123456789/3292/1/Kaminska\\_200.pdf](http://dSPACE.nulau.edu.ua:8088/bitstream/123456789/3292/1/Kaminska_200.pdf)

5. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Колективна монографія. За ред. д.е.н. проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль. Крок. 2020. 560с.

6. Попович Т.М. Управління якістю. Тернопіль, КРОК, 2013. 320с. Типологічна модель мотивації В.І.Герчикова. URL: <https://www.delfy.biz/methods/tmg>

7. Соціально відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія/ [А.М.Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. Ред.. д-ра екон. наук, проф.. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2011.504с.

**Вікторія КОМАР**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Лідія КРУП'ЯК

## **КОНФЛІКТИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності. Профілактика конфліктів, уміння їх аналізувати та вирішувати є важливою складовою успішності менеджменту. Це потребує від керівника відповідних знань.

Конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями. Цими тенденціями можуть бути розбіжності у поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей. Виникнення конфліктів є, як не парадоксально, об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Якщо у стосунках між людьми проблеми не виникають, тоді наявним є факт “застою”, відсутності розвитку. Взаємини людей, у яких відсутні конфлікти, поступово згасають. Конфлікти в свою чергу

породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення і поліпшення відносин між людьми. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв’язується [4].

Деструктивний конфлікт виникає, коли одна із сторін наполегливо і жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони і коли один із опонентів вдається до етично засуджених методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує і принижуючи його [1]. Деструктивний конфлікт переводить причини, що привели до конфлікту, на “особистості”. Дана настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфлікуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента. Конструктивний конфлікт базується не на “особистостях”, а на виявленні об’єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого – повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішення (улагодження) конфлікту.

З точки зору суб’єктів конфлікту існують такі типи (види) конфліктів: внутрішньоособистісний – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї ж особистості; міжособистісний – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями; особистісно-груповий – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи; міжгруповий – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп. Важливим для аналізу взаємодії конфлікуючих сторін є визначення типу конфліктів: прямі та непрямі. Прямі конфлікти проходять між сторонами конфлікту безпосередньо, непрямі носять опосередкований іншою особою характер [2].

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти причини його виникнення. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять: різницю в психологічних особливостях людей (темперамент, характер та ін.); погану комунікацію (“хибні образи конфліктів”), яка призводить до того, що при відсутності об’єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна



або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відношення мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щирість, різницю в поглядах, системі цінностей; різницю в цілях та інтересах; відмінність в манері поведінки; різницю в рівні освіти.

Для ефективного керування конфліктом необхідно знати динаміку розгортання конфлікту. Динаміка конфлікту – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення.

У разі виникнення конфлікту важливим для подальшого перебігу конфлікту, його наслідків, є вибір методу керування конфліктом (способу поведінки в конфлікті):

ухиляння – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною “нормальні” стосунки, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з’явитися);

згладжування – базується на реалізації принципу кота Леопольда “Давайте жити дружно!” або принципу “Не потрібно розхитувати човен!”. Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може наступити тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту;

примушування – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті;

компроміс – характеризується прийняттям, до певної міри, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення “половинним” рішенням і поновлення конфлікту;

вирішення (улагодження, розв’язання) – полягає у намаганні улагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі співробітництва, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто опирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

**Список використаних джерел:**

1. Карнегі Дейл. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь, 2019. 560 с.
2. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник. Харків-Київ : Р.И.Ф., 2016. 320 с.
3. Дубравська Д. М. Основи психології: навч. посібник. Львів : Світ, 2018. 296 с.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. К.: Центр навч. літератури, 2015. 456 с.

**Діана КОРОЛЬ**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

**ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Сучасні світові тенденції розвитку управлінських процесів у сфері охорони здоров'я доводять необхідність застосування принципово нових підходів до стратегічного планування та організації діяльності медичних закладів, побудованих на пошуку оптимального співвідношення наявних ресурсів та потенційних можливостей лікувальної установи. Хоча прояви глобалізації на ринку медичних послуг України ще не набули світового масштабу, та й сам ринок перебуває на етапі становлення, євроінтеграційні процеси й посилення міжнародної співпраці стають тією рушійною силою, яка стимулює вітчизняні медичні заклади до застосування інноваційних методів і технологій стратегічного управління.

В умовах ринкової економіки та в контексті медичної реформи заклади охорони здоров'я у статусі комунальних неприбуткових підприємств мають проводити стратегічне планування власної діяльності, орієнтуючись на отримання позитивних фінансових результатів, які мають стати джерелом розвитку та відтворення потенціалу медичних закладів.

Проблема стратегічного планування та управління діяльністю медичних закладів нині є надзвичайно актуальною й потребує застосування комплексного підходу до її вирішення з урахуванням сучасних реалій соціально-економічного розвитку.

Сьогодні більшість вітчизняних медичних закладів характеризується

застарілою організаційною структурою, використовує вже не актуальні управлінські процеси, не приділяє належної уваги системі мотивації персоналу, як наслідок, вони категорично не відповідають сучасним реаліям і новим перспективам. Завдяки системі стратегічного планування з'являється можливість упорядкування внутрішньої організаційної структури управління медичним закладом та приведення її у відповідність до вимог сучасного життя. Звичайно, навіть без ефективного й цілісного стратегічного планування заклади охорони здоров'я зможуть зробити окремі успішні кроки для покращення власних показників, проте це не буде відбуватися комплексно, отже, з'являється високий ризик втрати такими медичними закладами своєї конкурентоспроможності, ймовірно, вони будуть витіснені сильнішими конкурентами, стануть збитковими.

Сьогодні стратегія є невід'ємною складовою частиною корпоративного менеджменту кожного підприємства, а в контексті реформування вітчизняної медицини формування стратегії розвитку необхідне для закладів охорони здоров'я нашої країни. Більш того, актуальності набувають розвиток та запровадження концепції стратегічного управління, яка виникла у 50-х рр. ХХ ст. Ключовою метою запровадження концепції стратегічного управління у діяльність закладів охорони здоров'я є сприяння в отриманні ними економічних та соціальних конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я стратегічне управління охоплює такі важливі напрями, як формування стратегічних завдань, підготовка відповідних законів, норм, інструментів, моніторинг, контроль за їх виконанням, забезпечення під-звітності та прозорості результатів [1, с. 39]. В основі стратегічного управління медичним закладом, як і будь-якою іншою організацією, лежить стратегічне планування, сутність якого, як влучно зауважує В.С. Яценко, полягає в «майстерності правильно визначати майбутнє організації, щоб досягти того стану, до якого ми прагнемо, щоб зробити організацію такою, якою ми хочемо бачити її в майбутньому» [2, с. 78].

Стратегія розвитку медичного закладу має відповідати вимогам суспільства щодо досягнення високого рівня громадського здоров'я, тому основним орієнтиром під час її розроблення має бути загальнонаціональна стратегія розвитку медичної галузі, яка визначає основні орієнтири й напрями розвитку ресурсного потенціалу сфери охорони здоров'я, а також стратегії розвитку системи охорони здоров'я на регіональному та муніципальному рівнях, які враховують інфраструктурні й ресурсні можливості того чи іншого регіону та орієнтовані на специфічні потреби населення в медичному обслуговуванні.

Задля ефективної імплементації стратегічного управління у діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я необхідно культивувати у їх керівників

особливий тип розуміння дійсності, а саме стратегічне мислення, яке, на думку З.Є. Шершньової, полягає в усвідомленні мети розвитку організації та способів її досягнення, формуванні стратегій та рішень, усвідомленні управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів, розпізнаванні та адекватному реагуванні на нові можливості й потенційні загрози [3].

Варто зауважити, що кожен медичний заклад має застосовувати суто індивідуальний підхід до вибору технологій та інструментів стратегічного управління, який враховуватиме його специфічні особливості та стратегічну орієнтацію. Водночас запровадження концепції стратегічного управління у діяльність закладів сфери охорони здоров'я має посприяти:

- автономізації медичних закладів, переходу від жорсткого до гнучкого управління, делегуванню повноважень та командній роботі;
- розвитку стратегічного планування діяльності медичного закладу з урахуванням його перспективних можливостей та загроз, ресурсного потенціалу й фінансового забезпечення;
- підвищенню якості медичної допомоги й медичних послуг, покращенню рівня обслуговування пацієнтів;
- стимулюванню інноваційної діяльності, проявам індивідуальної ініціативи, розвитку лідерства;
- мотивації та розвитку медичного персоналу, підвищенню його якості фаховості, формуванню корпоративної культури й корпоративної етики, роботі над іміджем та репутацією медичного закладу, протидії корупційним проявам.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39-46.
2. Яценко В.С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.

**Аліна КРАВЕЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Олена ДУДКІНА

## **РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ**

Попри запровадження стратегічних підходів в реалізації державної регіональної політики – прийняття Закону «Про засади державної регіональної політики», Бюджетного кодексу, Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних Стратегій розвитку, в Україні ще зберігаються певні проблеми планування соціально-економічного розвитку регіонів.

Модель розвитку регіонів виходить з тези, що регіональна політика – це передусім політика розвитку, яка базується на стратегічних підходах. Незважаючи на наявність значної кількості стратегічних, прогнозних і програмних документів економічного, соціального і культурного розвитку, ефективність політики регіонального розвитку в Україні є недостатньою в зв'язку із відсутністю чітко визначеної ієрархії стратегічних документів, розуміння суті та призначення різних видів стратегічних документів, декларативність механізмів їх реалізації тощо.

Фундаментальним для формування державної політики регіонального розвитку є три ключові цілі стратегії: 1) підвищення рівня конкурентоспроможності регіону; 2) територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток; 3) ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку відповідають новому розумінню регіональної політики, як політики розвитку, стимулювання економічної, інвестиційної діяльності, заохочення інновацій та створення нових робочих місць, посилення міжрегіональної співпраці, що сприяє загальноукраїнській солідарності та згуртованості та підвищення рівня культури населення. [1]

Виконання зазначених пріоритетних завдань дасть можливість забезпечити стабільні темпи економічного зростання, сприятиме наповненню бюджету регіону та дозволить спрямувати фінансові ресурси у соціальну сферу для створення повноцінного життєвого середовища з дотриманням державних соціальних стандартів та гарантій.

До основних чинників, що гальмують соціально-економічний та культурний розвиток Тернопільського району можемо віднести:

- брак власних коштів підприємств для здійснення інвестування в розвиток;

- недостатній рівень розбудови інфраструктури району, що має негативний вплив на залучення інвестицій;
- обмеженість бюджетних асигнувань у будівництво, зростання вартості будівельних матеріалів, транспортних послуг та енергоносіїв;
- недостатньо висока частка продукції місцевих товаровиробників на споживчому ринку району;
- зменшення обсягів державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників значно стримує активізацію їх інвестиційної діяльності;
- залишається кризовим стан житлово-комунального господарства регіону (зношеність мереж водопровідно – каналізаційного господарства, спостерігається подальше погіршення технічного стану житлового фонду, в першу чергу багатоквартирних будинків, збільшення кількості аварійного та ветхого житла; відсутність підвищення рівня надання житлово-комунальних послуг;
- відсутня комплексна система поводження з твердими побутовими відходами (сортування сміття) та новітні технології їх утилізації;
- нераціональне використання земель природно-заповідного, сільськогосподарського, водного, рекреаційного фондів та зміни їх цільового призначення;
- дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці регіону, високе навантаження на одне вільне робоче місце, наявність тіньової зайнятості населення;
- незадовільне кадрове забезпечення медичними працівниками; слабка матеріально-технічна база лікувальних закладів;
- недостатній рівень підтримки загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів, закладів культури і спорту тощо.

Вирішення цих проблем планується шляхом реалізації основних пріоритетних напрямів, завдань та заходів, які передбачені Програмою соціально-економічного розвитку Тернопільського району на поточний рік. Головною метою розробки цієї програми є створення умов для економічного зростання та удосконалення механізмів управління розвитком регіону на засадах ефективності, відкритості та прозорості, посилення інвестиційної та інноваційної активності, забезпечення належного функціонування транспортної та комунальної інфраструктури, дотримання високих екологічних стандартів, та внаслідок цього підвищення конкурентоспроможності Тернопільського району, доступності широкого спектру соціальних послуг та зростання добробуту населення. [ 2]

В сучасних умовах першочергового значення набуває необхідність забезпечення соціальних стандартів, реалізація заходів з енергозбереження та

пошук позабюджетних джерел економічного зростання регіону. Виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району повинно забезпечити активізацію економічної діяльності, сприяти підвищенню рівня життя населення завдяки розв'язанню існуючих проблем, використанню внутрішніх і зовнішніх можливостей району та його територій.

**Список використаних джерел:**

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021-2027 роки.  
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>

2. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2020 рік. URL : <https://www.trrada.te.ua/2709>

**Надія КРИМЕЦЬ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Лідія КРУП'ЯК

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ**

**ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВИ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ**

Сучасна державної служба в Україні не відзначається ефективною системою управління персоналом, а це спричиняє низький професійний рівень державної служби загалом і негативно впливає на спроможність органів публічної влади якісно функціонувати. Зокрема, державна служба не виглядає привабливою як потенційний роботодавець на ринку праці як з погляду рівня оплати праці, так і щодо перспектив кар'єрного просування та умов роботи в цілому. Проте, становлення України як соціальної, демократичної, правової держави, її стратегічний курс в Європейський Союз вимагають створення ефективною системи публічного управління, удосконалення підходів до формування професійної державної служби і нового типу публічного службовця, оновлення змісту діяльності органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, гармонізації взаємовідносин між державою і громадянами. За цих умов важливим фактором удосконалення системи публічного управління взагалі й державної служби зокрема є формування та розвиток культури праці публічних службовців як суттєвого компонента їхньої професійної діяльності.

Культура як система засобів і механізмів діяльності відображає здатність людини ставити мету, культура управління – здатність впливати на цю мету, а культура праці виступає неодмінною умовою її здійснення. З цього погляду

культура праці публічного службовця є засобом проектування його діяльності для забезпечення ефективності державної служби.

Культура праці публічного службовця – це успішна професійна діяльність, обумовлена цілісним комплексом професійних знань, умінь та навиків, розумінням морально – етичних принципів, високою відповідальністю, що визначають рівень самоорганізації публічного службовця зокрема та професійної діяльності загалом. Науковці виділяють суть і зміст культури праці, що характеризуються умінням працювати компетентно, професійно, творчо, ініціативно. У цьому вимірі Круп'як Л.Б. зазначає, що суттєвою і наочною ознакою професіоналізму публічного службовця є культура праці, тобто системний якісний стан особистості, що характеризує рівень соціально-професійного розвитку публічного службовця, міру й спосіб реалізації його сутнісних сил та творчої активності у вигляді цінностей, норм, стилю мислення, мотивації, професійної та культурної компетентності, особистих якостей у процесі професійної діяльності та її результатів [2].

Л. Воронько зазначає, що культура праці публічних службовців, гармонізація внутрішньо організаційних відносин і взаємовідносин публічних службовців із громадянами, культурний потенціал публічного управління є органічною цілістю, що характеризується нерозривним зв'язком усіх елементів; є основою культури публічного управління, яку вчені називають гарантом швидкого й успішного державотворчого процесу в Україні. Це впливає з розуміння проблеми культури праці публічних службовців, що постає як парадигма й має таку структуру: культура праці публічних службовців; гармонізація владно управлінських взаємовідносин; розвиток особистості; розвиток культурного потенціалу публічних службовців; культура публічного управління; успішність у розбудові держави [1, с.307].

Досвід розвинених демократичних країн доводить, що процес формування культури праці має поєднувати засоби організаційно-правового й етичного регулювання діяльності.

Організаційно-правове регулювання діяльності передбачає створення комплексу нормативно-правових актів та організаційних заходів, що установлюють правові межі діяльності публічних органів, координуючи в цьому напрямку дії інститутів влади та кожного посадовця окремо.

Етичне регулювання діяльності пов'язане з демократизацією системи публічного управління, яке неможливе без отримання зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Для цього в багатьох європейських країнах запроваджено оцінювання діяльності вищих посадовців підлеглими, що дозволяє викрити факти порушення норм етики та обмежену компетентність деяких посадовців керівної ланки [3].



Професійна діяльність публічного службовця вимагає сьогодні не тільки ґрунтовної підготовки у сфері державної служби, а й обізнаності в різних галузях науки, культури, економіки, суспільно-політичного життя, широкого кругозору і кола інтересів, певних професійних і людських якостей. Тому загальнокультурний рівень, що містить у собі і загальноосвітній рівень, публічного службовця є тією основою, на якій розгортається його професійна діяльність.

В контексті формування культури праці публічних службовців як основи їх професіоналізму важливе значення має сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Тобто загальна освіченість, культура публічного службовця є запорукою ефективності його фахової діяльності та зростання рівня кваліфікації, що сприяє й підвищенню функціональної культури фахівця.

Разом з тим, розвиток та збагачення функціональної складової сукупної культури публічного службовця залежить від розвитку та збагачення загальнокультурної складової сукупної культури публічного службовця. Відтак, публічний службовець, який має низький загальнокультурний розвиток, погано володіє своєю професією і не піклується про зростання свого кваліфікаційного рівня, не може якісно виконувати свої функціональні обов'язки, тобто не може здійснювати свою функціональну діяльність відповідно до сучасних потреб держави. За цих умов потрібен інтегрований аналіз сучасних процесів і механізмів в управлінні персоналом, підвищення наукової обґрунтованості методів роботи з ним, вибір ефективних кадрових технологій, розроблення та використання дійових механізмів формування і реалізації кадрової політики як на загальнодержавному рівні, так і на регіональному.

В цьому контексті, складність та глибина завдань державної служби передбачають комплексний підхід до вивчення проблеми культури праці публічних службовців, який потребує проведення філософського, соціального, економічного аналізу та включає політичний, правовий, морально-етичний, естетичний, організаційний та інші аспекти.

Отже, в технології формування культури праці публічних службовців доцільно виділити такі основні етапи: прогнозування розвитку культури праці та її активізацію (стимулювання). У першому етапі – прогнозування розвитку культури праці – виділено наступні стадії: аналіз культури праці, оцінювання індивідуального рівня сформованості культури праці за допомогою методів діагностики, моделювання культури праці, створення організаційно-правових та соціально-психологічних умов формування культури праці. Для другого етапу (активізації культури праці публічних службовців) доцільно використовувати наступні напрями: надання та аналіз інформації про випадки високої культури

праці, так і аморальних вчинків; створення гнучкої системи активізації, адаптації; розробка та запровадження системи об'єктивного оцінювання результатів професійної діяльності; організація навчання культурній компетентності всього персоналу та його професійне виховання; залучення працівників до управлінського процесу (делегування повноважень, ротація, стажування, надання додаткової посадової компетенції і самоосвіта); мотивація досягнення креативного рівня культури праці; повторне оцінювання. Формування професійної культури публічних службовців повинне містити системну дію, яка має диференційований характер, тобто враховує різні рівні сформованості культури праці.

*Список використаних джерел:*

1. Воронько Л. Культура праці державного службовця: спроба понятійного визначення. Вісник УАДУ [Текст] : наук. журн. 2001. № 3. С. 306 – 316.
2. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посібник. Тернопіль 2015. 281с.
3. Сидоренко Н. С. Технологія формування професійної культури державних службовців. Публічне адміністрування: Теорія та практика. 2010. Вип. 2 (4). / ред. кол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. URL: [www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10snskds.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10snskds.pdf).

**Олександр КУБАЙ**

здобувач освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах євроінтеграції та становлення інформаційного суспільства, прагнення до економічної стабільності в державі важливе значення має процес забезпечення кадрової безпеки публічних організацій. Недоліки у формуванні складу працівників публічних організацій, недостатня привабливість роботи в них, особливо для молодих фахівців, висока плинність кадрів, наявність дефіциту фінансових ресурсів сприяють розвитку соціально-економічних загроз кадровій безпеці у діяльності публічних організацій. Тому зростає необхідність розробки заходів щодо їх попередження при забезпеченні публічних організацій висококваліфікованими, компетентними кадрами; досягненні професіоналізму їх працівників. Це можливо за рахунок ефективного функціонування й удосконалення системи навчання працівників публічних організацій; розвитку

механізму формування нової генерації працівників публічних організацій; підвищення мотивації до роботи в публічних організаціях; удосконалення організації оплати праці працівників публічних організацій. Таким чином, загрози кадровій безпеці публічних організацій сприятимуть економічному збитку та нематеріальним втратам організації, що обумовлює зниження дії їх корпоративної філософії, що передбачає усвідомлення глибокого взаємозв'язку від суспільства, споживачів публічних послуг. Таким чином, публічні організації відчують зростання дії загроз зі сторони власного персоналу, які пов'язані зі збільшенням ризиків в управлінні персоналом. Негативні наслідки таких ризиків можуть призвести до зменшення ефективності менеджменту публічних організацій. Тому визначення загроз кадровій безпеці дає можливість зменшити ризики в діяльності публічних організацій.

У результаті дослідження особливостей діяльності в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради встановлено, що характер його діяльності вимагає від працівників мати достатньо високий рівень кваліфікації, освіти та навичок та рівень відповідальності в досліджуваній публічній організації дуже високий. Поєднання цих факторів характеру праці в публічній організації провокує виникнення загроз із боку персоналу: незадоволеність працівників, ризик нанесення шкоди активам організації, високий рівень плинності кадрів тощо.

У результаті аналізу кадрової безпеки в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради встановлено основні види зовнішніх та внутрішніх загроз. Зовнішні загрози – це дії, явища або процеси, які не залежать від свідомості співробітників і задають збитки. До внутрішніх належать навмисні дії або дії, які склалися внаслідок необережності або недбальства персоналу.

Визначено, що серед зовнішніх загроз є кращі умови праці в конкурентів. У результаті дослідження встановлено, що за висококваліфіковану працю персонал отримує досить малу заробітну плату. Низька оплата праці є основною причиною, що змушує працівників звільнитися з досліджуваної публічної організації за власним бажанням і шукати більш гідну оплату за свою працю. Визначено, що середній розмір посадового окладу в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради приблизно дорівнює розміру мінімальної заробітної плати, що встановлено законодавством України. Це характеризує гнучкість, а разом із тим і нестабільність виплат по оплаті праці – навіть при тому, що у 2019 р. порівняно з попереднім 2018 р. розмір середнього посадового окладу дещо збільшився, середньомісячна заробітна плата зменшилася. Ці виклики обумовлюють виникнення ризику відпливу цінних кваліфікованих спеціалістів з досліджуваної публічної організації.

У результаті аналізу стану кадрової безпеки Управління стратегічного

розвитку міста Тернопільської міської ради досліджено, що до внутрішніх загроз належить неефективна система мотивації. У структурі, де весь штат працівників отримує оплату праці за системою посадових окладів, завжди менша мотивація до праці, ніж у структурі, де оплата праці залежить від виробітку або відпрацьованого часу. Обґрунтовано, що система нарахування додаткових виплат, яка існує в досліджуваній публічній організації, недостатньо ефективно стимулює працівників, тому що до них належать фіксовані доплати, які носять систематичний характер (за кваліфікацію) або компенсаційні виплати (матеріальна допомога). Це не сприяє мотивації працівників краще, скоріше, ефективніше виконувати свої обов'язки і приносити більше користі організації.

До внутрішніх загроз кадровій безпеці Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради можна віднести відхід і недостатність кваліфікованих кадрів. Це обумовлює високу плинність кадрів, що сприяє нестабільності колективу, зростанню потреби в пошуку й навчанні нових якісних кадрів, підвищенні ймовірності втечі конфіденційної інформації. Відплив цінних кадрів породжує потребу в заміщенні вакансій, що утворюються, але пошук кандидатів із потрібним рівнем знань і навичок потребує багато зусиль і часу. Одна з проблем, які виникають у цьому випадку, – відсутність таких кандидатів у базі даних державної служби зайнятості, до якої звертається досліджувана публічна організація за пошуком кандидатів через державну службу зайнятості, при цьому дуже рідко вдається таким чином отримати гідного працівника. Це відбувається з причини того, що такі кандидати не хочуть, або не можуть звернутися до державної служби зайнятості.

До внутрішніх загроз можна віднести ще декілька, наприклад недостатність кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив, слабку організацію системи навчання, що обумовлено досить консервативними поглядами на внутрішній організаційний стан. За своєю кваліфікацією й рівнем умінь працівники досліджуваної публічної організації відповідають вимогам посад, що вони займають, тому з цього боку загрози не виникає (відсутність доган і звільнень через порушення трудової дисципліни та ін.). Система управління персоналом діє досить централізовано й ефективно, планування ресурсів персоналу також відбувається ефективно, при прийомі на роботу перевірки кандидатів досить якісні.

Для підвищення рівня кадрової безпеки Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради рекомендовано збільшити рівень заробітної плати для основних працівників публічної організації до середнього рівня по галузі в регіоні. Розмір збільшення доцільно визначити виходячи із середнього розміру заробітної плати в регіоні за діяльність у державному управлінні, що буде сприяти підвищенню диференціації розмірів заробітної плати.

Якщо збільшення розміру заробітної плати є неможливим, то рекомендовано реструктуризувати фонд оплати праці – тобто залишити розмір заробітної плати незмінним, але збільшити частку основної заробітної плати (посадового окладу) у структурі всієї плати. Це допоможе підвищити мотивацію працівників через упевненість у гідній оплаті за власну працю. Але збільшення розміру заробітної плати в публічній організації та змінення структури окладів є достатньо важким процесом, що пов'язано з використанням бюджетних коштів та великою кількістю адміністративних рішень різних рівнів. Таким чином, потрібно шукати інші шляхи зменшення плинності. Для цього рекомендовано розробити соціальні пакети для працівників. До них належать такі заходи, як безкоштовне харчування в буфеті організації та оплата проїзних документів у міських видах транспорту (трамвай, тролейбус, автобус). Також можна долучити надання пільг для придбання білетів залізничного транспорту. Такі заходи фактично не збільшать розміру оплати праці персоналу, але підвищать комфортність його життя [1].

Для вирішення проблеми пошуку нових гідних працівників на існуючі вакансії треба, по-перше, проаналізувати, які загальні вимоги до працівників надаються при пошуку. Такими вимогами є вища освіта (на деякі посади допускаються працівники з незакінченою вищою освітою) за тим напрямом діяльності, який вимагає посада, необхідна база знань за цим напрямом, відсутність судимостей (кандидата і його найближчих родичів), відсутність серед керівництва організації близьких або родичів кандидата (які можуть стати його протекторами і керівниками), дієздатність і вік кандидата (для жінок менше 55 років, для чоловіків менше 60 років).

Отже, практичне впровадження запропонованих рекомендацій дасть можливість підвищити рівень кадрової безпеки досліджуваної публічної організації та, в кінцевому результаті, призведе до загального підвищення ефективності її роботи.

### ***Список використаних джерел:***

1. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 210-215.
2. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. № 4 (4). С. 27-36.
3. Жуковська А.Ю. Інклюзивні технології публічного управління. Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю, 29 квітня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. С. 34-36.

**Оксана КУЛИК**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

## **ПРОБЛЕМАТИКА ДЕОНТОЛОГІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Актуальними завданнями регулювання надання медичних послуг є передусім удосконалення порядку організації медичного обслуговування населення та суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я; розмежування медичної допомоги за видами медичної допомоги, яка надається суб'єктами господарювання; підвищення якості медичного обслуговування населення; запровадження індивідуального ліцензування лікарів; використання нових механізмів раціонального використання матеріально-технічних та кадрових ресурсів галузі.

Специфіка організації діяльності залежить від типу закладу. Нині заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) умовно можна структурувати залежно від форми власності, організаційно-правової форми, та виду медичної допомоги, що надається закладом.

В залежності від форми власності заклади охорони здоров'я створюються як державні, комунальні, приватні.

За організаційно-правовою формою заклади охорони здоров'я можуть бути створені як бюджетні установи, державні та комунальні некомерційні підприємства, господарські товариства, приватні підприємства, відокремлені підрозділи юридичних осіб, об'єднання підприємств тощо.

За видами медичної допомоги заклади охорони здоров'я поділяються на:

1) заклади охорони здоров'я із забезпечення надання первинної медичної допомоги;

2) заклади охорони здоров'я із забезпечення стаціонарної та/або амбулаторної вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, до яких належать: багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування, лікарня планового лікування; консультативно-діагностичний центр; спеціалізований медичний центр (спеціалізована лікарня);

3) заклади охорони здоров'я із забезпечення третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, до яких належать: багатопрофільна обласна лікарня високоспеціалізованої медичної допомоги, високоспеціалізований медичний центр;

4) заклади охорони здоров'я системи екстреної медичної допомоги, що

діють відповідно до положень, визначених законом;

5) хоспіси – заклади охорони здоров'я, що забезпечують надання паліативної допомоги;

б) заклади охорони здоров'я з медичної реабілітації.

Надавати медичну допомогу або здійснювати інші види господарської діяльності можуть також інші заклади охорони здоров'я відповідно до їх профілю та спеціалізації, що зазначені у переліку закладів охорони здоров'я, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я, у тому числі клінічні лікарні, університетські клініки, університетські лікарні, аптеки, а також заклади, що здійснюють організацію і регулювання діяльності установ та окремі програми і заходи в системі охорони здоров'я.

Мережа державних і комунальних закладів охорони здоров'я формується відповідно до поточних та прогнозованих потреб населення у різних видах медичної допомоги з урахуванням регіональних демографічних, соціально-економічних, клімато-географічних, медико-соціальних особливостей, стану та перспектив розвитку транспортної інфраструктури.

Мережа закладів охорони здоров'я функціонує з урахуванням потреб населення у медичному обслуговуванні для забезпечення його належної якості відповідно до державних соціальних нормативів та галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.

Особливе місце на ринку медичних послуг відводиться діяльності фізичних осіб – підприємців (ФОП), які здійснюють господарську діяльність з медичної практики. Фізична особа – підприємець провадить діяльність згідно з ліцензією на медичну практику в умовах облаштованих приміщень. Порядок організації та вимоги до функціонування медичних кабінетів затверджуються НСЗУ. Лікарі загальної практики – сімейні лікарі, що провадять господарську діяльність з медичної практики як фізичні особи – підприємці, можуть залучатися центрами первинної медичної (медико-санітарної) допомоги для надання такого виду допомоги на договірних засадах. Фізичні особи – підприємці, які надають первинну медичну допомогу враховуються як структурна одиниця при формуванні і плануванні мережі закладів охорони здоров'я, що надають цей вид медичної допомоги. З питань провадження медичної діяльності фізичні особи – підприємці підзвітні територіальним органам охорони здоров'я і надають статистичну звітність в порядку, який встановлений для державних і комунальних закладів.

На нашу думку, саме функціонування ФОПів на ринку медичних послуг сприятиме доступності та підвищенню якості медичної допомоги, сприятиме продуктивній зайнятості медичного персоналу, посилить оновлення

матеріально-технічної бази, забезпечення інформаційного ресурсу закладів охорони здоров'я відповідно до міжнародних стандартів; сприятиме впровадженню інноваційних технологій у щоденній медичній практиці.

**Список використаних джерел:**

1. Приватне право в сфері охорони здоров'я: виклики та перспективи. Київські правові читання. Матеріали міжн. наук.-практ. конф. Київ, 17 вер. 2020 р. [Електронне видання]/ Р. А. Майданик, К.В. Москаленко та ін.; відп. ред. Р. А. Майданик. Львів: ЛОБФ «Медицина і право», 2020. 264 с.

2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.

**Вікторія КУЛИК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ

**МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ ГРОМАДСЬКОСТІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ  
ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Формування громадянського суспільства та його взаємодія з владою є актуальними питанням проведення трансформаційних змін у системі державного управління та громадському секторі економіки. Передача повноважень та ресурсів громадам на місця зумовлює потребу в активізації та посиленні спроможності громадян безпосередньо або через демократично обрані ними органи вирішувати самостійно і під свою відповідальність місцеві проблеми. В цих умовах громадський сектор є потужним інструментом впливу на розвиток публічного сектору та контролю за його діяльністю. Повноцінне, засноване на взаємній довірі співробітництво з громадськістю, налагодження конструктивного діалогу та партнерства між громадським сектором та державою дає можливість залучати якомога більше необхідних ресурсів, а отже, охоплювати широкий спектр соціальних, економічних, природоохоронних, інформаційно-комунікаційних та інших завдань, долати умовні та реальні бар'єри й ефективно вирішувати важливі суспільні завдання.

Узагальнюючи різні підходи до трактування поняття «громадська участь», його можна визначити як «систему дій, методів, інструментів та механізмів участі громадян у визначенні та вирішенні їхніх проблем у громаді» [6, с7].



У контексті управлінської діяльності громадська участь дозволяє «враховувати соціальні чинники в процесі планування, мінімізувати соціальні та політичні ризики внаслідок ухвалення та реалізації управлінських рішень, корегувати плани та поведінку влади відповідно до інтересів тих чи інших суспільних груп, а також залучати їх до процесу ухвалення управлінських рішень» [6]. Водночас, на них покладаються завдання щодо визначення, формулювання та відстоювання інтересів громади.

Так, вказуючи на роль громадського сектору економіки у процесі демократичної консолідації суспільства, дослідники акцентують увагу на декількох причинах, що обумовлюють важливість налагодження ефективної співпраці на такому рівні:

по-перше, саме через громадські організації громадяни можуть залучатися до «процесу прийняття владних рішень на національному та місцевому рівні»;

по-друге, забезпечується громадський контроль за діяльністю публічної адміністрації, а також розподілом наявних ресурсів;

по-третє, здатність громадських організацій виконувати функцію «посередника між органами влади різного рівня та сприяти пошуку консенсусу між ними»;

по-четверте, володіння прийомами та механізмами забезпечення легітимації прийнятих владних рішень щодо проблемних аспектів місцевого розвитку.

На сьогодні, за висновками фахівців [1;2;3], практика залучення громадськості до прийняття рішень є мінімальною або ж формальною, а їхній вплив на діяльність публічних інституцій носить здебільшого конфронтаційний характер або ж є адвокаційним. Тобто, впровадження громадських ініціатив на сьогодні не має системного характеру, в більшості випадків вони не інституціоналізовані та не мають чіткого правового підґрунтя.

В умовах проведення реформи децентралізації суттєво зросла роль громадських об'єднань у місцевому самоврядуванні та забезпечення їх участі у вирішенні проблем місцевого характеру. На сьогодні у розвинених країнах виробилися успішні практики залучення громадськості до вирішення місцевих справ та прийняття безпосередньої участі в процесах прийняття рішень на місцевому рівні. Перед Україною, на її шляху демократичних трансформацій, стоїть завдання розвитку та урізноманітнення форм співпраці громадян з «владною задля вирішення нагальних питань, як національного, так і місцевого значення, яка може бути реалізована шляхом запровадження безпосередніх форм участі громадян у місцевому самоврядуванні».

Особливе місце у процесах забезпечення безпосереднього впливу

громадськості на процеси управління місцевим розвитком таким її формам як: громадські слухання; місцеві ініціативи; органи самоорганізації населення; збори громадян за місцем проживання.

Залучення громадян до участі у вирішенні місцевих справ реалізується через: місцеві референдуми; громадську експертизу; консультації з громадськістю; спільне ухвалення рішень та контроль за їх реалізацією; громадські ради; місцеві вибори; робота в органі місцевого самоврядування експертами, консультантами, контролерами на добровільних засадах; створення груп стратегічного планування тощо.

Засобами впливу громадян на владу та відстоювання свої прав, згідно чинного законодавства [5] є: «звернення громадян ( пропозиції, скарги, заяви); оскарження рішень; мирні акції протесту ( мітинги, пікети, страйки); петиції; відкликання депутатів місцевих рад та дострокове припинення повноважень голів громад». До інших форм активності громадськості та способів впливу на владу можна віднести: проведення публічних заходів та інформаційних компаній; проведення акцій «неактивного» протесту ( заяви, критика рішень, відкриті звернення у ЗМІ); вивчення думки громадян та проведення соціологічних опитувань.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що чинними нормативними актами в Україні задекларовані достатньо прав та можливостей взаємодії влади з громадськістю. Однак для того щоб ці можливості справді запрацювали, варто зосередити особливу увагу на декількох ключових моментах: а) виробити чіткий системний і послідовний підхід до реалізації прав громадян на участь в управлінні державними і місцевими справами; б) забезпечити можливості для громадськості отримувати достовірну і актуальну інформацію; в) запровадити вироблені зарубіжною практикою форми громадського управління; г) переосмислити роль громадського сектору в управлінні державою та ставитися до громадськості як до рівноправного суб'єкта процесів ухвалення рішень та головного агента контролю за діяльністю влади.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Взаємодія організацій громадянського суспільства та влади у вирішенні місцевих соціальних проблем громадян. URL: <http://cisc.org.ua/wp-content/uploads/2015/10/book1.pdf>
2. Мельник В.І. Сучасні проблеми взаємодії держави та громадянського суспільства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>
3. Онищенко О. С. Шляхи реформування в Україні громадянського суспільства. Правова держава : Щоріч. наук. праць ІДП НАН. 2002. Вип.13. С. 10-19.

4. Про громадські об'єднання. Закон України від 22.03.2012р. №4572-УІ (з доповненнями від 28.04.2020р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

5. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України (зі змінами від 01.05.2019 № 280/97ВР / URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280>

6. Сергієнко О.І., Ватаманюк О. Громадська участь/залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль).К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 92 с.

**Лілія КУСЯК**

здобувачка освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

## **ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ З ПАРТНЕРАМИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Результатом реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні стало створення об'єднаних територіальних громад – абсолютно нова категорія органів місцевого самоврядування. Ці утворення отримали широкий спектр повноважень, а також самостійність в ухваленні рішень і ширші можливості для діяльності завдяки фінансовій автономії. Така практика відповідає Хартії місцевого самоврядування, яку ухвалила Рада Європи 15 жовтня 1985 року у Страсбурзі. Хартія трактує поняття самоврядування як «право і спроможність місцевих громад здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення» [1].

Кожен орган місцевого самоврядування, як будь яка інша публічна організація, має свою місію. Місія – це концепція діяльності, яка визначає зміст і мету існування публічної організації [2, с. 46]. Приватні підприємства формулюють свою місію не тільки, щоб визначити основну мету своєї діяльності, але перш за все, щоб виділитися на конкурентному ринку. Таким чином місії приватних підприємств відрізняються одна від одної, вони виступають відмінною рисою кожної з них. Щодо органів місцевого самоврядування можна сказати, що вони всі мають спільну місію – найкраще задоволення колективних потреб мешканців і забезпечення завдяки цьому найвищої якості життя місцевих спільнот. У той же час це означає також безперервний і всебічний розвиток таких спільнот [2, с. 46].

У світовій практиці для досягнення зазначених цілей активно залучають представників підприємницького сектору та громадськості. На сьогоднішній день в науковій літературі існує багато термінів, які пояснюють різні сторони цієї взаємодії. Так, взаємодія держави та підприємницького сектору отримала назву «державно-приватне партнерство» або «публічно-приватне партнерство»; взаємодія держави та громадського сектору називається «державно-громадське міжсекторне співробітництво» або просто «державно-громадське співробітництво», а взаємодія бізнесу та громадського сектору – «соціально-відповідальна взаємодія». Тресторонню співпрацю всіх цих секторів називають «міжсекторним партнерством» або «трисекторним партнерством», під яким розуміють налагодження конструктивної взаємодії між трьома силами – першим, другим та третім сектором – державними структурами, комерційними підприємствами та громадськими (неприбутковими, недержавними) організаціями будь-якого суспільства при вирішенні соціально-значимих проблем (бідність, безпритульність, сирітство, насильство, тощо), що здійснюється у рамках діючого законодавства і спрямоване на покращення нормативно-правової бази проведення раціональної соціальної політики [3, с. 211].

Зважаючи на множину різновидів взаємодії між секторами економіки («державно-приватне партнерство», «державно-громадське співробітництво», «соціально-відповідальна взаємодія», «трисекторне партнерство») світова практика напрацювала велику кількість моделей такої взаємодії. Так, Ю. Фрідман, розуміючи під моделлю взаємодії влади і бізнесу сукупність сформованих на певній території формальних і неформальних норм, правил і практик їх взаємодії, виділяє чотири типи відносин і взаємодії: модель патронажу (адміністративного тиску на бізнес); модель «приватизації влади» великим капіталом; модель придушення (використання владою у відносини з бізнесом репресивного апарату); модель партнерства (компромісу).

Вітчизняні науковці розрізняють два види «державно-громадського співробітництва»: «державно-громадське партнерство» та «громадсько-державне партнерство». У першому випадку зарубіжний досвід демонструє, що у світі таке партнерство розуміється як постійний діалог з громадськістю, залучення її до прийняття державно-управлінських рішень; у другому випадку – це формування і розвиток підприємств, створених громадськими організаціями [4, с. 19-20].

Світовою практикою господарювання сформовано п'ять базових моделей партнерства державного і приватного секторів, що характеризуються особливими формами власності, фінансування й управління, а також строками реалізації проектів. До таких моделей належать: модель оператора, модель кооперації

(5-10 років), модель концесії (20-30 років), модель договору (3-5 років), модель лізингу (8-15 років). Вибір тієї чи іншої моделі залежить від виду діяльності та інфраструктурної мережі, в яких реалізується проект партнерства. Оптимальні моделі партнерства повинні сприяти отриманню таких вигод: більш швидка реалізація складних інфраструктурних проектів; прискорення розвитку регіонів; підвищення соціально-економічної ефективності; покращення механізмів надання публічних послуг; полегшення тягаря, що покладений на державне управління; зниження інвестиційних витрат; оптимізація структури фінансування за рахунок використання національної та міжнародної підтримки тощо [5, с. 45].

В сучасній науковій літературі існує ряд моделей «соціально-відповідальної взаємодії» бізнесу та громадськості. Як правило, виділяють американську британську, європейську (континентальну), японську та пострадянську моделі соціально-відповідальної взаємодії. Для американської моделі соціально-відповідальної взаємодії характерні добровільні ініціативи, фінансування різних проектів і програм, благодійність, меценатство та спонсорство. На відміну від американської моделі соціально-відповідальної взаємодії, характерною рисою європейської моделі є її державне регулювання, в наслідок чого її визнають як приховану форму соціальної відповідальності. Британська модель соціально-відповідальної взаємодії є за своєю суттю симбіозом європейської та американської моделей. Від американської моделі вона запозичила активну державну підтримку бізнесу, а від американської – велику активність підприємницького сектору в реалізації власних соціальних проектів. Японська модель соціально-відповідальної взаємодії проявляється в системі «довічного найму» та відповідних умовах управління персоналом. Пострадянська модель соціально-відповідальної взаємодії сформувалась на основі спадщини соціалістичних підприємств, що мають у своїй структурі такі традиційно соціально-спрямовані підрозділи, як дитячі садки, літні табори і пансіонати, власні лікарні, будинки культури, клуби тощо. В умовах економічної системи Радянського союзу, соціальна відповідальність підприємств не розглядалася як особливий вид діяльності, соціально-відповідальна взаємодія була державно закріпленою формою активності виробничого сектора [6].

Отже, органам місцевого самоврядування при виборі моделей співпраці необхідно враховувати особливості завдань, які стоять перед державою, бізнесом та громадськістю, специфіку функціонування підприємницьких структур, громадських організацій та їх реальні можливості впливу на соціально-економічний розвиток держави. Влада і бізнес повинні бути взаємно відповідальними за виконання їх обов'язків перед суспільством і громадянами.

***Список використаних джерел:***

1. Європейська хартія місцевого самоврядування, м. Страсбург, 15 жовтня

2085 року: ратифіковано Законом України № 452/97-ВР від 15 липня 1997 року.  
URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)

2. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування: Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава, 2017. 111 с.

3. Жуковська А.Ю. Синергетичний ефект міжсекторної взаємодії в соціальній сфері. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: збірник матеріалів доповідей за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 року). Тернопіль-Збараж. 2017. С. 210-214.

4. Боделан В. Р. Правові основи громадсько-державного партнерства: зарубіжний і вітчизняний досвід. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління. 2014. Т. 242, Вип. 230. С. 19-26.

5. Длугопольський О.В., Жуковська А.Ю. Державно-приватні партнерства: зарубіжний досвід і уроки для України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 43-49.

6. Жуковська А.Ю. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. № 4 (205). С. 11-20.

**Тетяна КУЦИК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина СМАЧИЛО

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

В епоху реформування сфери охорони здоров'я на ефективність управління медичним закладом вагомий вплив має стиль керівництва менеджера цього закладу. Від керівника значною мірою залежить якісне розв'язання фінансово-економічних, господарських справ, результат лікувального та діагностичного процесу, стосунки в колективі, результат роботи та імідж закладу взагалі. А отже, саме директор-менеджер є центром, навколо якого формуються, розвиваються й успішно розв'язуються проблеми закладу охорони здоров'я.

Термін «стиль» означає засіб здійснення чого-небудь, що вирізняється сукупністю своєрідних прийомів. Тобто, це сукупність індивідуальних засобів і

методів, що їх використовує керівник у своїй діяльності [1].

Стиль керівництва закладом охорони здоров'я – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника.

В практичній діяльності закладів охорони здоров'я переважають три основні стилі керівництва: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) та ліберальний (потуральний).

*Авторитарний (директивний) стиль* характеризується централізацією влади лише в руках керівника. Він одноосібно приймає рішення, жорстко регламентує діяльність підлеглих, обмежуючи їхню ініціативу. Справи в колективі плануються керівником завчасно. Підлеглим відомі лише найближчі цілі і при цьому вони отримують мінімум необхідної інформації. Контроль за діяльністю підлеглих базується на силі влади керівника, його голос завжди є вирішальним, будь-яка критика на його адресу не допускається [2].

*Демократичний (колегіальний) стиль* заснований на децентралізації влади керівником. При прийнятті рішень він консультується з підлеглими, дає колегам можливість брати участь у їх виробленні. Підлеглі отримують достатньо інформації, щоб мати уявлення про перспективи своєї роботи. За такого стилю практикується делегування функцій і повноважень від керівника до підлеглих. Ініціатива з боку підлеглих стимулюється [2].

*Ліберальний (потуральний) стиль* характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих. Він виступає як посередник, який забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхідними для роботи. Зазвичай справи пускаються на самоплив. Керівник реагує лише тоді, коли на нього тиснуть зверху або знизу. Як правило, за такого стилю керівництва серед підлеглих стають лідерами одна-дві людини, які керують групами [2].

Потрібно врахувати, що чистий стиль керівництва в закладах охорони здоров'я не зустрічається або зустрічається дуже рідко. Не можна також однозначно сказати, що авторитарний стиль – це неефективний, негативний стиль керівництва, а демократичний – ефективний, позбавлений недоліків, тому що кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки. Недоліків у авторитарного стилю керівництва більше: придушення ініціативи, відсутність гласності тощо, але є і перевага – економія часу. У керівника-демократа більшість рис мають позитивний характер, спрямовані на гуманізацію і демократизацію управління, але виникають проблеми з кількістю часу, що витрачається на колегіальність. Невтручання у справи підлеглих керівника-ліберала, з одного боку, є недоліки, а з іншого – дає змогу працівникам спокійно працювати, посилює відповідальність за ефективність дорученої їм ланки роботи.

Отже, перед керівниками закладів охорони здоров'я постає питання виявлення власного стилю керівництва, узгодження його з вимогами суспільства та подальше удосконалення з метою демократизації і гуманізації.

Демократизація – принцип управління, що полягає в організації спільної діяльності керівника та працівників на засадах партнерства, врахування керівником індивідуально-психологічних особливостей працівників і створення умов для їхнього особистого та професійного саморозвитку та самовдосконалення.

Гуманізація – принцип управління, зорієнтований на залучення всіх організаторів і учасників управлінського процесу до активної постановки й розв'язання актуальних проблем управління, внесення пропозицій, формування новаторських ідей, інноваційних підходів та засобів реалізації тощо.

Дослідження індивідуального стилю у керівників закладів охорони здоров'я показує, що кращих результатів досягає той медичний заклад, де для роботи керівника характерне переважаючі ознаки демократичного керівництва. Однак висококваліфіковані керівники, залежно від конкретної ситуації, рівня сформованості колективу, від індивідуальності кожного підлеглого гнучко використовують риси кожного стилю з метою ефективного управління. Адже за словами багатьох науковців, найкращим вважається гнучкий, адаптивний стиль, орієнтований на реальність. Як же досягти такого рівня керівництва? Ми пропонуємо розглянути такі шляхи оптимізації стилю керівництва: самоаналіз власної діяльності з метою виявлення сильних та слабких сторін стилю керівництва; усвідомлення власного стилю керівництва; збереження та зміцнення сильних сторін стилю; постійна робота над подоланням своїх недоліків; оволодіння якомога більшою кількістю засобів та методів відомих стилів; здійснення індивідуального підходу до кожного підлеглого; оптимальне позитивне спілкування; поважання гідності людини; урахування рівня розвитку колективу; урахування індивідуальних особливостей кожного працівника; розвиток критики, самокритики; залучення підлеглих до управління; делегування повноважень; забезпечення гласності; відмова від командно-адміністративних методів управління; врівноважені стосунки з підлеглими; гнучке застосування та співвідношення методів впливу; виявлення поваги та довіри до підлеглих, учнів, батьків; розумне співвідношення заохочень та покарань; урахування вимог суспільства до керівництва сучасним закладом охорони здоров'я; вдосконалення організаційних форм управління; забезпечення оптимістичного настрою у колективі; створення атмосфери співпраці; вдосконалення прийомів прийняття рішень; підвищення рівня інформованості підлеглих; координація використання влади; підтримка ініціативи підлеглих; створення сприятливих умов для результативної праці кожного члену колективу;



підвищення умов відповідальності кожного за свою працю; підвищення власного рівня компетентності.

*Список використаних джерел:*

1. Дурнєва Т.В. Формування ефективного стилю керівництва в освіті: ціннісні орієнтації. Методологія та технологія сучасного філософського пізнання: матеріали III Міжнар. наук. конф. (27 травня 2016 року, Одеса). Одеса; Дніпропетровськ, 2016. С. 178-183.

2. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. Навч.-методичний посібник. Київ, 1998. 192 с.

3. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.

**Іванна ЛАСІЙ**

Західноукраїнський національний університет  
науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.

**ГРОМАДСЬКИЙ МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ**

Важливою складовою модернізації системи публічного управління є посилення ролі громадського сектору в реалізації суспільних реформ. Сьогодні інститути громадянського суспільства не обмежуються вивченням лише результатів проведення реформи, а й цікавляться питаннями модернізації роботи організацій публічного сектору, кадровими змінами, станом дотримання законності посадовими особами тощо. Тому, ефективна взаємодія таких організацій з інститутами громадянського суспільства має ґрунтуватися на використанні різних форм громадського впливу, зокрема, через використання таких його елементів, як громадський моніторинг та контроль.

Громадський контроль, за визначенням науковців, є інструментами громадської оцінки стану виконання публічними організаціями їхніх соціальних завдань. Такий контроль складає невід'ємну частину системи публічного управління та є незамінним чинником розвитку соціуму в умовах розбудови демократичної, соціальної, правової держави [1]. Серед інших підходів до розуміння громадського контролю, наведемо думку, за якою він є «формою участі громадськості в управлінні для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, підприємств, установ і організацій, що надають соціальні послуги», тобто це своєрідна система відносин громадянського

суспільства з державою. Така система ґрунтується на підзвітності органу влади громадськості («третьому сектору» та ЗМІ) [2;4]. Отже, громадський контроль сприяє утвердженню громадянського суспільства, в якому реально забезпечуються всі права та свободи людини і громадянина, а об'єктом контролю є управлінська діяльність публічного сектору загалом.

Суттєвими перевагами проведення громадського контролю є: 1) усунення і попередження явищ та процесів, які зумовлюють виникнення невідповідностей між завданнями, покладеними на публічну організацію (орган влади), і результатами їх виконання (неефективне виконання завдань, неналежний професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, недостатність фінансових ресурсів або нецільове використання коштів, корупційні діяння, організація непрозорих тендерних закупівель, ухвалення національних і регіональних програм в інтересах зацікавлених груп. 2) покращення діяльності та раціоналізація системи управління завдяки врахуванню зауважень і пропозицій громадськості.

У науковій літературі моніторинг визначається, як регулярне відслідковування процесу, явища за відповідною методикою, з метою одержання більш повної та докладної інформації про нього і прийняття на підставі цього обґрунтованого рішення

Громадський моніторинг є регулярним відслідковуванням процесу, явищ за відповідною методикою, з метою одержання більш повної та докладної інформації про нього і прийняття на підставі цього обґрунтованого рішення. В сучасних умовах громадський моніторинг роботи публічних інституцій набуває особливого значення і змісту, оскільки за допомогою такого моніторингу формується зворотній зв'язок між ними і громадськістю (споживачами послуг, окремими групами населення певної території тощо).

Основними завданнями громадського моніторингу діяльності організацій публічного сектору можна віднести: вивчення та аналіз громадської думки щодо їх діяльності та результатів впровадження програм і проектів загальносуспільного значення ( в т.ч. на місцевому рівні); забезпечення своєчасного реагування виклики і вимоги щодо якості публічних послуг, що надаються, запровадження механізму громадського контролю за діяльністю публічних інституцій та оцінювання ефективності їх діяльності, забезпечення прозорості і відкритості роботи для громадськості, запобігання корупції, налагодження зворотнього зв'язку та співробітництва.

Міжнародним стандартом якості ISO 9000, завдання моніторингу та вимірювання, конкретизуються залежно від об'єкту оцінювання, а саме:

– моніторинг та вимірювання продукції (послуги) – проводиться з метою підтвердження її відповідності встановленим вимогам і стандартам;

– оперативний моніторинг і вимірювання – проводиться відносно перебігу технологічних параметрів основних і допоміжних процесів;

– стратегічний моніторинг та вимірювання – здійснюється в контексті визначення ефективності функціонування системи управління якістю.

Загалом, упровадження громадського моніторингу діяльності організацій публічної сфери дає змогу: 1) виявити громадську та експертну думку щодо прийнятих ними управлінських рішень з питань розв'язання суспільно важливих проблем і виконання завдань; 2) проаналізувати громадську думку щодо стану, основних проблем та перспектив розвитку організації; 3) визначити рівень поінформованості суспільства щодо пріоритетних напрямів розвитку та забезпечення їх участі в їх реалізації; 4) забезпечити розробку оптимальних варіантів вирішення суспільнозначущих питань, які б відповідали загальній стратегії державного управління; 5) створити сприятливі умови взаємодії громадськості у розв'язанні найважливіших питань і прийняття управлінських рішень тощо. Таким чином, загальною метою громадського моніторингу є підвищення підзвітності і прозорості діяльності публічних інституцій, а також реалізація положень національної політики формування громадянського суспільства в інтересах всіх громадян та внесення відповідних пропозицій щодо їх вирішення.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Мельник В.І. Сучасні проблеми взаємодії держави та громадянського суспільства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>

2. Крушельницька Т. Деякі аспекти моніторингу діяльності органів державної влади щодо співпраці з інститутами громадянського суспільства в Україні. Т. Крушельницька, Є. Ралдугін. Вісник Національної академії державного управління. С. 245-257.

3. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України (зі змінами від 01.05.2019 № 280/97ВР / URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280>

4. Сергієнко О.І., Ватаманюк О. Громадська участь/залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль).К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 92 с.

**Маргарита ЛІХВАНЧУК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Якісна освіта сьогодні розглядається як один з індикаторів високої якості життя, інструмент соціальної стабільності і злагоди, економічного зростання та інноваційного соціально орієнтованого розвитку країни. В такому сенсі актуалізуються питання приведення змісту та структури освіти у відповідність до вимог замовників та потреб ринку праці; належної організації освітнього процесу; підвищення якості надання освітніх послуг, забезпечення доступності всіх верств населення до якісної освіти. Освіта мусить перетворитися на систему, здатну до саморегуляції, відповідно до викликів суспільного розвитку, які постійно змінюються, стати детермінантом економіки знань, зорієнтованого на формування інноваційного освітнього середовища, у якому споживачі освітніх послуг отримують навички і вміння самостійно оволодівати знанням впродовж життя та застосовувати це знання в практичній діяльності.

Як свідчить аналіз наукових джерел [1-5], якість надання освітніх послуг лежить в декількох площинах, а саме: вимогах міжнародних вимог та стандартів якості освіти; концептуальних засадах формування освітньої політики держави; механізмах державного управління освітою, в т.ч. якістю освіти; організаційних аспектах процесу надання освітніх послуг та діючих методиках їх оцінювання; якості ресурсного забезпечення освітнього процесу; стану та динаміки розвитку ринку освітніх послуг; потребах замовників та вимогах ринку освітніх послуг.

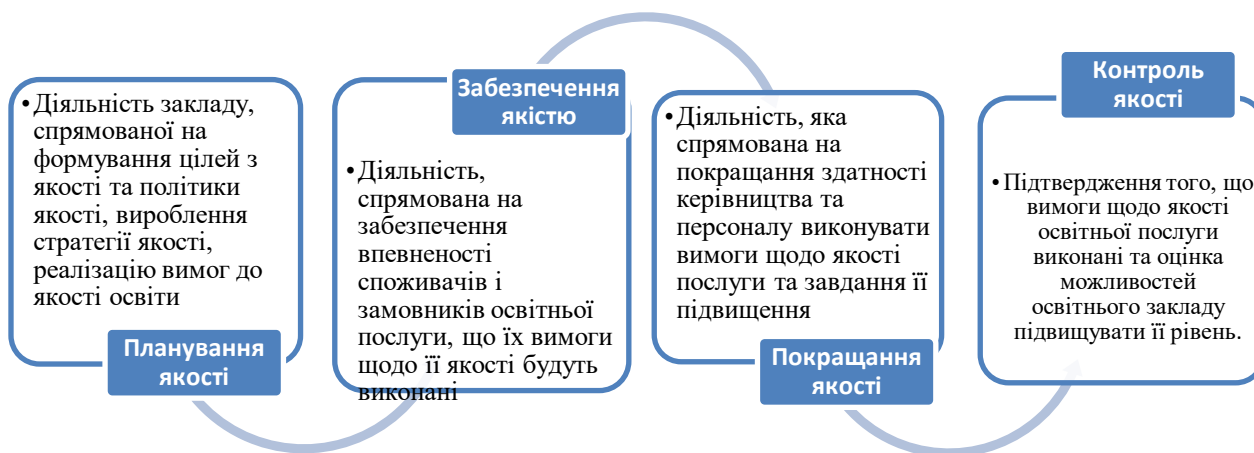
В структурі якості надання освітньої послуги можемо виділити такі основні її складові: якість системи управління освітнім закладом; якість змісту освітніх програм; якість ресурсного забезпечення надання освітньої послуги; якість організації навчального процесу; якість педагогічного персоналу; якість учнів як особистостей; якість навчально-методичного забезпечення надання освітньої послуги; якість управлінських технологій; якість методик та технологій навчання [4].

Управління якістю є комплексним та скоординованим процесом впливу на якість надання освітніх послуг та організації навчального процесу з метою досягнення найбільшої відповідності параметрів функціонування та результатів діяльності закладу освіти необхідним вимогам, нормам, стандартам та очікуванням. Практично, такий процес передбачає реалізацію управлінських

рішень щодо підтримання та поліпшення якості надання освітньої послуги, підвищення загальноосвітнього та культурного рівня учнів, а також збільшення результативності функціонування навчального закладу в цілому [4].

В процесі побудови системи управління якістю надання освітніх послуг у конкретному закладі загальної середньої освіти важливо враховувати закономірності управління навчальним і виховним процесом. В його зміст науковці [3;5] закладають такі специфічні ознаки як: наявність наукової підсистеми в організації управління; аналітичність, прогнозованість, циклічність та неперервність процесу управління; повнота реалізації загальних (передусім, технологічних) функцій управління освітнім закладом; відповідність мети, змісту та технологій управління; взаємовплив та взаємоузгодження керуючої і керованої підсистем управління; оптимальність співвідношення стратегічного і оперативного регулятивного управління; залежність результатів управління від розвитку творчого потенціалу педагогів і учнів; зворотній зв'язок між системою управління та споживачами освітніх послуг.

Обов'язковою умовою формування системи управління якістю в закладі освіти є забезпечення надання гарантій якості замовнику (споживчу) освітньої послуги. "Гарантія якості (Quality Assurance)" є універсальною процедурою, яка передбачає постійне оцінювання якості послуги освітнього процесу загалом або окремих його освітніх програм через систему моніторингу, діагностування, підтримку, удосконалення. Як механізм управління, гарантія якості передбачає як процедуру підзвітності, так і розвитку системи якості, шляхом надання інформації про дотримання критеріїв якості. В закладах загальної середньої освіти такі гарантії закладаються в процеси планування якості надання освітньої послуги, її забезпечення та підвищення, а також контролю і оцінювання якості (рис.1).



**Рис. 1. Система гарантій якості освітньої послуги в закладі загальної середньої освіти в рамках запровадження системи управління якістю**

Аналіз стану впровадження систем управління якістю в заклади освіти

свідчить про наявність загальних проблем, які стримують їх активне використання. До них можна віднести такі: 1) відсутність лідерства з боку керівництва закладом щодо запровадження систем управління якістю; 2) відсутність базових документів систем якості, передусім таких, як цілей з якості та політики в сфері якості надання освітніх послуг; 3) відсутність чіткого розуміння потреб замовників освітньої послуги; 4) відсутність чіткого планування та дотримання виконання планів з підвищення якості освіти; 5) відсутнє внутрішнє інформування персоналу про переваги впровадження систем управління якістю; 6) обмеженість використання системи вимірювання та оцінювання показників роботи персоналу та діяльності освітнього закладу в сфері якості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Архипова С. П. Якість освіти у контексті вимог сучасності. URL [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchu/N135p011-014/pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchu/N135p011-014/pdf)
2. Бабовал Н. Р. Якість надання освітніх послуг як чинник забезпечення ринку праці конкурентоспроможними фахівцями. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/21000/1/13-15.pdf>
3. Панасюк В. Алгоритм упровадження системи якості у школі. URL <http://osvita.ua/school/manage/1670/>
4. Попович Т.М. Управління якістю : навч. посібник. Тернопіль, КРОК, 2013. 320с.
5. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах : навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг / кол. авт. ; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 136 с.

**Ірина ЛУКА**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Жанна КРИСЬКО

## **СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

Охорона здоров'я сьогодні – складна багатофункціональна система, що забезпечує життєві потреби населення. Її функціонування та розвиток визначає ефективність функціонування і розвитку багатьох інших підсистем суспільного устрою, у т.ч. економіки в цілому [3]. Формування ринкових відносин ставить

низку принципів завдань, найважливіша з яких – максимально ефективно використання кадрового потенціалу. У зв'язку з цим, питання кадрової політики і формування систем управління персоналом медичного закладу є своєчасним і актуальним.

Еволюція концепцій управління персоналом при зміні управлінської парадигми від управління кадрами до управління розвитком людини ґрунтується на становленні і розвитку системи кадрового забезпечення. При цьому забезпечується стійкість функціонування галузі. Фрагментарні функції кадрового забезпечення розвиваються системно. В основу системи мотивації закладаються принципи розвитку персоналу. При цьому визначається місце підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у системі кадрового забезпечення. Кадрове забезпечення організації відображає процес надання працівниками різних рівнів підготовки, які поділяють цілі та цінності роботи організації і створюють конкурентні переваги перед іншими організаціями [2]. У сучасній економічній літературі не представлено чітко сформульованого поняття «кадрове забезпечення». Розглянемо його з точки зору взаємозв'язку з поняттям «кадрова політика».

Проведений аналіз літературних джерел, дозволив встановити, що термін «кадрова політика» проявляється на різних рівнях, має багаторівневу структуру проявлення в організації, тісно взаємопов'язаний як з внутрішнім середовищем організації, так і з зовнішнім. На кадрову політику, її розвиток і формування безпосередньо впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ [5]. До факторів зовнішнього середовища відносяться ті фактори, які організація повинна враховувати для того, щоб визначити потребу в персоналі правильно і знайти джерела покриття цієї потреби. До факторів внутрішнього середовища відносяться фактори, які піддаються впливу з боку підприємства.

За допомогою кадрової політики створюється така система роботи з персоналом, яка гарантує дотримання чинного законодавства, має на меті отримати не тільки соціальний ефект, а й також економічний. Професіоналізм працівників стає запорукою стійкості галузі на ринку, що обумовлює зростання ролі розвитку персоналу як одного з важелів управління [1].

Кадрове забезпечення галузі є процесною системою, що виконує загальні функції:

- відбір і найм працівників;
- адаптація персоналу;
- планування і прогнозування;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;

- розвиток і оцінка працівників;
- працевлаштування;
- атестація персоналу.

Зазначимо, що ефективна робота системи кадрового забезпечення залежить від стійкої і ефективної роботи всіх функцій даної системи.

Отже, існує залежність між ефективною системою управління персоналом і складним зовнішнім середовищем, яка може проявлятися нестабільно, а також можуть виникнути труднощі з передбачуваністю ринку.

Що ж стосується кадрової політики в охороні здоров'я, то її вдосконалення вимагає:

- розроблення науково-обґрунтованих підходів до державного замовлення на підготовку фахівців відповідно до реальної потреби регіонів і формування цільового прийому в освітні заклади;
- створення нової моделі взаємовідносин, що регулюють використання фахівців галузі, підготовлених як за рахунок коштів державного і інших бюджетів, так і на контрактній основі;
- розроблення сучасних методик середньо- і довгострокового прогнозування потреби у фахівцях державної і муніципальної систем охорони здоров'я.

Невирішеність ж даної проблеми призводить до погіршення структурних невідповідностей в забезпеченості медичними кадрами.

У сучасних умовах відбувається зміна парадигми управління персоналом охорони здоров'я. Змінюється система цілей управління, ускладнюється система взаємодії суб'єктів і об'єкта управління. Керівникам медичних установ доводиться освоювати нові методи і прийоми роботи, пов'язані, з одного боку, з формуванням ринкового поля, зовнішнього середовища діяльності медичної установи; в т.ч. розвитком конкуренції, багатоканального фінансування, реалізації національних проектів; з іншого – з необхідністю відповідати в цих умовах якісно новій парадигмі управління в цілому – пошук методів і технологій управління, і, перш за все, управління персоналом. У зв'язку з цим, однією із цілей управління та розвитку організації є визначення кадрової стратегії і політики, створення системи управління персоналом, пошук технологій менеджменту людських ресурсів організації охорони здоров'я, адекватних ринковим умовам функціонування і розвитку.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Круп'як Л. Б, Круп'як І. Й. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). С. 118-121.



2. Нестеров В. Л. Кадрове забезпечення галузі в умовах реформування. URL: <https://bit.ly/2SIn9vQ>

3. Попович Т. М., Крисько Ж. Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль: Крок. 2020. С. 261-293. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Мон\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Мон_uzoz_t.pdf)

4. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF>. (дата звернення: 01.02.2021).

5. Шаповалов Ю. В. Вдосконалення кадрової політики муніципального закладу охорони здоров'я. URL: <https://bit.ly/3yaVnsc>

**Оксана ЛУШНЕЙ**

здобувачка освітньо – професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

## **СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇ ПРАКТИКИ**

З часів незалежності України відбувалось поступове скорочення бюджетного фінансування медичної галузі, тому що з'явилася мотивація до розвитку комерціалізації. Відповідно, на початку 90-х років ХХ століття у великих містах України утворились перші приватні клініки, які пропонували населенню платні медичні послуги [1, с. 174].

Недостатнє фінансування медичної галузі та низька заробітна плата працівників медичних установ змусили частину лікарів і молодший медичний персонал переорієнтуватися на приватний бізнес, де можна розраховувати на фінансовий успіх за рахунок професійних знань. На відміну від застарілого устаткування в державних медичних закладах, низького рівня сервісу в наданні безкоштовної медичної допомоги та неякісного медичного обслуговування приватні медичні заклади пропонували високу якість медичних послуг, нові методи діагностики та лікування. Це сприяло тому, що пацієнти почали частіше звертатися по медичну допомогу до приватних медичних закладів.

Завдяки розвитку інформаційних технологій, глобалізації медичного та фармацевтичного ринків для представників медичного бізнесу стали доступними

ринки нових лікарських препаратів. Доступність комерційної, управлінської й маркетингової інформації дала змогу медичним працівникам приватного сектору одержувати дані про організацію медичного бізнесу за кордоном, отримувати інформацію про вартість медичних послуг, про рівень доходів лікарського персоналу, про системи управління галуззю охорони здоров'я.

У Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (р. III, ст. 17 «Господарська діяльність у сфері охорони здоров'я»), вказано, що господарська діяльність можлива лише за наявності ліцензії. Аналогічні положення містяться у Законі України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 р. № 222-VIII (п. 15 ч. 1 ст. 7) та у Постанові КМУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» від 2 березня 2016 р. № 285, згідно з яким медична практика обов'язково ліцензується [2]. Зауважимо, що Постанова КМУ № 285 значно спрощує процес отримання ліцензії на медичну практику, а також надає право отримання відповідної ліцензії ФОП (фізичній особі – підприємцю), що не має спеціальної освіти та не відповідає єдиним кваліфікаційним вимогам, затвердженим МОЗ України, за умови укомплектування штату медичними та немедичними працівниками відповідно до заявлених спеціальностей.

За даними МОЗ України та аналітиків серед приватних медичних закладів та підприємців трохи більше половини (65,1%) спеціалізується на стоматологічній допомозі. Іншими розвиненими напрямками приватної медицини є ультразвукова діагностика – 5,3%, акушерство та гінекологія – 4,3%, дерматовенерологія – 3%, урологія – 1,2%, хірургія – 0,67% та інші – 20% [3].

Основна частина приватної медицини (близько 80-90 % ринку) сьогодні зосереджена в 3-4-х містах, значна кількість приватних закладів охорони здоров'я розташована у великих містах, що обумовлено значною кількістю потенційних клієнтів, здатних купувати дорогі приватні послуги, та високим рівнем висококваліфікованих медичних кадрів [3;4].

За даними незалежних експертів, у багатьох європейських країнах відсоток приватних медичних клінік перевищує 60%, а в Україні приватні медичні установи складають 10%, змішані та державні – 10% та 80% відповідно [5, с. 22; 4].

Зрозуміло, що повноцінно розвинений ринок медичних послуг не може з'явитися відразу. Навіть коли законодавчо була дозволена приватна медична практика, небагато лікарів наважувалися йти «на вільний хліб». Тим більше, створити власну приватну клініку, обладнану всім необхідним, може далеко не кожний, адже для цього потрібен великий фінансовий ресурс. Отже, на хвилі ринкових перетворень виникають «держгоспрозрахункові» медичні кабінети в рамках державних лікарняних закладів, які обмежуються консультативною й амбулаторною допомогою.

Сьогодні заклади охорони здоров'я приватної форми власності виконують більшість видів медичних послуг серед населення. Мережа стаціонарної допомоги медичних закладів приватної форми власності є розгалуженою та представлена амбулаторно-поліклінічними установами, стаціонарами і приватними кабінетами. В 2020 році Україні налічувалося 1615 багатопрофільних лікувальних установ, з них 92 – стаціонари приватної форми власності, ліжковий фонд яких складав 2122 ліжка [3;4].

Більшість амбулаторних-поліклінічних закладів (66,3%) є структурними підрозділами стаціонарів. Найбільш розвинена мережа самостійних закладів охорони здоров'я в Дніпропетровській, Харківській, Донецькій області та Києві, мережа приватних кабінетів – в Луганській, Черкаській та Дніпропетровській областях. Найменше стаціонарів приватної форми 247 власності – у Вінницькій, Волинській, Житомирській, Рівненській, Черкаській та Херсонській областях [3; 4].

Першість у розвитку приватної медицини в незалежній Україні належить клінікам «Борис» і «Медиком» (Київ), фірмі «Ацинус» (Кропивницький), які з'явилися на початку 1990-х років. Вони, подібно до багатьох інших, створювалися як служби швидкої допомоги, а потім створили власну амбулаторію, діагностику та стаціонар. Такий розвиток пояснюється тим, що під час їх створення в країні попит на послуги швидкої допомоги був особливо високий. Крім того, приватна швидка допомога приносила чималий прибуток – у разі гострої необхідності людина готова платити за здоров'я будь-які гроші [1, с. 128-135].

Друга хвиля розвитку ринку приватної медицини прийшла на 2000-і роки, орієнтуючись в основному на висококваліфікований сегмент (дорогі товари і послуги для людей з високими доходами). Попит на доступні якісні послуги досі залишався незадоволеним, що й зумовило бурхливий розвиток середнього цінового сегменту й появу значної кількості невеликих приватних медичних центрів різної спрямованості.

У цілому, період з 2005 по 2008 рр. (до початку економічної кризи) можна вважати періодом найбільш активного формування ринку приватної медицини. Він відзначився активним відкриттям нових медичних центрів і розширенням мережі вже існуючих [1, с. 178].

Найбільш затребуваними в приватній медицині є онкологічні та кардіологічні центри, що пов'язано з широким розповсюдженням відповідних захворювань в Україні. Ще один сегмент ринку приватної медицини представлений діагностичними та консультативними центрами. На четвертому місці – 249 швидка допомога. Ця послуга зараз дуже розвинена і наявна не тільки у великих містах. Найменш заповнена в Україні ділянка приватних багатофункціональних центрів, що надають повний спектр медичних послуг [4].

Треба зазначити, що за роки незалежності сектор приватної медицини розвивався без загальнодержавної програми фінансової підтримки. Головною причиною, на наш погляд, є те, що приватній медицині надається другорядна роль у формуванні здоров'я населення.

*Список використаних джерел:*

1. Вовк С.М. Системні трансформації охорони здоров'я: монографія / С.М. Вовк. Донецький державний університет управління, МОН України. Кривий Ріг : вид. Р. А. Козлов. 2017. 315 с.
2. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики : Постанова Кабінет Міністрів України від 02.03.2016 р. № 285. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/285-2016>
3. Міністерство охорони здоров'я України : веб-сайт. URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/>
4. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Голованова І.А., Краснова О.І. Значення приватної медицини в системі охорони здоров'я України. Економіка і право охорони здоров'я. 2016. № 1 (3). С. 22–24.

**Андрій ЛЮБИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Руслан АВГУСТИН

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНОЇ  
ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ЮСТИЦІЇ**

Ефективне виконання завдань і повноважень територіальних органів Міністерства юстиції України у сфері забезпечення примусового виконання рішень прямо залежить від формування та злагодженого функціонування відповідних професійних структурних підрозділів, вузькоспеціалізованих за даним напрямом діяльності [1, с.153]. При цьому сучасні процеси реформування системи органів юстиції (наприклад, ліквідація органів юстиції районного рівня), зміни у повноваженнях і порядку їх реалізації (зокрема, у зв'язку з проведенням антитерористичної операції у східних областях України) мають наслідком досить високу динаміку оновлення організаційної структури територіальних органів Міністерства юстиції України. Разом з тим на сьогодні статус підрозділів

державної виконавчої служби визначається неупорядкованою сукупністю різних відомчих і локальних правових актів, виявляючи певні прогалини регулювання та неповну узгодженість організаційної структури з повноваженнями територіальних органів юстиції. А відтак, в контексті вдосконалення статусу та підвищення продуктивності діяльності територіальних органів Міністерства юстиції України і вбачаються актуальними питання статусу їх підрозділів державної виконавчої служби.

Підрозділи державної виконавчої служби є невід'ємною складовою структури територіальних органів юстиції. При цьому навіть коли у 2011-2015 рр. Державна виконавча служба України була виділена зі складу Міністерства юстиції України та діяла як окремий центральний орган виконавчої влади, на місцевому рівні управління та відділи державної виконавчої служби згідно зі своїми Положеннями, затвердженими наказом Міністерства юстиції України від 10.04.2012 р. № 549/5 [2], залишалися структурними підрозділами відповідних територіальних органів юстиції.

Внаслідок ліквідації територіальних органів юстиції районного рівня до складу головних територіальних управлінь юстиції в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі входять як відповідне Управління державної виконавчої служби, так і відділи державної виконавчої служби (у регіоні). Така інтеграція до структури головних територіальних управлінь юстиції місцевих відділів державної виконавчої служби, з одного боку, дещо наближає їх та спрощує механізм управління ними, але, з іншого боку, значно збільшує навантаження на головні територіальні управління юстиції щодо керівництва такими їх чисельними і територіально відмежованими підрозділами. Вказане актуалізує необхідність напрацювання дієвої практики управління мережею місцевих відділів державної виконавчої служби, в контексті чого доцільною є проробка питання включення місцевих відділів державної виконавчої служби до складу Управління державної виконавчої служби (яке і так організує, контролює та координує їх діяльність), що сприятиме централізації керівництва підрозділами державної виконавчої служби та їх подальшій інституалізації у структурі територіальних органів Міністерства юстиції України. Крім того, зауважимо, що сьогодні з огляду на запровадження інституту приватних виконавців не вбачається нагальної потреби у запропонованому С. В. Олефіренко [3, с.128] збільшенні кількості відділів державної виконавчої служби та чисельності державних виконавців.

Управління та відділи державної виконавчої служби головних територіальних управлінь юстиції з Департаментом державної виконавчої служби Міністерства юстиції України складають окрему цілісну функціонально-організаційну підсистему в межах єдиної системи органів юстиції України. В її

основу насамперед покладена органічно поєднана подвійна підпорядкованість управлінь і відділів державної виконавчої служби головним територіальним управлінням юстиції та профільному Департаменту Міністерства юстиції України.

Особливістю такої підсистеми порівняно з іншими підрозділами територіальних органів юстиції є її більш висока організованість внаслідок законодавчого врегулювання статусу державної виконавчої служби як суб'єкта примусового виконання судових рішень і рішень інших органів. Разом з тим таке законодавче регулювання у дійсності досить обмежено визначає деякі основи та гарантії функціонування державної виконавчої служби, предметно не закріплюючи місце та види органів державної виконавчої служби в системі органів юстиції, їх завдання і повноваження, а також статус керівництва. При цьому, як суттєвий недолік маємо зауважити невизначеність у Законі [5] хоча би у загальних рисах компетенції територіальних органів юстиції з організації, керівництва, координації та контролю діяльності органів державної виконавчої служби, яка раніше була викладена у ст. 5 Закону України від 24.03.1998 р. № 202/98-ВР [4].

Вищевказані елементи статусу органів державної виконавчої служби могли би бути відображені у майбутньому Законі України про систему органів юстиції, проте сьогодні вони закріплюються на підзаконному рівні Типовими положеннями, затвердженими наказом Міністерства юстиції України від 20.04.2016 р. № 1183/5 [6] і актами конкретних територіальних органів юстиції. Тут необхідно погодитись із Д. В. Сіверіним [7, с. 681], що всебічне законодавче удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби сприятиме підвищенню ефективності їх роботи та, як результат, забезпеченню гарантій захисту прав і інтересів громадян та юридичних осіб у виконавчому провадженні.

Визначений пунктом 4 Типового положення від 20.04.2016 р. [6] перелік повноважень Управління державної виконавчої служби України визначає його діяльність переважно з організації та контролю здійснення примусового виконання рішень, у тому числі організовує інформаційне забезпечення виконавчого провадження та забезпечує ведення Єдиного державного реєстру виконавчих проваджень. Разом з тим такі повноваження Управління державної виконавчої служби в основному є недостатньо конкретними (наприклад, з організації здійснення примусового виконання рішень) та дублюють один одного (контроль «здійснення примусового виконання рішень», «вчинення виконавчих дій», «додержання законодавства про виконавче провадження» і тощо). Водночас попри цілком однозначне завдання Управління державної виконавчої служби по здійсненню примусового виконання рішень та включення

до його складу відділу примусового виконання рішень зазначене Типове положення від 20.04.2016 р. [6] не містить повноважень Управління державної виконавчої служби щодо виконання такого завдання. В іншому ж структурна організація Управління державної виконавчої служби загалом відповідає його завданням і повноваженням, включаючи згідно з Типовою структурою від 1.03.2016 р. [8], крім відділу примусового виконання рішень, також і відділ організації та контролю за виконанням рішень і відділ (сектор) аналітики та статистики.

Невід'ємною складовою ефективного виконання повноважень Управління державної виконавчої служби виступає його щільна взаємодія як з іншими підрозділами головного територіального управління юстиції, так і з різними органами публічної влади та організаціями. При цьому зауважимо, що тут має йтися про взаємодію не лише з місцевими органами та організаціями (як це передбачено п. 8 Типового положення від 20.04.2016 р. [6]), а і з відповідними інституціями загальнодержавного рівня та інших регіонів, якщо цього потребує виконання повноважень підрозділів територіальних органів юстиції. Те ж саме загалом стосується й Управління державної реєстрації головних територіальних управлінь юстиції. До особливостей організації діяльності підрозділів державної виконавчої служби також відноситься спеціальний статус основної частини їх працівників – державних виконавців. На сьогодні державні виконавці насамперед є державними службовцями, на яких поширюються загальні вимоги і правила законодавства про державну службу. Проте підвищена відповідальність та складність роботи державних виконавців також зумовлює й деякі додаткові законодавчі гарантії їх статусу. Зокрема, до них відноситься нерозголошення професійної таємниці, заборона огляду і вилучення документів виконавчого провадження, виплата винагороди за вчинення виконавчих дій, право на першочергове забезпечення службовим житлом тощо. Чинний Закон [5] порівняно з попереднім Законом України від 24.03.1998 р. № 202/98-ВР [4] вже не містить таких архаїзмів, як право на першочергове встановлення квартирних телефонів, проте і він переобтяжений низкою норм, що розкривають начебто специфіку статусу державних виконавців, але насправді відтворюють базові гарантії статусу державних службовців (перебування державного виконавця під захистом держави, заборона втручання у його діяльність, відповідальність за вчинення щодо нього правопорушень тощо).

У будь-якому випадку реальність таких гарантій статусу державних виконавців та інших працівників територіальних органів юстиції вимагає детального підзаконного врегулювання змісту відповідних гарантій та порядку їх практичної реалізації. Вирішення також потребує й зауважена Ф. В. Бортняк [9] проблема значної плинності кадрів у державній виконавчій службі, зумовлена

недосконалістю існуючої системи їх соціально-правового захисту.

Таким чином, підрозділи державної виконавчої служби територіальних органів Міністерства юстиції України є високоорганізованими (порівняно з іншими підрозділами) фаховими спеціалізованими підрозділами за відповідними напрямками їх діяльності, що загалом забезпечують реалізацію визначених завдань і функцій територіальних органів юстиції. Досить позитивною є практика затвердження єдиної Типової структури територіальних органів юстиції та Типового положення про управління державної виконавчої служби, що дозволяє забезпечити одноманітність організації діяльності територіальних органів юстиції України. Вдосконалення організації діяльності підрозділів державної виконавчої служби територіальних органів юстиції першочергово має бути спрямоване на розширення законодавчого регулювання системи, завдань і повноважень органів державної виконавчої служби та статусу їх керівництва; детальне врегулювання основних засад взаємодії та відповідальності цих підрозділів; розширення видів і форм контролю за державною виконавчою службою; підвищення соціально-правових гарантій діяльності державних виконавців.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Августин Р. Р. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти державної політики системної детінізації економічних відносин в Україні: монографія. Тернопіль : Крок, 2017. 309 с.
2. Про затвердження Положення про управління державної виконавчої служби головних управлінь юстиції в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, Положення про районний, районний у місті, міський (міста обласного значення), міськрайонний, міжрайонний відділ державної виконавчої служби : наказ Міністерства юстиції України від 10.04.2012 р. № 549/5. *Офіційний вісник України*. 2012. № 31. Ст. 1148.
3. Олефіренко С. Забезпечення легітимності головних управлінь юстиції в контексті основних напрямів їх діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1. С. 125-133.
4. Про державну виконавчу службу : закон України від 24.03.1998 р. № 202/98-ВР. *Офіційний вісник України*. 1998. № 15. Ст. 566.
5. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів : Закон України від 02.06.2016 р. № 1403-VIII. *Офіційний вісник України*. 2016. № 53. Ст. 1851.
6. Про затвердження Типового положення про управління державної виконавчої служби головних територіальних управлінь юстиції Міністерства юстиції України в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі : наказ Міністерства юстиції України від 20.04.2016 р. № 1183/5.



*Офіційний вісник України*. 2016. № 31. Ст. 1254.

7. Сіверін Д. В. Завдання та функції органів державної виконавчої служби: сучасний стан та перспективи. *Форум права*. 2012. № 3. С. 677-682.

8. Про Типову структуру головних територіальних управлінь юстиції Міністерства юстиції України в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі : наказ Міністерства юстиції України від 01.03.2016 р. № 571/5. *Офіційний вісник України*. 2016. № 17. Ст. 699.

9. Бортняк Ф. В. *Форми та методи діяльності державної виконавчої служби* : автореф. дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07; Київський нац. ун-т внутр. справ. К., 2008. 16 с.

**Віталій МАРИНОВСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій Монастирський

## **СУТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПИТАННЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МІСТА**

Поступ Україна на шляху економічного зростання, перспектива інноваційного розвитку національної економіки невіддільні від інтересів і потреб всебічного розвитку людини, забезпечення права кожного громадянина на достатній життєвий рівень, а отже, повинні спрямовуватися на вдосконалення формування стратегії регіональної соціальної політики. Така політика передбачає комплекс соціально – економічних заходів держави, суб'єктів підприємницької діяльності, а також профспілок, політичних партій і громадських організацій, чия діяльність спрямована на послаблення нерівності у розподілі доходів та майна, на захист населення від масового безробіття, значного і необґрунтованого підвищення цін, на забезпечення доступу всіх верств населення до отримання якісної освіти, медичних послуг тощо.

В Україні соціальна політика означає передусім діяльність держави (на всіх її рівнях) та органів місцевого самоврядування, спрямовану на утвердження соціальної справедливості у суспільстві, тобто вона зорієнтована не просто на послаблення, а на значне зниження нерівності в розподілі доходів майна, на подолання бідності, забезпечення доступу дітей найбільш вразливих верств населення до отримання якісної безоплатної вищої освіти і медичних послуг, а також істотне зменшення масового безробіття тощо.

Соціальна політика держави нерозривно пов'язана із соціальною підсистемою муніципальних утворень і характеризує цілі, завдання, методи, форми, відповідні ресурси функціонування соціальної сфери суспільства.

Під соціальною підсистемою муніципального утворення, ми розуміємо відносно самостійну сферу муніципальних відносин, що охоплює відносини між соціальними верствами та групами населення в середині муніципального утворення, а також між окремими індивідами, які займають неоднакове становище в суспільстві і виконують різні соціальні функції, беруть участь у соціальному житті громади. На відміну від економіки, де створюються матеріальні засоби життя, в соціальній сфері відтворюється саме суспільне життя в його тілесній (біосоціальній), речовій (товари і послуги), інституційній (організації та соціальні ролі людей) і знаковій (інформація) формах.

Соціальна підсистема муніципального утворення має відповідну внутрішню структуру, яка інтегрована в соціальну систему територіальних утворень вищого ієрархічного рівня. Функціонування соціальної підсистеми муніципальних утворень визначається характером державної і місцевої соціальної політики.

Соціальна інфраструктура — основний компонент муніципальної соціальної підсистеми. Це комплекс об'єктів (підприємств, закладів, організацій та споруд), які забезпечують умови функціонування суспільного виробництва і життєдіяльності населення, формування фізично та інтелектуально розвиненого, суспільно активного індивіда. Саме соціальна інфраструктура є безпосереднім об'єктом управлінських впливів з боку органів місцевого самоврядування.

Деякі автори визначають, що під соціальною інфраструктурою муніципального утворення слід розуміти сукупність галузей, об'єктів, що виділяються в системі сукупного поділу за функціональною ознакою і призначені для задоволення потреб населення у послугах які забезпечують повноцінну життєдіяльність, інтелектуальний та духовний розвиток кожної людини. На розвиток соціальної інфраструктури впливає просторовий чинник. Її функціонування нерозривно пов'язане з населенням конкретної території.

Головна ознака виділення соціальної інфраструктури в окрему ланку соціальної підсистеми муніципального утворення, що визначає загальні умови процесу суспільного відтворення, – її функціональне призначення. Соціальна інфраструктура має складну внутрішню будову – в ній розрізняють частини, ланки, об'єкти. Основа її поділу на частини та ланки – спільне функціональне призначення складових у процесі суспільного відтворення, тобто спрямованість суб'єктів та створення умов для задоволення певного кола потреб суспільства, населення, виробництва. У найзагальнішому вигляді соціальну інфраструктуру поділяють на соціально – побутову та соціально – культурну частини.

Первинними елементами організації соціальної інфраструктури у складі окремих ланок є об'єкти.

Для повного відтворення робочої сили, забезпечення добробуту населення, його всебічного розвитку необхідно створити належні умови. Це одна з вимог принципу соціальної справедливості. Кінцева мета регіональної соціальної політики – досягнення повного й однакового ступеня задоволення особистих потреб населення незалежно від того, в якому регіоні воно проживає. Її практичне вирішення вимагає розвинутої інфраструктури.

Соціальна інфраструктура муніципального утворення є частиною соціальної інфраструктури країни або регіону. Кожній галузі соціальної інфраструктури притаманні власна організаційна структура, форми обслуговування населення, механізм функціонування тощо. Усе це зумовлює надзвичайну різноманітність і складність проблем функціонування розвитку соціальної інфраструктури населених пунктів, тим більше в умовах реформування економіки. З діяльністю підприємств, організацій та установ соціальної інфраструктури пов'язана життєдіяльність людини, від народження, коли вона виховується у дошкільному закладі, вчиться у загальноосвітніх школах, спеціальних середніх та вищих навчальних закладах чи працює. Водночас результати діяльності окремих галузей соціальної інфраструктури детермінуються рівнем загальної та професійної освіти населення, його культури, станом здоров'я, тривалістю життя, обсягом вільного часу та його використанням.

До основних функцій соціальної інфраструктури на рівні муніципального утворення належать: розподіл та обмін (мережа підприємств оптової і роздрібною торгівлі, підприємств громадського харчування, та інші); надання споживчих послуг (житлово-комунальне господарство, підприємства побутового обслуговування, пасажирський транспорт, зв'язок); охорона здоров'я (заклади медичного, санаторного обслуговування, фізкультури та спорту, соціального забезпечення населення); формування суспільної свідомості та наукового світогляду (мережа культурно – освітніх закладів, мистецтва і релігії); управління та охорона громадського порядку (органи державного управління, громадські організації, органи громадського порядку).

Таким чином, соціальна підсистема муніципального утворення як об'єкт управлінського впливу з боку органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади функціонує з метою забезпечення сприятливого соціального середовища в територіальних спільнотах низового рівня. Центральним елементом соціальної підсистеми муніципального утворення, що потребує безпосереднього регулювання з боку органів влади, є соціальна інфраструктура.

**Список використаних джерел:**

1. Желюк Т. Л. Децентралізація в системі регіонального управління. *Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах*: монографія / М. Богданова, К. Борсекова, В. О. Бригадир, О. В. Булатова ; за наук. ред. А. І. Крисоватого, Є. В. Савельєва. Тернопіль : ЗУНУ, 2016. С. 57-67.
2. Журавська В.Г. Управління якістю надання соціальних послуг системний підхід. *Соціальний захист*. 2017. №1. С.15-16.
3. Ковбасюк Ю.В. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / редкол. : Ю. В. Ковбасюк, К.О.Вашенко, В. В. Толкованов та ін. ; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2014. 128 с.
4. Козюра І.В. Реформування місцевого самоврядування в Україні: механізми забезпечення; Ін-т проблем держ. упр. та місц. само-вряд.; НАДУ при Президентові України. Полтава: ТОВ "АСМГ", 2019. 72 с.

**Наталія МАРКІВ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО КОНТРОЛЮ У  
ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Пандемія COVID-19 актуалізувала пріоритетність розвитку фармацевтичної галузі. У всьому світі фармацевтичний бізнес вважається одним із найвигідніших, найприбутковіших. Частка найбільших продуцентів лікарських засобів, до яких належать США, Японія, Франція, Німеччина, Велика Британія, Італія, Швейцарія, Іспанія, Нідерланди, перевищує 75 %. Частка країн, що розвиваються, залишається невисокою і за останні роки не перевищує 15–20 %. Україна перебуває у залежності від зарубіжних виробників лікарських субстанцій на 80 %, медпрепаратів – на 70 % і не забезпечує потреб населення як самостійної держави в лікарських засобах відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я [4, с. 6].

Реалізацією базових функцій контрольної діяльності наділений Кабінет Міністрів України, який координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади та у межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов'язковими до виконання. Також у цьому напрямку Міністерство

охорони здоров'я України означений органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, створення, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів, медичних імунобіологічних препаратів і медичних виробів, а також забезпечує формування державної політики у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення тощо [2]. Провідним органом, який здійснює державний контроль у фармацевтичній галузі є Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Відповідно до Положення цей публічний орган є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я [3].

Суб'єктом контрольної діяльності з особливим статусом у фармацевтичній галузі є Державна санітарно-епідеміологічна служба України, яка входить до системи органів виконавчої влади у галузі охорони здоров'я і діє з метою забезпечення реалізації державної політики у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення [4].

Виходячи зі специфіки функціонування фармацевтичного ринку, доцільно виділити сучасні вимоги до оптимального розподілу лікарських препаратів: постійний контроль за наявністю основних (до яких нами відноситься вакцини від COVID) лікарських препаратів; нормування їх споживання в умовах стаціонарного лікування і хворими, які належать до пільгового контингенту; вдосконалення існуючого механізму оплати ліків за рахунок бюджетних асигнувань і страхових коштів; здійснення контролю за обґрунтованістю використання тих або інших лікарських препаратів під час лікування тощо [5, с. 183].

Інституційні зобов'язання суб'єктів господарської діяльності у фармацевтичній галузі у фармацевтичній галузі визначається численною кількістю нормативно-правових актів. Загальні інституційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного контролю у сфері господарської діяльності, повноваження органів державного нагляду, їх посадових осіб і права, обов'язки та відповідальність суб'єктів господарювання під час здійснення державного нагляду (контролю), визначає Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [6]. Означений правовий акт визначає загальні вимоги до здійснення державного контролю. Зокрема, виключно законами встановлюються:

- органи, уповноважені здійснювати державний нагляд (контроль) у сфері господарської діяльності;
- види господарської діяльності, які є предметом державного нагляду (контролю);

- повноваження органів державного нагляду (контролю) щодо зупинення виробництва (виготовлення) або реалізації продукції, виконання
  - робіт, надання послуг;
  - вичерпний перелік підстав для зупинення господарської діяльності;
  - спосіб та форми здійснення заходів здійснення державного нагляду (контролю);
- санкції за порушення вимог законодавства і перелік порушень, які є підставою для видачі органом державного нагляду (контролю) припису, розпорядження або іншого розпорядчого документа [6].

Таким чином, базовим фундаментом правового регулювання при здійсненні фармацевтичної діяльності є публічні та приватні відносини у господарській сфері в їх системному взаємозв'язку, зокрема господарсько-виробничі відносини, тобто майнові та інші, що виникають між суб'єктами господарювання при безпосередньому здійсненні функціональної діяльності; організаційно-господарські відносини, що складаються між суб'єктами господарювання та суб'єктами організаційно господарського управління; внутрішньогосподарські відносини, що складаються між структурними підрозділами суб'єкта господарювання, суб'єктом господарювання та його структурними підрозділами, визначають перелік видів суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю лікарськими засобами та виробами медичного призначення.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Богачова Л. В. Фарміндустрія України: підсумки, проблеми і стратегія розвитку. К.: РВПС України НАН України, 2006. 243 с.
2. Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03. 2015 р. № 267 ( у ред. від 05.08.2015 р. № 575). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-п>
3. Положення "Про Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками». Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 р. №647 (у ред. від 28.12. 2016 р. № 1069). URL: [zakon. rada. gov. ua/ laws/ show/ 647-2015-п](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2015-п)
4. Положення "Про Державну санітарно-епідеміологічну службу України". Указ Президента України від 06.04. 2011 р. № 400/2011 (у ред. від 14.02. 2012 р. № 85/2012). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/400/2011>
5. Лебьодкін К. С. Господарсько-правова політика щодо державної підтримки суб'єктів господарювання. Вісник Національного університету. Харків, 2013. № 2. С. 182–191.
6. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04. 2007 р. № 877-V. Відомості Верховної Ради України. 2007. № 29. Ст. 389.

**Ірина МАСЛО**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Створення умов для досягнення європейського рівня життя вимагає концентрації зусиль владних інститутів, громадських об'єднань на пріоритетних напрямках реформування державного управління, серед яких чільне місце відведено становленню прозорості і етичної державної служби шляхом запровадження і забезпечення дотримання адміністративних стандартів, зокрема стандартів публічних (державних та муніципальних) послуг.

Публічні послуги є важливим елементом реформи децентралізації, адже органи місцевого самоврядування отримують додаткові повноваження щодо їх надання.

До недавнього часу, певні переваги в отриманні адміністративних послуг мали жителі міст обласного значення та районних центрів, де був законодавчий обов'язок створювати центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Але були й окремі громади, що добровільно створювали ЦНАП, для надання якісних та доступних адміністративних послуг своїм жителям. Після затвердження нового адміністративно-територіального устрою і прийняття 3 листопада 2020 року Верховною Радою України Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» ситуація змінюється. Більшість питань, в тому числі й надання адміністративних послуг тепер в основному буде вирішуватись на місцевому рівні. В рамках нового Закону передбачено застосування різних моделей (механізмів) надання адміністративних послуг у ЦНАП: 1) безпосередньо адміністратором; 2) через адміністратора, шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг (СНАП); 3) суб'єктами надання адміністративних послуг, тобто посадовими особами органів місцевого самоврядування (остання можливість передбачено також Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», в якому визначено, що повноваження державного реєстратора з прийому документів для надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців та видачі оформлених результатів їх надання можуть здійснюватися посадовими особами).

Станом на сьогодні в Україні створено 1438 територіальних громад і поетапно, кожна з цих громад має створити власний ЦНАП. Вже функціонує близько 460 ЦНАП, ще прогнозується створення 240 у 2021 році в рамках трансформації ЦНАП районних державних адміністрацій (РДА) в ЦНАП органу місцевого самоврядування (ОМС).

Законом передбачено обов'язкове поетапне створення ЦНАП в усіх громадах. При цьому пріоритетом №1 у 2021 році визначено «заміщення» ЦНАП РДА на ЦНАП ОМС у всіх «старих» районних центрах. Ця робота має бути завершена до 1 січня 2022 року. Основними завданнями щодо утворення центрів органів місцевого самоврядування та ліквідації центрів райдержадміністрацій є: 1) забезпечення доступності та безперервності надання адміністративних послуг територіальним громадам під час утворення центрів органами місцевого самоврядування та ліквідації центрів райдержадміністрацій; 2) здійснення соціально-правового захисту працівників центрів райдержадміністрацій у зв'язку з ліквідацією; 3) раціональне використання майна центрів райдержадміністрацій, які ліквідуються, для комплектування і облаштування центрів органів місцевого самоврядування, що утворюються.

При здійсненні даних трансформацій важливо:

1) до створення ЦНАП ОМС, ЦНАП РДА не може бути ліквідовано. Тобто не повинно бути погіршення доступності послуг і «розривів» у виконанні державних функцій. Тим паче, треба розуміти, що ЦНАП РДА обслуговують і обслуговували не лише мешканців громад-райцентрів, а всіх мешканців району. Доки завершаться реорганізаційні процеси і становлення укрупнених громад, то ці «старі райцентри» і далі можуть виконувати роль опорних точок доступу до послуг для багатьох сільських мешканців (принаймні по екстериторіальних послугах: реєстрація нерухомості, бізнесу, землі);

2) передбачено спрощені процедури переведення адміністраторів та держреєстраторів з РДА в ОМС (за згодою сторін без проведення конкурсу; спецперевірка державних реєстраторів не здійснюється). Ці механізми треба використати по максимуму, адже люди – це насправді найцінніше, що є у РДА та їх ЦНАП. І цей людський потенціал треба використати найповніше.

3) перехідні норми закону передбачають, що процес трансформації ЦНАП РДА має бути скоординованим та організованим з використанням синергетики від співпраці КМУ, Міністерства цифрової економіки, ОДА. Йдеться про питання нерозривності надання послуг, збереження людей, використання майна та інших ресурсів (хоча за експертними оцінками, більше 2/3 ЦНАП РДА не мали належних приміщень, але 80% мали принаймні обладнання, яке може бути далі використане у ЦНАП ОМС, у разі потреби).

Не кожна громада найближчим часом зможе знайти достатньо ресурсів для



створення «належного» ЦНАП. В Державному бюджеті на 2021 рік передбачено субвенцію для громад у розмірі 500 млн. грн на створення ЦНАП. Водночас, навіть в разі виділення 500 млн. грн., за умови співфінансування з місцевих бюджетів, буде можливість створити кілька сотень ЦНАП. Також громади можуть отримати підтримку від донорів у створенні ЦНАП, зокрема, Програмою «U-LEAD Європою» надається підтримку у створенні та модернізації 489 ЦНАП, 147 з яких вже відкрито.

Нині і через делегування повноважень ОМС (де тепер в одній інституції співпали орган, що утворює ЦНАП та суб'єкт надання адмінпослуг), і через інформаційні технології – стало суттєво більше послуг, які можна назвати «швидкими», тобто які можуть бути надані невідкладно.

Особливо актуальними є проблеми віднесення окремих видів адміністративних послуг до платних, обґрунтованості розмірів плати за них, прозорості цього процесу.

Надання адміністративних послуг на платній (безоплатній) основі, переліки адміністративних послуг, а також розмір плати за адміністративні послуги (у фіксованому розмірі на рівні середньої собівартості надання даного виду послуг) повинні визначатися виключно законами. Розмір плати за адміністративну послугу може бути підвищено, якщо це пов'язано з вимогами особи (наприклад за терміновістю), публічні інтереси зумовлюють підвищені фінансові вимоги до отримувача послуги чи вид діяльності, яку він провадить, містить у собі певну загрозу інтересам суспільства, здоров'ю громадян або довкіллю.

Для підвищення якості надання адміністративних послуг необхідно: забезпечити конкурентоспроможну оплату праці в адміністративних органах, сприяти виробленню у працівників мотивації для досягнення кінцевого результату, а не формального дотримання правил; прийняти єдині стандарти надання адміністративних послуг; запроваджувати сучасні форми надання адміністративних послуг.

***Список використаних джерел:***

1. Деякі питання оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг Розпорядження КМУ від 17 березня 2021 р. № 254-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2021-%D1%80#Text>

**Тетяна МАТВЕЄВА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.н.держ.упр, професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ

## **ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

Повноваження у сфері соціальних послуг передають громадам – максимально близько до отримувачів цих послуг. Щоб реалізувати їх, в громаді має бути створений відповідний структурний підрозділ. Кожна громада зобов'язана надавати базові соціальні послуги своїм жителям. Водночас, кожна соціальна послуга повинна надаватися за відповідним соціальним стандартом, який затверджує Міністерство соціальної політики.

Процес передачі повноважень з надання соціальних послуг на місця не є простим і швидким, у громад виникає багато запитань і труднощів. Особлива увага приділяється послугам, спрямованим на превенцію вразливості, раннє виявлення та втручання для ефективної допомоги дітям та їх сім'ям, а також молоді, яка цього потребує. Реформа децентралізації посилює роль територіальних громад у цьому процесі. На поточному етапі важливо визначити, яка саме політика має реалізовуватися на національному та місцевому рівнях для соціальної підтримки найбільш вразливих категорій населення шляхом підвищення якості послуг.

На сьогодні для влади основними завданнями є:

- адвокація інтересів найбільш вразливих сімей з дітьми на національному та міжнародному рівнях;
- критичний аналіз візії розвитку системи соціальної підтримки на місцевому рівні, її інтегрованості із поточними державними реформами;
- обговорення поточних викликів та пошуку креативних рішень для якісної трансформації системи надання соціальних послуг;
- обмін кращими практиками та накопичення дієвого досвіду впровадження інновацій у соціальній роботі;
- розбудова нових мережевих професійних зв'язків, обмін ідеями та експертизою.

З 1 січня 2020 року набуває чинності новий Закон України «Про соціальні послуги», який має містити класифікації соціальних послуг за низкою ознак: з їх призначенням; за типами; за місцем надання; за тривалістю; за екстремністю; за добровільністю. При цьому законодавством не встановлено умов отримання кожної із цих послуг. Водночас законодавством передбачено, що міські державні

адміністрації, районні, районні у містах і державні адміністрації, виконавчі органи міських рад міст обласного значення, а також виконавчі органи сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад забезпечують надання “базових” соціальних послуг (частина з яких є комплексними й потребують високої кваліфікації від надавачів). Передбачено нові форми відносин між державним і недержавним сектором у територіальній громаді, покликані формувати ринок соціальних послуг на місцевому рівні. Законом встановлено єдині вимоги до надавачів соціальних послуг усіх форм власності: державних, комунальних і недержавних, передбачено ведення реєстрів надавачів та отримувачів соціальних послуг, створення класифікатора послуг. Виявлено, що центральні органи влади не забезпечили реальних механізмів та організаційних інструментів втілення нової системи соціальних послуг.

Процеси децентралізації кинули виклик сформованій в Україні системі надання соціальних послуг. Гостро постали питання про те, як мають взаємодіяти учасники системи в нових умовах, як має бути розмежовано повноваження між різними рівнями територіальних організацій у наданні послуг, яким чином стимулювати розвиток ринку соціальних послуг. Проте багато що з того, що стосується надання соціальних послуг, досі залишається на стадії правової невизначеності, особливо в територіальних громадах (ТГ).

Очевидно, що перелік соціальних послуг, окреслений законодавством, видається достатньо великим. Всі ці послуги мають надаватися у громаді, максимально наближено до проживання людини, що їх потребує. У законодавстві також зазначено, що перелік соціальних послуг, які надають відповідно до цього Закону, визначає Класифікатор соціальних послуг, який затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері соціального захисту населення. При цьому формується реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг.

Отже, територіальні громади України опинились у ситуації, коли, з одного боку, вони повинні забезпечити впровадження досить розгалуженої і професійної системи базових соціальних послуг як добровільного, так і примусового характеру, до чого вони не завжди готові. З іншого боку, центральні органи влади не забезпечили реальних механізмів та організаційних інструментів втілення нової системи, обмежившись виданням методичних рекомендацій. При цьому інновації фінансування соціальних послуг можуть зумовити зростання соціального невдоволення мешканців територіальних громад, адже вони передбачають жорстку прив'язку до рівня сукупного доходу сімей, тобто впровадження адресного підходу до надання безоплатних соціальних послуг, що означає скорочення соціальних гарантій.

**Список використаних джерел:**

1. Семигіна Т. Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_4\\_2019-65-75.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_4_2019-65-75.pdf)
2. Ільчук Л. І. Розвиток системи інтегрованих соціальних послуг в умовах децентралізації (на прикладі об'єднаних територіальних громад) // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 114–121.
3. Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності об'єднаної територіальної громади у сфері соціального захисту населення та захисту прав дітей (наказ Мінсоцполітики від 14.06.2018 № 890 із змінами, внесеними наказом від 18.07.2018 №1029а).

**Людмила МИХАЙЛІВ**

Західноукраїнський національний університет  
науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.

**МОДЕРНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОБОТИ  
ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Трансформаційні системні перетворення в сфері охорони здоров'я, спонукають до пошуку та розробки ефективної системи мотивування роботи медичного персоналу, яка дозволить підвищити їхню зацікавленість у підвищенні ефективності, результативності і якості роботи у процесі надання медичної допомоги. В умовах формування конкурентного середовища на ринку медичних послуг саме від запровадження прогресивних форм і методів мотивації діяльності та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій, підвищення якості медичної допомоги.

Ключовими завданнями мотивування персоналу закладу охорони здоров'я в умовах здійснюваних реформ є усвідомлення ними соціальної значущості праці, дотримання вимог щодо раціональної організації діяльності та трудової дисципліни, підвищення професійного рівня, якості та ефективності надання медичної допомоги.

Під мотиваційним механізмом варто сукупність процесів, прийомів, методів, підходів до цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів. Ключовими ознаками мотиваційного механізму управління є: системний характер дій і прийомів формування у

працівника відповідального ставлення до роботи та її результатів; спонукальний процес ефективної роботи; методи впливу на задоволення актуальних потреб працівника; вплив на цілеспрямовану вмотивовану поведінку.

Мотиваційний механізм, як цілісна система, складається із низки взаємопов'язаних елементів, до них можна віднести: 1) розміри заробітної плати та інші матеріальні стимули (премії, доплати, надбавки, компенсаційні виплати, умови та правила участі працівника у розподілі прибутку тощо); 2) систему нематеріальних стимулів (соціальних, моральних, творчих, соціально-психологічних); 3) прийняті правила організації праці та внутрішнього порядку роботи, що включають: визначення цільових орієнтирів діяльності, розширення трудових функцій, творчу ініціативність, застосування гнучких графіків роботи, поліпшення умов та безпеки праці; 4) критерії визначення ефективності індивідуальної трудової діяльності за функціональним принципом та з урахуванням результативності роботи закладу охорони здоров'я в цілому.

Аналіз діючої системи формування мотиваційного механізму в КНП «ЦПМСД Козівської селищної ради» засвідчив, що він реалізується через загальні та спеціальні функції з використанням наявних ресурсів комунального закладу, які спрямовуються на досягнення цілей діяльності, вироблення дієвої системи мотивування персоналу, ув'язання результатів роботи з встановленими принципами стимулювання праці, унеможливлення здійснення неналежної медичної практики та усунення помилок в роботі. Сьогоднішня система мотивування в КНП включає інструментарій як матеріального так і нематеріального стимулювання працівників.

Проведений аналіз вмотивованості роботи персоналу КНП засвідчив, що надання ними якісної медичної допомоги пацієнтам не підкріплено належним рівнем їх оплати, оскільки офіційний дохід лікаря безпосередньо не залежить від якості його роботи. Такий стан обумовлює необхідність розроблення та впровадження ефективної системи мотивації персоналу, яка б враховувала специфіку діяльності працівників та забезпечувала б зацікавленість у підвищенні результативності лікування, якості роботи та ефективності надання медичної допомоги.

Основними демотивуючими чинниками роботи персоналу КНП «ЦПМСД Козівської СР» є: емоційна виснаженість, пов'язана з інтенсивним характером роботи в умовах пандемії; ускладнення процедур і вимог щодо підвищення рівня кваліфікації і атестації; зрівнялівка в оплаті праці при неоднаковій інтенсивності та девальвування стимулюючої ролі премій, що часто стають частиною окладу; відсутність персоналізованих підходів в мотивації роботи; відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності працівників за сферами

впливу і посадами; несправедливість винагороди за різну працю і різний внесок; ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи в процесі її винагородження.

З метою удосконалення технологій мотиваційного механізму в КНП «ЦПМСД Козівської СР» нами пропонується:

– розробити сучасну мотиваційну стратегію, яка б ґрунтувалася на : поєднанні елементів стимулювання та покарання; реалізації мотиваційних механізмів безпосередньо через зміст виконуваної роботи: якщо робота для працівника є цікавою, творчою і приносить задоволення, то і якість її виконання буде високою; врахуванні індивідуальних мотиваційних потреб працівників; підвищенні ефективності комунікації працівника з керівництвом;

– вважаємо доцільним в КНП впровадити відповідний алгоритм формування мотиваційного механізму працівників, що включає в себе такі базові етапи: визначення цілей, завдань та пріоритетів мотивації медичного персоналу ; ідентифікацію цілей особистісного розвитку працівників та їх узгодження з цілями розвитку закладу охорони здоров'я; формування мотиваційного механізму та вироблення критеріїв якості його функціонування; оцінка результативності впровадженого мотиваційного механізму та внесення коригувальних заходів для підвищення дієвості; постійний моніторинг мотиваційних потреб працівників та підтримка діючого мотиваційного механізму в актуальному стані;

– для того щоб мотивація була ефективною та спрямовувалась на розвиток персоналу доцільним є запровадження в систему управління КНП мотиваційного моніторингу, за результатами якого керівництву зможе усувати демотиваційні чинники та корегувати раніше розроблені мотиваційні схеми та процедури. Особливої актуальності такий моніторинг набуває в умовах трансформаційних змін системи охорони здоров'я та впровадження медичної реформи, передусім в частині забезпечення автономізації закладу охорони здоров'я та підвищення якості надання медичної допомоги;

– створення ефективної системи мотивацій працівників та впровадження нових технологій в мотиваційний механізм управління персоналом в КНП має забезпечуватися виробленням чітких критеріїв оцінювання роботи всіх категорій працівників за всіма посадами. Лише такий підхід дозволить правильно визначити вклад кожного працівника у загальні результати роботи, що є основою належного стимулювання та формування справедливої системи заохочувальних виплат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вежновець Т. А., Парій В. Д. Особливості мотиваційних типів медичних працівників закладів охорони здоров'я. *Клінічна фармація, фармакотерапія та медична стандартизація*. 2015. № 3-4. С. 98-102

2. Кубанський С. Моделі фінансової мотивації працівників на первинці. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2020.№3. URL: <http://medlib.dp.gov.ua/jirbis2/ua/medical-periodes/fond-publications-list/357-upravlinnya-zakladom-okhoroni-zdorov-ya.html.pdf>

3. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Колективна монографія. За ред. д.е.н. проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль. Крок. 2020. 560с.

4. Попович Т.М. Управління якістю. Тернопіль, КРОК, 2013. 320с. Типологічна модель мотивації В.І.Герчикова. URL: <https://www.delfy.biz/methods/tmg>

5. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації : монографія / О. І. Синицька. – Вінниця : Розвиток, 2015. 135 с.

**Оксана МІЩАНЧУК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій Монастирський

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ**

Основним компонентом стратегічного управління муніципальними утвореннями є стратегічне планування.

Під стратегічним плануванням слід розуміти комплексну, аналітично обґрунтовану систему процедур з формування стратегічних цілей та стратегій і засобів їх реалізації, деталізованих у стратегічних планах чи програмах, виконання й адаптивне коригування яких обумовлює довгострокове ефективне функціонування об'єкта планування у швидкозмінному ринковому середовищі.

Основи стратегічного управління в Україні формуються, починаючи з 1999 року, відповідно до Указу Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування» від 30.04.1999 р., що визначив поетапне впровадження системи стратегічного планування в державі, яка б охоплювала макро-, мезо- та мікрорівень.

Стратегічне планування на муніципальному рівні на відміну від традиційного – це планування, яке орієнтується на активні дії, є довготерміновим, стосується сукупності проблем і активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню громадської злагоди. Варто зазначити, що у світовій практиці

стратегічне планування розвитку муніципального утворення з'явилося порівняно недавно: в США на початку 70-х років, в країнах Західної Європи – в середині 80-х років ХХ століття.

Стратегічне планування підвищує конкурентоздатність муніципального утворення. Наявність розробленого стратегічного плану є чинником залучення інвесторів.

Стратегічне планування розвитку муніципального утворення слід розглядати в трьох взаємодоповнюючих аспектах:

1) як процес. Стратегічне планування – це процес обміну інформацією, примирення протилежних точок зору та узгодження позицій, формування в учасників планування зацікавленості в реалізації напрацьованої стратегії;

2) як діяльність. Діяльність з планування вимагає спеціальної професійної підготовки. Проте, уявлення спеціалістів-плановиків часто суперечать інтересам інших членів територіальної громади. Тому необхідним є більш широкий підхід до планування, який здійснюється в процесі соціальної співпраці;

3) як систему, що складається із множини взаємодіючих елементів та підсистем. Суб'єктами такої системи виступають органи місцевого самоврядування, юридичні та фізичні особи, дії яких взаємоузгоджені і спрямовані на перетворення об'єктів планування у якісно кращий стан через системне ініціювання, розроблення та виконання стратегій і стратегічних планів. Об'єктом стратегічного планування виступає територіальна громада (її економічний, соціальний розвиток). Суб'єктів стратегічного планування муніципального утворення можна поділити на дві групи: а) суб'єкти, що здійснюють організацію розроблення стратегічних планів та засобів їх реалізації, — ті, що ініціюють розроблення стратегічного плану та безпосередні учасники робочих груп з розроблення плану; б) суб'єкти, які організують виконання стратегічних планів, — ті, за якими закріплюється координація, моніторинг, контроль за реалізацією, організація коригування, звітність за результати виконання стратегічних планів.

Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту виконує, в першу чергу, аналітико-прогностичну функцію. Окрім того, воно реалізує й пізнавально-виховну функцію, спрямовану на формування в суб'єктів місцевих відносин нових уподобань та пріоритетів.

Стратегічне планування — одна з найважливіших функцій місцевих органів влади в зарубіжних країнах. Воно має демократичну сутність, оскільки дозволяє залучити населення до муніципального управління. Місцеве населення може бути включене до загального процесу розробки стратегічного плану з правом перегляду напрямків роботи, воно стає частиною команди, яка буде впроваджувати стратегію розвитку муніципального утворення.



Залежно від характеру організації стратегічного планування та ролі громади у створенні плану розрізняють декілька організаційних підходів:

– управлінський (або патерналістський) підхід. Розроблення стратегічного плану ініціюється органом місцевого самоврядування, депутатами за пасивної участі громади;

– експертний підхід. Передбачає залучення до розроблення стратегічного плану спеціалістів ззовні, наведення контактів органів виконавчої влади з територіальною громадою;

– експертно-консультаційний підхід. Означає залучення до розроблення плану, як експертів ззовні, так і представників громади, має місце врахування громадської думки;

– менеджерсько-консультаційний. Полягає у залученні місцевою владою як автором представників громадськості в якості консультантів, через яких враховується думка територіальної громади;

– партнерський підхід. Передбачає залучення до робочої групи представників влади, ділових кіл та безпосередньо громадськості, часткове врахування інтересів членів територіальної громади;

– громадський підхід. Полягає у створенні громадою відповідного комітету з розроблення стратегічного плану, домінуючій ролі територіальної громади.

Найбільш прийнятним та ефективним вважається партнерський підхід щодо побудови і реалізації стратегічного плану, за якого до системи суб'єктів планування повинні органічно входити представники влади, бізнес-структур, наукових кіл та громадськості.

***Список використаних джерел:***

1. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу» / за ред. С.О. Білої. К.: НІСД, 2011. С. 41- 42.

2. Стратегічне планування сталого розвитку за участю громади : Практичний посібник / [Войтович М., Волошинський О., Воляник І. та ін.] ; за заг. редакцією В. Кашевського. – [вид. 2-ге, доп]. Рівне : Волинський ресурсний центр, 2007. 128 с.

**Андрій НИЦОТА**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

## **БАЗОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Взаємовідносини лікаря і пацієнта є фундаментом якості надання медичної допомоги. Адже професіоналізм лікаря полягає не лише у володіння технологіями надання спектру медичних послуг, але й від якості комунікаційного процесу з пацієнтами. Як засвідчують опитування пацієнтів, більшість їх скарг пов'язані не з якістю медичної допомоги, а формалізмом та беземоційністю лікарів. Серед важливих якостей лікаря пацієнти часто називають комунікабельність і вміння роз'яснити пацієнту сутність складних медичних процедур. Отже, запорукою успішного лікування є довірливі взаємовідносини між лікарем і пацієнтом, засновані на повазі, підтримці та розумінні потреб один одного. Контакт визначає і перспективи взаємин з пацієнтом.

Як показує практика, авторитетне слово лікаря може впливати на самопочуття пацієнта, оскільки впевненість лікаря значною мірою передається пацієнту. У цьому контексті актуалізується проблема озвучування несприятливого прогнозу захворювання. За будь-яких умов пацієнту потрібно надавати позитивну інформацію, оскільки, наприклад, 60% вірогідність несприятливого результату операції одночасно означає 40% вірогідність одужання і саме на остання позиція має бути ключовою для донесення лікарем інформації до пацієнта.

Світова практика надання медичної допомоги сформувала низку моделей взаємодії лікаря і пацієнта: патерналістська, ліберальна, технологічна, інтерпретаційна та дорадча.

Патерналістських модель певною мірою передбачає порушення прав пацієнта та застосовується переважно у ситуаціях, що несуть загрозу життю хворого. За умови її застосування лікар, ретельно дослідивши стан хворого, встановлює найбільш прийнятне для кожної конкретної ситуації лікування, спрямоване на повне одужання. Останнє слово у виборі заходів лікування залишається за лікарем. Мається на увазі, що хворий може бути не згоден з призначеними процедурами, однак він не цілком компетентний у цьому питанні і згодом зрозуміє правильність вибору, зробленого лікарем, тобто при

розходженні думки пацієнта з об'єктивними медичними показаннями перевага віддається останнім. У розглянутій моделі лікар діє як опікун, забезпечуючи найбільш адекватний, з його точки зору, лікування. Автономія хворого зводиться до його згодою з лікарським розсудом.

Ліберальна модель передбачає, що лікар зобов'язаний надати пацієнту всю суттєву інформацію, що стосується захворювання, а пацієнт самостійно здійснює вибір щодо альтернатив лікування. За цих умов саме на пацієнта покладається відповідальність за вибір лікування і на нашу думку, внаслідок суб'єктивізації цього процесу дана модель взаємодії лікаря та пацієнта зумовлює високу ризиковість та створює передумови низької якості надання медичної допомоги.

За умови застосування технологічної моделі взаємодії лікаря та пацієнта комунікація між ними є практично відсутньою, оскільки апріорі вважається, що пацієнти не володіють знаннями щодо специфіки надання медичної допомоги, часто на високотехнологічному обладнанні. У високорозвинутих країнах світу існує стійка тенденція до поширення цієї моделі, що зумовлено складними процесами стандартизації і технологічним проривом у медичній сфері. Активна фаза взаємодії лікаря та пацієнта розпочинається під час інтерпретації отриманої інформації, що вимагає від лікаря спеціальних психологічних підходів та вузькопрофільних знань, оскільки пояснити пацієнту, що з ним відбувається, є складним завданням внаслідок значної кількості даних діагностики.

Інтерпретаційна модель передбачає обов'язок лікаря доступною мовою якнайповніше розкривати хворому інформацію про стан його здоров'я, ризик і користь можливих втручань. Характерною рисою цієї моделі є активна роль лікаря, який не повинен нав'язувати пацієнтові свою точку зору, але докласти всі зусилля, щоб вибір припав на єдино розумне рішення.

Застосування дорадчої моделі передбачає, що лікар залучає пацієнта до діалогу для виявлення кращого способу дії та пояснює пацієнту усі можливі варіанти лікування, і разом вони обирають оптимальний. На наш погляд, це найбільш раціональна модель взаємодії лікаря та пацієнта, оскільки передбачає добровільний договір між лікарем і пацієнтом та може, за умови необхідності, лягати в основу договірної регламентації юридичних прав та обов'язків лікарів і пацієнтів.

**Анастасія ПАРХОМА**

здобувачка освітньо-професійної

програми «Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Олександра МАРЦІНКОВСЬКА

## **УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ І ЙОГО РОЛЬ В РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

У сучасних умовах розвитку нових інформаційних технологій та швидких темпів поліпшення продуктивності праці, завдяки швидкому прогресу науково-технічних процесів, набуває важливості та актуальності людський капітал, а саме його інтелектуальна складова. Призначення інтелектуального людського капіталу складається із інноваційних ініціатив, ідей та індивідуальних людських якостей. Відповідно, це потребує результативного управління персоналу, а саме його талантів та організації нових складових управління талантами на підприємствах. Основним із завдань головного керівництва організації є пошук, залучення, утримання та розвиток талановитих працівників, які мають в своєму арсеналі цінні для підприємства знання з підкріпленням професійним та практичним досвідом. На сьогоднішній день, наукові дослідження в напрямку управління талантами є досить новим напрямом, він є повністю не розкритим і залишається актуальним.

Успішна діяльність організації, в більшості залежить не лише від високого конкурентоспроможного рівня, а також від ефективного використання людських ресурсів, що є рушійною чинником в усіх організаціях та збільшення результативності й конкурентних переваг на ринку.[1]

Сутність «таланту» у середовищі бізнес процесів визначається як високий рівень потенціалу людини, це певний набір деяких знань, компетенції та навичок, які має в своєму арсеналі працівник, їх застосування в комплексі, щоб вирішити робочі завдання та досягнути великих результатів. Талант – це основний чинник, який визначає ефективність та успішність організації та розвитку підприємства, що, в свою чергу, зумовлює необхідність, що формує систему управління персоналом та ефективне використання інструментів управління людськими талантами.

Найефективніше використання та впровадження системи керування талантами і управління талановитими працівниками дозволяє для створення довгострокових конкурентних переваг, збільшення прибутків в організації, зменшити витрати та можливість прискорення інноваційних процесів. Створюючи систему управління талантами на перспективу, потрібно її поєднувати разом з специфікою діяльності підприємства.

Управління талантами можна умовно поділити на шість етапів :

Перший етап включає пошук і відбір, на якому залучаються фахівці, які мають високий потенціал.

На другому етапі визначається талант та його вмінням використовувати працівником. [2]

Третій етап – це реалізація програм навчання та розвитку. Крім того, турбота про талановитих співробітників створює компанії позитивний імідж підприємства, яке інвестує для розвитку працівників.[3]

Четвертий етап – продуктивність компанії та її управління.

П'ятий етап – способизаохочення тамотивації.

Шостий етап –способи утримання талантів на підприємстві.

Це все призведе до максимально сприятливого розкриття потенціалу і підвищенню амбіцій працівника. Але він вимагає індивідуального підходу до кожного працівника та не має єдиної системи керування талантам, яка підходила б усім працівникам організації.

Отже, визначення сутності керування талантами зводиться до того, що використання нових способів до виявлення талановитих людей, застосування їхніх талантів в діяльності підприємства, утримання цінних співробітників, які можуть ефективно розв'язувати складні завдання, що виникають під час роботи і можуть зробити вагомий внесок для розвитку організації та для збільшення результативності, продуктивності та ефективної діяльності підприємства, які дають хорошу можливість досягати конкурентних переваг на ринку для підприємства в загальному, зміцнюючи свої позиції у сучасних умовах.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації / Олександра Марцінковська, Олег Легкий. *Економічний аналіз : зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 1. 2011. С. 203-206.

2. Технології управління персоналом : монографія/ О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

3. Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 160–164.

**Роман ПЕКАР**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

**Любов НАЙСИК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

**Вікторія АНДРОЩУК,**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Петро МИКИТЮК

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В результаті істотних економічних перетворень останніх десятиліть, українська економіка опинилася в принципово новому стані, який, на думку багатьох фахівців, оцінюється як кризовий. Тому перед сучасною економічною наукою стоїть глобальне завдання пошуку шляхів виходу з нього. Не викликає сумнівів і загальноприйняте твердження про те, що для цього необхідна активізація інвестиційних процесів, яка може бути досягнута завдяки багатьом методам і інструментам як ринкового характеру, так і державної дії.

Інновації мають двосторонній зв'язок з конкурентоспроможністю продукції. З одного боку інноваційна діяльність підвищує конкурентоспроможність підприємства, з іншого боку – конкуренція визначає потребу в інноваційній діяльності. Таким чином, інновації у вигляді нових конкурентоспроможних технологій і товарів забезпечують близько 90 % зростання ВВП промислово розвинених країн світу.

Важливу роль грають соціальні і екологічні чинники. Відповідно до підрахунків зарубіжних вчених кожне робоче місце, створене у сфері промислових досліджень приводить до створення 5-7 робочих місць у сфері звичайного виробництва. Крім того, за оцінками фахівців інноваційні проекти не погіршують навколишнє середовище.

Проте, не дивлячись на очевидні переваги інноваційного шляху розвитку економіки, існують перешкоди для його здійснення. Перш за все це те, що інновації вимагають значних фінансових вкладень. Фінансування НДДКР, продуктом яких є інновації, в промислово-розвинених країнах здійснюється в основному з двох джерел: державне фінансування (3-4 % ВВП) і приватне (приблизно 15 % річного обороту фірм) При цьому середня витрата на НДДКР у 65% організацій України складає менше 1%, і лише у 15% організацій – більше

4%.

Згідно світовому досвіду, наука зберігає і виконує свої функції при її фінансуванні в розмірі не менше 0,7 % ВВП. Критичний рівень витрат на науку складає 0,3% ВВП. У Україні впродовж 2012 – 2020 рр. рівень фінансування науки складав до 0,28 % ВВП. У розвинених країнах цей показник склав: Австралія – 1,85 %, Данія – 1,95 %, Фінляндія – 2,78 %, Франція – 2,25 %, Німеччина – 2,41%, Ізраїль – 2,35%, Італія – 2,21%, Японія – 2,8%, Швеція – 3,76%, Великобританія – 1,95 %, США – 2,63% валового внутрішнього продукту. У абсолютних величинах розривши між процвітаючими країнами і Україною буде ще значніше.

Таку ситуацію можна пояснити хронічним браком бюджетних коштів в Україні, але необхідно зрозуміти, що без державного фінансування науки, без підтримки підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, неможливий інноваційний розвиток економіки.

Разом з тим, створити економіку більш високого рівня технологічного розвитку неможливо на морально-застарілій виробничій базі, зношеному устаткуванні промислових підприємств, наукових центрів. Не можна повністю переступити стадію інвестиційного (екстенсивного) розвитку економіки і перейти відразу до інноваційної, оскільки для створення нових технологій і продуктів потрібні якісно нові ресурси (трудові, виробничі, фінансові).

Тому, для України необхідний інвестиційно-інноваційний шлях розвитку, згідно якому відбувається поетапне оновлення техніки і технології випуску продукції з істотно покращеними споживчими властивостями. Цей етап дозволить створити передумови для розробки нових видів продукції. Підприємства, що вкладають засоби в інвестиційно-інноваційні проекти, поступово створюватимуть платоспроможний попит для розвитку фундаментальних досліджень, скоротивши тим самим потребу науки в бюджетному фінансуванні.

Дослідження особливостей системи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств, показало що система управління інвестиційно-інноваційною діяльністю це мистецтво координації трудових і матеріальних ресурсів на основі сучасних методів управління впродовж життєвого циклу вдосконаленої продукції.

Основним результатом управління інвестиційно-інноваційною діяльністю слід вважати досягнення мети по складу, обсягу, вартості і часу виконуваних робіт для виробництва продукції покращуваної якості. Одиначним циклом інвестиційно-інноваційної діяльності промислового підприємства є здійснення інвестиційно-інноваційного проекту, який характеризується комплектом документів, що визначають механізм і результати діяльності по вкладенню

ресурсів в створення (придбання) основних засобів і технологій з метою випуску продукції, що характеризується вищими споживчими властивостями.

На підставі узагальнення особливостей складання бізнес-плану інвестиційно-інноваційного проекту встановлено, що для вирішення завдання планування фінансового забезпечення проекту доцільно використовувати балансову модель і матрицю фінансових ресурсів проекту по конкретних напрямках їх використання. З її допомогою можна наочно побачити не тільки суму коштів, що поступають з кожного джерела фінансування, але і визначити період їх залучення і термін використання, а також забезпеченість кожної категорії витрат джерелами фінансування.

**Іван ПЕТРИНЮК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина СМАЧИЛО

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІЇ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЇЇ КООРДИНАЦІЇ**

Відповідальність за соціальну безпеку території покладена на державу. Саме органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування здійснюють цілі та функції державного управління щодо соціальної безпеки території. І, власне, координація управлінської діяльності в питаннях соціальної безпеки території відіграє велику роль.

Управлінська діяльність – це сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій людини у сфері управління. Управлінська діяльність вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямку стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Вона має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні в ній ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень.

Управлінська діяльність носить інформаційний характер, який виявляється в необхідності постійного одержання, осмислення, систематизації, зберігання, видачі спеціальної, і перш за все, управлінської інформації.



Управлінська діяльність завжди виступає колективістською, оскільки здійснюється в колективі певного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування та остаточно передбачає взаємодію з колективом людей в інших органах по вертикалі й по горизонталі. У ній має місце спеціалізація за певними предметами, змістом і видами, яка вимагає кооперації з метою досягнення комплексної реалізації компетенції органу і в цілому функцій державного управління. Рисами державної управлінської діяльності також є: юридична заданість, чіткість і виразність [1, с. 100].

Проявом практичної активності органів державної влади чи органів місцевого самоврядування з формування і реалізації управлінських цілей і функцій є форми управлінської діяльності. Розрізняють правові, організаційні, організаційно-правові форми управлінської діяльності.

Правові форми – це ті, які фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст. Вони використовуються, головним чином, при підготовці, прийнятті й виконанні управлінських рішень. У більшості випадків, управлінське рішення є правовим актом, співвіднесеним з компетенцією органу, а також чинними матеріальними і процесуальними правовими нормами.

Організаційні форми пов'язані із здійсненням певних колективних або індивідуальних дій. Їх можна охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта вирішення управлінської проблеми. В управлінській практиці використовуються такі організаційні форми, як сесії, засідання, наради, конференції та ін.

Організаційно-правові форми констатують той факт, що в органах державної влади чи місцевого самоврядування більшість правових форм є юридично коректними тільки у випадку їх прийняття через встановлені організаційні форми (так, наприклад, організаційні процедури діють відповідно до регламентів при прийнятті правових актів органами державної влади) [1, с. 102].

Методи управлінської діяльності – це способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових та організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

Методи функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування охоплюють способи, прийоми, дії, які пов'язані з підготовкою і реалізацією управлінських рішень, а також здійсненням правової та організаційної державно-управлінської діяльності. Ці методи забезпечують узгодженість, зумовленість, обґрунтованість і ефективність всіх управлінських функцій, організаційних структур, форм, методів і стадій управлінської діяльності.

Велика група методів функціонування органів державної влади пов'язана з правовою й організаційною діяльністю. Це методи роботи з інформацією, методи правотворчої, оперативно-виконавчої і правоохоронної діяльності, методи підготовки і проведення організаційних заходів, методи відбору управлінських кадрів, методи виконання і контролю.

Методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління – це прийоми, способи, операції стимулювання, активізації і спрямування діяльності людини з боку органів державної влади чи місцевого самоврядування та їх посадових осіб.

За аспектами впливу на інтереси і мотиви поведінки людини і, відповідно, за змістом, методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління можна розділити на економічні, соціально-політичні, адміністративні та морально-етичні.

Економічні методи зумовлені роллю економічних інтересів у житті людей і, відповідно, в управлінських процесах. Враховуючи це, органи державної влади можуть багато чого домогтись у реалізації цілей і функцій державного управління.

Соціально-політичні методи пов'язані з умовами праці, побуту, дозвілля людей, надання їм соціальних послуг, залучення у процес владо відносин, розвиток громадської і політичної активності. Вони впливають на соціально-політичні інтереси людей, їх статус у суспільстві, можливості вільної самореалізації.

Адміністративні методи – це способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Основними ознаками даних методів є: а) прямий вплив державного органу на волю виконавців шляхом встановлення їх обов'язків, норм поведінки і видання конкретних вказівок; б) односторонній вибір способу вирішення існуючого наявного, варіанта поведінки, однозначне розв'язання ситуації, яке підлягає обов'язковому виконанню; в) безумовна обов'язковість розпоряджень і вказівок, невиконання яких може потягти за собою різні види юридичної відповідальності.

Морально-етичні методи займають одне з чільних місць і ґрунтуються на зверненнях до гідності, честі та совісті людей. Вони включають заходи виховання, роз'яснення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру та орієнтації людини [1, с. 108].

Об'єктом соціальної безпеки території є громадяни України – мешканці конкретних регіонів, що постійно не проживають у цій місцевості, тією мірою, якою їхнє перебування там вимагає від держави виконання відповідних

зобов'язань; іноземних громадян, осіб без громадянства перебування на території України яких, накладає на державу відповідні обов'язки; сім'ї; громадські організації та об'єднання, підприємства, установи і заклади.

Суб'єктами соціальної безпеки територій є державні органи влади та управління (їх посадові особи); регіональні (обласні, міські, районні, селищні та сільські) органи влади і самоуправління (їх посадові особи); громадські об'єднання, асоціації, підприємства і організації різних форм власності, що створюють інфраструктуру для вирішення соціальних проблем, забезпечення запитів населення та створення необхідних умов соціального становлення і розвитку в частині виконання ними саме конкретних завдань державної соціальної політики; громадські організації; окремі люди (у тій самій частині їхньої діяльності).

Головна мета соціальної безпеки територій – створення сприятливих економічних, соціальних, політичних умов, правових гарантій для гуманізації способу життя населення, ефективної соціалізації його як в інтересах окремої особистості, так і в інтересах держави, суспільства в цілому, задоволення потреб та інтересів населення в усіх сферах її життєдіяльності, зокрема у сфері освіти, праці, культури, побуту, підприємництва, творчості, соціального захисту та ін.

Для кожної людини, економічні, соціально-політичні, правові та інші умови життєдіяльності найвідчутнішими стають через взаємодію із своїм безпосереднім оточенням, що, зазвичай, відповідає місцю проживання, регіональному рівню. Соціальна безпека, віддзеркалюючи в основному становище людей, є засобом створення необхідних для її соціального становлення й розвитку умов і гарантій, тобто може розглядатись як механізм, за допомогою якого держава вступає у взаємовідносини з людиною, сприяє її соціалізації.

Значна роль відводиться соціальній політиці, яка передбачає як соціальний елемент соціальне управління, тобто управління відповідними соціальними процесами, що відбуваються в суспільстві. Соціальне управління – це один із видів управління, функція якого полягає у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку молоді. Основною функцією соціального управління є розробка і здійснення молодіжної політики, спрямованої на забезпечення соціально-економічного розвитку країни, підвищення рівня життя молоді, поліпшення умов праці і побуту молоді, подальший розвиток демократії. Суб'єктами соціального управління є спеціалізовані державні і недержавні органи й служби у справах молоді. Координатором в управлінні процесом реалізації соціальної політики є уряд, урядові установи, міністерства, відомства, їх підрозділи.

**Список використаних джерел:**

1. Державне управління: підруч. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна. К.: Знання, 2009. 582 с.

**Віталій ПОПИК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доц. кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

За сучасних умов успіх діяльності організації зумовлюється його спроможністю та вмінням адаптуватися до зовнішнього середовища, що, в першу чергу, залежить від обраної моделі менеджменту, що ґрунтується на якості. Останнє є сукупністю властивостей потенціалу управління та ефективного його використання через відповідні функції, за якого забезпечується досягнення цілей і завдань діяльності та отримання запланованого результату. Значення побудови моделі менеджменту, що ґрунтується на якості, обумовлено необхідністю посилення конкурентних переваг на ринку медичних послуг, підвищеними вимогами громадськості до якості і безпеки медичної допомоги, впровадженням пацієнтоорієнтованих підходів, змінами в організаційно-правовому статусі цих закладів.

Одним із головних напрямів вирішення цих питань є удосконалення організаційного та економічного супроводу підвищення якості менеджменту, спрямованого на постійне покращання та задоволення потреб і вимог споживачів у якісних медичних послугах

Організаційний зріз забезпечення якості менеджменту закладу охорони здоров'я включає систему дій з: підтримання медичних технологій необхідним ресурсним забезпеченням (кадровим, матеріально-технічним, інформаційним, фінансовим); здійснення профілактичних заходів та вчасне виявлення захворювання; проведення якісної та своєчасної діагностики пацієнтів; відпрацювання маршруту руху пацієнтів; чіткої організації етапності медичної допомоги та організації взаємодії всіх структурних підрозділів; навчання керівників і медичного персоналу питанням якості, уміння працювати в команді; належної акредитації медичних закладів і ліцензування діяльності.

Економічні методи в менеджменті якості реалізуються шляхом створення економічних умов, що спонукають заклад, його працівників та структурні

підрозділи систематично підвищувати і забезпечувати необхідний рівень якості. Економічне підґрунтя забезпечення якості менеджменту у вітчизняних закладах охорони здоров'я складають: а) обсяги та джерела фінансування діяльності закладу (їх достатність для забезпечення надання якісних медичних послуг, структурне співвідношення джерел фінансування, порівняння витрат і результатів, ефективність використання фінансових ресурсів); б) бюджетування та фінансове планування (планування нахождень фінансових ресурсів і їх витрат, формування оптимальних моделей бюджетування та розподілу фінансів); в) співвідношення витрат на забезпечення ефективної діяльності закладу та витрат на якість; г) ціноутворення на платні медичні послуги (складання кошторису, обґрунтованість витрат, забезпечення економічної доступності послуг); д) фінансування та кредитування новацій медичної практики, впровадження сучасних медичних технологій та інформаційних систем, розроблення локальних протоколів; е) формування фондів економічного стимулювання якості, в тому числі фондів заохочення і преміювання за якість; є) розроблення ефективної системи оплати праці та матеріального заохочення з урахуванням якості праці на кожному робочому місці і системи управління в цілому.

В зарубіжній практиці економічний аспект підтримки системи менеджменту якості зорієнтований на визначення оптимальної вартості клінічних технологій. Сучасна медична практика застосовує такі її варіанти [4, с.278]: а) мінімізація витрат (cost-minimization analysis); б) аналіз результативності (cost-effectiveness analysis); в) аналіз вигідності витрат (cost-benefit analysis); г) аналіз корисності витрат (cost-utility analysis).

Проведений аналіз практики організаційно-економічного забезпечення якості менеджменту в Комунальному неприбутковому підприємстві «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня», показав, що основи такого забезпечення в основному сформовані. Для цього в досліджуваному КНП проводяться відповідні заходи та реалізуються цільові завдання. Організаційне забезпечення діяльності КНП та, відповідно, системи менеджменту, опирається на: а) вибудовану організаційну структуру управління; б) порядок реалізації організаційної функції в управлінській діяльності на всіх ієрархічних рівнях, в структурних підрозділах та конкретно на робочих місцях; в) організування та координування діяльності медичного персоналу в процесі здійснення операційної діяльності та реалізації прийнятих управлінських рішень.

В основу економічного забезпечення якості менеджменту досліджуваного КНП «ТМДКЛ», закладений економічний базис діяльності лікарні, який на сьогодні потребує розширення і зміцнення і включає : необхідність формування достатнього для виконання функціональних завдань обсягу фінансових ресурсів;

раціоналізація структури витратів на операційну діяльність та обґрунтування напрямів витрат коштів, що спрямовуються на підвищення якості надання медичної допомоги та мотивацію персоналу до якісного виконання роботи; розвиток та вироблення механізмів впровадження багатоканального фінансування та його підтримка; запровадження прозорого механізму надання платних медичних послуг та обґрунтованого ціноутворення на такі послуги, що забезпечило б економічну доступність і якість для їх споживачів; застосування в медичній практиці лікарні можливостей медичного аутсорсінгу з метою скорочення витрат на операційну діяльність та урізноманітнення і розширення спектру надання діагностичних послуг для пацієнтів.

На даний час в КНП «ТМДКЛ», не вирішеними в організаційному плані забезпечення якості медичної допомоги, є питання розроблення цілей з якості та формування відповідної політики якості. Не в повному обсязі здійснюються аналітичні оцінки стану запровадженої системи якості та ефективності її функціонування, не вироблені механізми моніторингу якості надання медичної допомоги. Відсутньою є, також, практика проведення самооцінювання діяльності як закладу в цілому, так і в розрізі його структурних підрозділів та роботи медичних працівників відповідно до сфери їх професійної діяльності. Зазначене вимагає розробки відповідних нормативних та інструктивних документів в питаннях підвищення якості менеджменту, вироблення чітких критеріїв оцінювання діяльності медичного персоналу, створення дієвих мотиваційних механізмів до якісного виконання завдань і активної участі персоналу в процесах управління якістю.

Для вирішення проблем підвищення якості менеджменту в КНП «ТМДКЛ» та удосконалення організаційно-економічного інструментарію її забезпечення, доцільним вважаємо запровадити в закладі повноцінну систему управління якістю, яка б відповідала вимогам і критеріям міжнародних систем якості ISO 9000. З цією метою необхідно:

- розробити політику якості КНП «ТМДКЛ» та впровадити принципи якісного управління;
- сформулювати цілісну модель поліпшення якості надання медичних послуг на основі впровадження та розвитку процесної моделі управління;
- забезпечити комплексний підхід до оцінювання якості надання медичної допомоги (оцінювати як сам процес надання медичної послуги, так і її структуру та отриманий результат), в основу чого закласти загальновідомі підходи самооцінювання за моделлю САФ та діючих опитувальників;
- впровадити практику управління витратами, в т.ч. витратами на якість (таке управління має ґрунтуватися на аналізуванні витрат, пов'язаних: а) з проведенням запобіжних заходів та оцінювання; б) з невідповідностями і лікарськими помилками; в) з відмовами, що сталися в організації чи поза її межами; г) стадіями життєвого циклу надання медичної допомоги).

**Список використаних джерел:**

1. Концепція управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року. Наказ МОЗ України від 01.08.2011 № 454
2. Мартинюк О.А. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. Випуск 6. 2016. С.75-80
3. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.
4. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Колективна монографія. За ред. д.е.н. проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль. Крок. 2020. 560с.
5. Попович Т. Механізм підвищення якості системи управління закладом охорони здоров'я в умовах його автономізації. Зб. доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи». Тернопіль. ЗУНУ. С.260-263)
6. Попович Т.М. Управління якістю : навч. посібник. Тернопіль, КРОК, 2013. 320с.
7. Сміянов В.А., Степаненко А.В., Петренко В.Ю., Тарасенко С.В. Організаційно-методологічний підхід до управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. URL: [https://ojs.tdmu.edu.ua > article > download](https://ojs.tdmu.edu.ua/article/download)

**Ігор РЕПЕТІВСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Наукові дослідження у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств сьогодні зосереджуються навколо актуальної проблематики конкуренції за майбутнє, що потребує становлення нового стратегічного мислення та побудови системи управлінських впливів на макро- і мікроекономічному рівнях з позицій інноваційної моделі розвитку [1, с. 164].

Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексною, складною та багатогранною проблемою.

Управління конкурентоспроможністю – це невід’ємна складова менеджменту підприємства, яка охоплює всі сфери, напрями його діяльності та рівні управління. У ринкових умовах необхідним є пошук прогресивних організаційно-економічних механізмів формування стратегії управління конкурентоспроможністю, які б з одного боку забезпечили ефективне функціонування підприємств на внутрішньому ринку та їх доступ до міжнародних ринків, а з іншого боку – задоволення потреб споживачів у якісній продукції за доступною ціною.

Конкуренцією вважається сила, що діє на ринку, котра відображає наявність ринкової влади у підприємства і залежить від обсягу остаточного попиту на її продукцію. Ось чому основним завданням підприємства є збільшення обсягу залишкового попиту за рахунок посилення диференціації продукту [2].

Як показала практика, більшість українських підприємств не готові до оперативного ведення конкурентної боротьби. В умовах лібералізації цін і стрибка інфляції, промисловість опинилася в такому важкому становищі, що серйозні інновації, пов'язані з посиленням конкурентної позиції підприємств, стали неможливими. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, його реалізації та оцінки ефективності.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджуючи за часом теперішніх і можливих конкурентів [3, с.101]

Для того щоб підприємство займало лідируюче положення на цільовому ринку, необхідно сформувати і реалізувати механізм управління його конкурентоспроможністю. Для цього, рекомендується використовувати порівняльний аналіз або еталонне зіставлення, що дозволить виокремити два основні завдання:

- 1) оцінка своєї діяльності і порівняння показників з показниками інших підприємств;

- 2) вивчення і застосування кращого досвіду для себе.

Для того щоб механізм управління конкурентоспроможністю підприємства був реалізований, необхідно визначити конкретні цілі та розробити план заходів щодо його впровадження. Це важливо з наступних причин: команда повинна усвідомлювати, до чого необхідно прагнути, і це розуміння має бути єдиним; необхідно встановити критерії реалізації системи управління, за якими надалі можна робити висновки, здійснилося чи те, що планувалося.



Для формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства поставлені наступні цілі: представити механізм управління конкурентоспроможністю підприємства у вигляді, зрозумілим всім співробітникам; чітко розподілити відповідальність за виконання стратегії між учасниками; створити механізм контролю, що дозволяє відстежувати виконання стратегії.

Коли перелік стратегічних цілей визначений, то підприємству необхідно побудувати карту стратегічних цілей діяльності.

Стратегічна конкурентоспроможність – це засіб реалізації місії підприємства, сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, заснована на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту підприємств. Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на цільовому ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

Основою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є досконалість його організаційно-економічного механізму функціонування. Організаційно-економічний механізм підприємства – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем. Ефективність організаційно-економічного механізму підприємства залежить від його організаційної структури, кількості та величини підрозділів, системи матеріальної відповідальності структурних підрозділів, планування, організації та мотивації праці, психологічного клімату в колективі та ін.

Отже, формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації менеджерів. Насамперед, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємств, зокрема, кон'юнктури

ринку в цілому та окремих його сегментів. Складність цього процесу зумовлюється також тим, що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії підприємства та завданням його розвитку. Певну складність формування стратегії управління конкурентоспроможністю становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з урахуванням змін умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
2. Крисько Ж.Л. Сутність конкурентоспроможності через вивчення природи конкуренції *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 22. Миколаїв, 2018. С. 22-26.
3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

**Ольга РИБАК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Олена ДУДКІНА

## **ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

В умовах реалізації медичної реформи сучасний медичний заклад має стати великою багатопрофільною лікувально-профілактичною, в багатьох випадках – інноваційною, науково-дослідною організацією, призначеною надавати спеціалізовану медичну допомогу, здійснювати комплекс профілактичних заходів з оздоровлення населення і попередження захворювань, забезпечувати дотримання державних соціальних гарантій в сфері охорони здоров'я та якості життя громадян.

Відповідно, управління в закладах охорони здоров'я – це процес, спрямований на досягнення конкретних цілей організації і передбачає виконання певних функцій: планування, організація, мотивація, регулювання (координація), контроль, аналіз, облік. Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед закладом охорони здоров'я

у його діяльності. Управлінські функції, що являють собою серію безперервних взаємозалежних дій, у своїй сукупності складають управлінський цикл.

Оскільки кожний управлінський цикл має певну тривалість у часі, його елементи визначаються як етапи, стадії, процедури, операції процесу управління. Управлінський цикл невід'ємно пов'язаний з організацією та управлінням змістом робіт.

Сучасна наукова література визначає управління змістом робіт як стратегічний і інтегрований підхід до забезпечення успіху організації шляхом підвищення якості робіт її співробітників і розширення можливостей її структурних підрозділів. [1]

Управління змістом робіт в медичному закладі має свої особливості, оскільки є:

- стратегічним в тому значенні, що воно спрямоване на ефективне функціонування організації медичної сфери в динамічному зовнішньому середовищі, в контексті досягнення довгострокової мети її розвитку;

- інтегрованим в таких аспектах: вертикальна інтеграція – об'єднання або поєднання мети організації, групи і окремої людини; функціональна інтеграція – поєднання функціональних стратегій в різних структурних елементах організації; інтеграція людських ресурсів – поєднання різних аспектів управління людськими ресурсами, особливо в частині розвитку організації та в сфері розвитку і мотивації персоналу. Важливо, що в процесі управління змістом робіт повинна досягатись інтеграція індивідуальних потреб працівників з потребами організації в цілому;

- пов'язаним з підвищенням ефективності робіт з метою забезпечення результативної та ефективної діяльності організації, її структурного підрозділу і окремого працівника;

- пов'язаним з розвитком, який, у підсумку, є найважливішою функцією управління змістом робіт. Адже підвищити ефективність робіт за відсутності ефективного процесу постійного розвитку організації неможливо; тобто, процес управління змістом робіт в закладі охорони здоров'я ґрунтується на основних компетенціях працівників організації.

Суть системи управління змістом робіт полягає в розвитку компетентності працівників, а також в роботі по досягненню обумовленої мети організації, яка підтримує прагнення до досягнення цілей функціональної діяльності організації і сприяє йому.

Метою управління змістом робіт є: допомога в стабільному підвищенні ефективності організації; виконання ролі важеля в розвитку культури, більш орієнтованої на ефективність робіт; підвищення мотивації співробітників і відданості меті; допомога окремим працівникам в підвищенні своїх

можливостей, отриманні більшого задоволення від роботи і повного розкриття потенціалу до їх власної вигоди і вигоди організації як єдиного цілого; підвищення згуртованості і ефективності роботи команди; створення конструктивних і відкритих взаємостосунків між окремими працівниками і їх керівниками в процесі постійного діалогу, пов'язаного з роботою, виконуваною протягом року; надання окремим працівникам можливості виразити свої прагнення і очікування від роботи. [1]

Управління змістом робіт виконує такі ключові завдання в діяльності організації сфери охорони здоров'я: допомагає всім співробітникам зрозуміти, що потрібно для підвищення ефективності роботи і як цього досягти; заохочує самостійне управління власною діяльністю; вимагає відкритого та чесного стилю керівництва (стиль повинен заохочувати двосторонню комунікацію між керівництвом і підлеглими); вимагає постійного зворотного зв'язку; адже комунікації зворотного зв'язку дозволяють отриманому в роботі досвіду і знанням впливати на суспільну мету.

Управління змістом робіт в закладах охорони здоров'я – це системний підхід до створення загального бачення задач і мети організації, що допомагає кожному працівнику зрозуміти і усвідомити свою роль в їх виконанні, і тим самим управляти роботою окремих співробітників і організації в цілому, що підвищує її ефективність. Підхід включає обговорення і постійний перегляд задач організації, а також використання мети і відповідних показників, за допомогою яких оцінюється ефективність та результативність робіт і визначається потреба персоналу в розвитку. Результати повинні відповідати задачам і політиці організації, укріплювати культуру високоефективної роботи і оптимізувати якість обслуговування споживачів публічних послуг, зокрема – послуг охорони здоров'я.

Процес управління змістом робіт повинен спиратися на такі основні принципи: чітко поставлені робочі задачі або мета повинні бути предметом постійного перегляду і оновлення; стандарти змісту робіт повинні бути ясно сформульовані; повинен існувати зворотний зв'язок стосовно поведінки керівників та виконавців; слід виявляти потреби в розвитку; повинен бути злагоджений план навчання; рейтинг (оцінка) ефективності діяльності організації та кожного працівника.

В цілому, зміст робіт у закладі охорони здоров'я можемо розглядати як систему виконання працівниками визначеного обсягу робіт у встановлений термін, відповідно до службових обов'язків у межах їх повноважень, визначених та закріплених законами чи іншими нормативними актами. До змісту робіт в медичних установах та організаціях належать заходи по забезпеченню виконання положень законодавства України, а також безпосередньо

нормативних документів, регламентів та управлінських рішень відповідних органів публічного управління в сфері охорони здоров'я.

*Список використаних джерел*

1. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч. посібник / За заг. ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, ЗУНУ «Економічна думка». 2011. 320с.

**Зоряна РОГА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій Монастирський

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ  
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА**

Впровадження стратегічного плану економічного розвитку міста передбачає виконання одночасно багатьох завдань різними структурами виконкому міської ради за участі багатьох партнерів, що ставить перед керівництвом міста питання раціонального управління цим доволі складним процесом.

Додаткова складність полягає у відсутності у складі виконкому спеціального підрозділу чи одиниці, які могли б взяти на себе функції центру управління стратегічним планом. Тому запровадження такої одиниці в структурі виконкому є необхідною, хоч і недостатньою умовою успішного управління реалізацією стратегічного плану.

Таку одиницю, яка повинна стати основою системи управління стратегічним планом, пропонується створити як один з ключових проектів стратегії. Це – комунальна установа Агенція економічного розвитку міста (АЕРМ).

Система управління стратегічним планом має забезпечити координацію виконання завдань плану підрозділами виконкому, моніторинг основних соціально-економічних індикаторів (показників), співставлення та аналіз даних моніторингу, корекцію завдань плану відповідно до аналітичних та прогностичних показників, а також оновлення плану через внесення змін до стратегічного плану рішенням міської ради.

Система управління стратегічним планом, як правило, має два рівні: політичний та технічний. Політичний рівень забезпечує особисто міський голова, наглядова рада стратегічного плану та міська рада. На цьому рівні заслуховуються та затверджуються звіти спеціаліста АЕРМ з питань

стратегічного аналізу та прогнозування, пропозиції щодо внесення змін до стратегічного плану (оновлення стратегічного плану). Міська рада приймає рішення щодо внесення змін до стратегічного плану на підставі пропозицій міського голови.

Технічні функції управління і моніторингу стратегічного плану повинна взяти на себе АЕРМ, яка змогла б виконувати таку функцію в рамках Положення про Агенцію. Спеціаліст АЕРМ, відповідальний за контроль за виконанням стратегічного плану, здійснює моніторинг зовнішнього середовища міста як системи, аналізує співвідношення основних соціально-економічних показників міста та зовнішнього середовища (області, країни, регіону, світові тощо), вивчає основні світові, європейські, національні політичні, економічні, фінансові, соціальні, наукові, технологічні і т.д. тенденції та тренди, визначає їх впливи на систему міста, формує пропозиції стратегічних сценаріїв в нових політичних, соціально-економічних умовах зовнішнього середовища, аналізує соціально-економічні тенденції найближчих конкурентів у порівнянні з показниками системи міста, аналізує загрози, які надходять від конкурентів, формує контр-цілі та завдання, які необхідно вносити до стратегічного плану як відповідь на конкурентні загрози. Проводить постійний моніторинг соціально-економічного “ландшафту” міста за основними індикаторами, аналізує виконання стратегічного плану за напрямками і цілями.

В рамках оперативного управління стратегічним планом до його основних повноважень можна віднести такі як:

- відстеження основних індикаторів досягнення стратегічних цілей плану;
- відстеження динаміки соціально-економічних показників розвитку міста;
- координація реалізація завдань стратегічного плану відповідними підрозділами виконкому та їх партнерами;
- аналіз рівня виконання завдань, аналіз причин, які є перешкодою виконання завдань;
- підготовка кварталних, піврічних та річних звітів про реалізацію стратегічного плану;
- проведення необхідних соціологічних досліджень та опитувань;
- підготовка промоційних та рекламних матеріалів, які стосуються впровадження стратегічного плану;
- підготовка пропозицій на внесення змін та доповнень до стратегічного плану.

Моніторинг стратегічного плану слугує інструментом постійного контролю за його впровадженням.

1. Цілі моніторингу. Основною метою моніторингу є забезпечення реалізації та постійна підтримка актуальності стратегічного плану. У ході

моніторингу стратегічного плану вирішуються наступні завдання: стимулювати реалізацію стратегічного плану в цілому та за окремими цілями і завданнями, оцінити ступінь досягнення головної мети і цілей стратегічного плану, дати інформацію для прийняття рішень про розподіл ресурсів на досягнення цілей чи про коректування цілей, оцінити ступінь реалізації завдань, дати інформацію для уточнення і коректування завдань стратегічного плану.

## 2. Форми здійснення моніторингу.

Квартальні звіти спеціаліста з питань стратегічного аналізу. Вимоги – у звітах фіксуються: а) виконані завдання, ступінь виконання кожного завдання; б) невиконані завдання, причини відхилення, пропозиції; в) дані за основними індикаторами, що відбивають положення по кожному пріоритетному напрямку; г) пропозиції призначених відповідальних координаторів за напрямками щодо внесення змін до основного тексту стратегічного плану; д) оцінка потреб у фінансових та інших ресурсах. По кожній стратегічній цілі вказується сума, яку слід включити до бюджету на стадії його формування (2 півріччя), чи на стадії його корегування (1 півріччя); е) пропозиції щодо вдосконалення діючої системи моніторингу.

Зазвичай, при оцінці ефективності стратегії, використовується метод, який базується на порівнянні запланованих стратегічних та оперативних цілей по кожному з виділених критичних питань та відповідно отриманому результату, тобто у висновку робиться узагальнення щодо того чи «виконано»/«невиконано» аналізований пункт, ціль описані в стратегії розвитку міста. Даний метод є більш ефективним, оскільки, дає конкретні значення та цифри щодо результатів порівняння.

Таким чином, успішний сталий розвиток міста може бути забезпечений лише за умови системного безперервного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління та дієвої співпраці трьох секторів – місцевої громади, влади й підприємницьких структур. З іншого боку, стратегічне управління як спільна праця громади над визначенням власного кращого майбутнього та його досягненням ефективно сприяє самоусвідомленню громади та її згуртуванню.

### *Список використаних джерел:*

1. Підходи до оцінки ефективності стратегії міста URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011\\_32/s/3](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_32/s/3)

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції № 224 за станом на 29 липня 2002 р. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.322.0>.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. URL.: <http://www.rada.gov.ua>

**Галина СЕМЕНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.н.держ.упр, професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Віталій ТОЛУБ'ЯК

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ**

Стрибок в цифровому розвитку суспільства ознаменував початок «четвертої промислової революції», яку також називають Індустрією 4.0. У широкому сенсі, Індустрія 4.0 характеризує поточний тренд розвитку автоматизації та обміну інформації, який включає в себе кіберфізичні системи, Інтернет Речі і хмарні обчислення тощо. Індустрія 4.0 являє собою новий рівень організації виробництва та управління, а її найкращим чином характеризує цифровизація всіх економічних і соціальних процесів суспільства [6]. Цифровизація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами (цифровими технологіями) і налагодження електронно-комунікаційної взаємодії між ними [4].

Правовою основою впровадження і розвитку державних електронних послуг в Україні є Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні на 2016-2020 роки [5]. У цьому документі закладено основи державної політики в цій галузі і передбачений відповідний комплекс заходів по їх впровадженню.

Цифровизація діяльності Пенсійного Фонду України виражається в забезпеченні надання громадянам електронних послуг в сфері пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. У Пенсійного фонду України на сайті є власний портал електронних послуг, що надаються ним за категоріями отримувачів: пенсіонери, застраховані особи і страхувальники [3].

Необхідною умовою для звернення та отримання державних електронних сервісів в Україні є використання засобів електронної ідентифікації фізичних і юридичних осіб. Для засобів електронної ідентифікації важливі доступність і надійність. Серед українських громадян найбільше поширеними сервіса мобільного ідентифікації, він є найпростішим засобом електронної ідентифікації, крім того, всі державні електронні послуги, які зараз впроваджуються, вже за замовчуванням містять можливість входу на сайти державних органів за допомогою MobileID або BankID [1].

При відсутності електронного цифрового підпису для реєстрації на порталі необхідно звернутися в територіальний орган Пенсійного фонду України та оформити заяву на реєстрацію (заяву також можна роздрукувати з сайту,



заповнити будинки і принести в територіальний орган Пенсійного фонду), маючи при собі паспорт та ідентифікаційний код.

При наявності електронного цифрового підпису візит до територіального органу Пенсійного фонду не потрібно, реєстрація здійснюється через портал. На порталі електронних послуг Пенсійного фонду України передбачено, що в майбутньому можна буде здійснити вхід в свій особистий кабінет не тільки з використанням ЕЦП, а й за допомогою електронного пенсійного посвідчення і токена, і за GOV ID [2]. Система об'єднує всіх постачальників послуг електронної ідентифікації: електронний підпис, BankID (Національний Банк України), MobileID.

На замовлення Пенсійного фонду було проведено опитування серед українських громадян щодо впровадження електронних сервісів Фонду. Дані опитування були оприлюднені 14 лютого 2020 року на сайті Пенсійного фонду України [7]. Результати дослідження показують, що близько 60 % українських громадян знають про сервіси, впроваджуваних Пенсійним фондом протягом останніх років.

Аналізуючи послуги Пенсійного фонду України, доступні в онлайн форматі, на перший погляд, здається, що немає необхідності відвідувати територіальні органи ПФУ самостійно, витрачаючи час в чергах, оскільки можна замовити і отримати послугу онлайн. Однак, для того, щоб отримати послугу в онлайн-форматі: по-перше, необхідно мати навички роботи з комп'ютером і мережею Інтернет; по-друге, отримати електронний цифровий підпис, оскільки без цього ряд послуг на веб-порталі недоступні. Можна замовити отримання послуги, однак за результатом послуги доведеться йти до відділення ПФУ; по-третє, при відсутності ЕЦП необхідно звернутися до відділення фонду для отримання логіну та пароля від веб-порталу для первинної реєстрації в якості користувача послуг.

Для поліпшення стану впровадження та функціонування електронних сервісів Пенсійного фонду України необхідно:

- провести дослідження використання електронних послуг ПФУ серед громадян з метою виявлення найбільш затребуваних послуг та проблем, з якими стикаються громадяни в процесі користування веб порталом;
- розробити програму і ввести навчальні курси для населення з метою підвищення комп'ютерної грамотності громадян щодо користування електронними послугами ПФУ.

Карантин зробив поштовх у розвитку електронних сервісів. Він змусив звернутися до он-лайну навіть принципівих прихильників традиційного способу подання документів і стимулював всі без винятку органи влади приділити ще більше уваги онлайн-послугам.

Електронні послуги і відкриті дані допомагають долати людський фактор, черги, корупцію. У цьому напрямку Пенсійний фонд України останніми роками суттєво просунувся – запустив чимало важливих сервісів власного веб-порталу для всіх без винятку категорій людей, які обслуговує Фонд [5].

Веб-портал ПФУ – це унікальна можливість для кожного українця контролювати свою зарплату та майбутню пенсію, не відриваючись від монітора персонального комп'ютера. Адже користувач має доступ до повного переліку страхувальників, які подавали про нього відомості в систему персоніфікованого обліку, інформацію про суми заробітку, з яких сплачено страхові внески, кількість днів для стажу за кожен місяць починаючи з 2000 року.

Отже, технічний прогрес сьогодні досягнув приголомшливого рівня, і це не потребує аргументів. Комп'ютерні технології, штучний інтелект, нанотехнології, розвиток віртуальної реальності поступово і невпинно змінюють реалії життя кожного пересічного українця, хоча й не кожному осяжні для розуміння, особливо літнім людям. Однак переважна більшість з них вправно користуються мобільними телефонами і оволодівають смартфонами, активно залучаються до соціальних мереж і сплачують комунальні платежі у банківських терміналах.

#### *Список використаних джерел:*

1. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. URL: [https://galinfo.com.ua/articles/euryaduvannya\\_\\_klyuch\\_do\\_reform\\_v\\_ukraini\\_307023.html](https://galinfo.com.ua/articles/euryaduvannya__klyuch_do_reform_v_ukraini_307023.html).
2. Інтегрована система електронної ідентифікації. URL: <https://id.gov.ua>
3. Портал електронних послуг Пенсійного фонду України. URL: <https://portal.pfu.gov.ua>
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: затв. розпорядженням Кабінету міністрів України від 17.01.2018 р. No 67-2018-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
5. Цифровізація – це нові можливості для всіх людей, які обслуговує Пенсійний фонд. URL: <https://www.pfu.gov.ua/pl/195282-tsyfrovizatsiya-tse-novi-mozhlyvosti-dlya-vsikh-lyudej-yaki-obslugovuye-pensijnyj-fond/>
6. Четвертая промышленная революция. Популярно о главном технологическом тренде XXI века. URL: <http://www.tadviser.ru/a/371579>.
7. 60% українських громадян обізнані з новими сервісами, які впроваджує Пенсійний фонд, – результати дослідження. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2120780-60-ukrayinskyh-gromadyan-obiznani-z-novymy-servisamy-yaki-vprovadzhuye-pensijnyj-fond-rezultaty-doslidzhennya/>.

**Леся СЛИВКА**

Західноукраїнський національний університет  
науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ**

Реформування сфери охорони здоров'я та трансформація системи управління галуззю обумовлюють необхідність застосування комплексних та інтегрованих підходів з відслідковування результатів діяльності закладів охорони здоров'я та їх вимірювання з метою встановлення стратегічних цілей розвитку в умовах підвищених ризиків, спрямованих на безперервне забезпечення якості надання медичної допомоги. Одним із таких підходів є моніторинг та оцінювання якості, як важливої складової комплексного механізму управління якістю.

Моніторинг є цілеспрямованою, правильно спланованою і організованою діяльністю, спрямованою на оцінювання якості як самої медичної допомоги, так і процесу її надання, а також результативності прийнятих управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня якості роботи закладу охорони здоров'я в цілому. Особливістю його проведення є комплексний аналіз всіх складових якості медичної допомоги, що можуть бути виміряні та описані, а також використання інструментів порівняльних оцінок для виявлення проблемних аспектів процесу її надання, які необхідно удосконалити.

В рамках реалізації контрольних функцій якості, моніторинг проводиться щодо: реалізації управлінських рішень щодо забезпечення якості медичної допомоги; дотримання структурними підрозділами стандартів якості у сфері охорони здоров'я, клінічних протоколів; стану використання системи індикаторів якості медичної допомоги; вимірювання думки пацієнтів щодо якості наданої медичної допомоги»

На сьогодні в системі управління закладами охорони здоров'я моніторингові технології впроваджуються повільно, а в тих закладах, де вони функціонують, не завжди отримані висновки і оцінки є предметом прийняття управлінських рішень для позитивного вирішення виявлених проблем, а також вироблення рішень упереджувального характеру. В цьому контексті вітчизняним закладам охорони здоров'я варто скористатися успішними практиками організації, проведення та використання результатів моніторингу якості, які прийняті у зарубіжних країнах.

Необхідність розвитку та удосконалення системи моніторингу в закладах охорони здоров'я обумовлена вимогами і рекомендаціям МС ISO 9000, згідно

яких, якщо організація впроваджує систему управління якістю, то вона повинна застосовувати актуальні методи моніторингу та вимірювання процесів діяльності. Стосовно закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) – це клінічні і допоміжні процеси надання медичної допомоги. Необхідно, щоб такими методами була доведена спроможність процесів досягати запланованих результатів. Якщо заплановані результати щодо забезпечення якості не були досягнуті, варто розробити та впровадити запобіжні та коригувальні заходи. Сучасною тенденцією процесу підвищення якості медичної допомоги є перехід до комплексного її забезпечення на всіх етапах надання (профілактики, діагностики, лікування, подальшого нагляду за хворими).

В цьому контексті, пріоритетними напрямками покращання організаційних, процедурних, методичних та інформаційних підсистем моніторингу мають стати:

- розширення об'єктної бази моніторингових досліджень, передусім, відстеження ключових чинників, що впливають на якість процесу надання медичної допомоги, в т.ч. зовнішнього і внутрішнього характеру. Така діяльність може бути забезпечена лише у випадку впровадження в ЗОЗ системи управління якістю за міжнародними стандартами та вибудовування чіткої політики якості;

- удосконалення організаційних процедур та організаційних механізмів проведення моніторингу якості, передусім, формування трьохрівневої системи внутрішнього моніторингу якості: на рівні ЗОЗ; на рівні структурних підрозділів; на рівні конкретного медичного працівника в порядку самодіагностування та самооцінювання роботи.

- удосконалення методики проведення моніторингу, передусім щодо використання новітніх інформаційних технологій обробки зібраних даних

- забезпечення результативності реалізації рішень, прийнятих за висновками і оцінками моніторингу. З цією метою доцільним є постійний аналіз результатів моніторингової діяльності, оцінка та коригування заходів щодо забезпечення якості надання медичної допомоги та усунення виявлених помилок і невідповідностей.

Важливим аспектом у підвищенні результативності моніторингових технологій в ЗОЗ має стати удосконалення процедури оцінювання якості, що передбачає розроблення чіткого алгоритму послідовних і взаємозв'язаних дій. Сам процес оцінювання варто здійснювати розрізі таких її елементів: професійні та кваліфікаційні здатності медичного персоналу; забезпеченість сучасним медичним обладнанням; умови організації процесу надання медичної допомоги та фінансування (якість структури); використовувані медичні технології (якість процесу); кінцеві результати лікування (якість результатів).

Зважаючи на сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я та

впровадження нових технологій і методик моніторингу якості, вважаємо доцільним розвивати та розширювати практику застосування такого її виду, як дистанційний моніторинг стану здоров'я пацієнта. Такий моніторинг проводиться із застосуванням телеметрії і дозволяє здійснювати віддалений нагляд за динамікою перебігу та одужання пацієнтів.

Особливих підходів вимагає організація і методика проведення моніторингу задоволеності споживачів медичною допомогою, що є важливим критерієм якості діяльності ЗОЗ в рамках самооцінювання. Найпоширенішим способом вимірювання рівня задоволеності пацієнтів якістю медичної допомоги є анкетування, зорієнтоване на виявлення їхньої індивідуальної думки. Основними вимогами до проведення опитування є його постійність, відстежуваність результатів у динаміці, формулювання об'єктивних висновків.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання рівня задоволеності пацієнтів та підвищення дієвості механізму зворотного зв'язку вважаємо необхідним запровадити в КНП ЗОЗ рекомендовану НСЗУ систему управління відгуками пацієнтів (patient feedback), в основу якого закласти спеціальні чек-листи. Такий чек-лист включає: 1) алгоритм опитування; 2) методи отримання patient feedback; 3) вибір інструментів опитування; 4) обробку отриманих результатів опитування та їх використання.

### *Список використаних джерел:*

1. Горачук В.В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Монографія. В.В. Горачук. Вінниця: ПП Балюк І.Б., 2012.
2. Горох Є.Л. Вимірювання якості медичної допомоги. Індикатори. URL: <https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/3.pdf>
3. Колочавіна М.В., Котвіцька А.А. Моніторинг як функція контролю якості проведення клінічного дослідження. URL: [http://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/3262/1/zmj\\_1106\\_88-90.pdf](http://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/3262/1/zmj_1106_88-90.pdf)
4. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.
5. Моніторинг побудови елементів систем охорони здоров'я: посібник щодо показників і стратегій їх вимірювання («Monitoring the building blocks of health systems: a handbook of indicators and their measurement strategies» Настанова ВООЗ. WHO, Geneva, 2010
6. Попович Т. Механізм підвищення якості системи управління закладом охорони здоров'я в умовах його автономізації. Зб. доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи» Тернопіль. ЗУНУ. С.260-263.

**арас СТАРЖИНСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

## **МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ БІДНОСТІ В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі розвитку українського суспільства можна прослідкувати посилення соціально-економічної диференціації, відсутність досконалих ринкових механізмів задоволення базових потреб суспільного розвитку. В результаті чого виникає таке негативне соціально-економічне явище як бідність. Саме бідність сприяє появі загрози розвитку країни, також провокує зростання соціальної напруги, унеможливорює становлення громадянського суспільства, гальмує інтеграцію України до європейської спільноти.

В результаті спроб входження України у світовий економічний простір було досягнуто певних кроків у напрямку розвитку ринкової економіки, але це не сприяло вирішенню проблеми соціального забезпечення вразливих верств населення. Як свідчить практика, більшість соціальні трансформацій та економічних реформ, супроводжуються зниженням рівня реальних доходів населення та скороченням фінансування державних соціальних програм, вагомим збільшенням частки населення, яке знаходиться на межі бідності. Це призводить не лише до падіння обсягів та рівня виробництва, відсутності балансу між попитом та пропозицією на ринку праці, але й до неефективності відповідних державних механізмів регулювання бідності. Також можемо наголосити на відсутності превентивних заходів щодо подолання бідності, більшість заходів соціальної політики держави спрямовані на боротьбу з наслідками.

У зв'язку з цим зростають соціальні видатки бюджету, посилюються вимоги щодо заходів пасивної соціальної політики, що спричиняє заниження платоспроможного попиту, слабку інвестиційну спроможність населення, загрозу соціальних конфліктів. Такі суперечності зумовили виникнення парадоксальної ситуації, суть якої полягає в тому, що соціальна політика не просто не здатна зменшити соціальну напругу, а навпаки – сприяє її посиленню.

Суттєву загрозу соціальній стабільності та економічній безпеці країни створює різке посилення диференціації в доходах різних груп населення. Диференціація суспільства як така є атрибутом будь-якої суспільної моделі. Вирішальне значення мають масштаби та причини бідності як прояви соціальної нерівності. У зв'язку з цим усвідомлення бідності як загрози економічній безпеці держави вимагає рішення цілого комплексу методичних та теоретичних проблем

відповідно до конкретного типу господарської системи та історичного контексту її розвитку.

Бідність є результатом економічних, політичних та соціальних процесів, які взаємодіють та часто взаємно підсилюють один одного, тим самим загострюючи труднощі, від яких потерпають бідні. В результаті від вибору того, що розуміється під бідністю, залежить вибір політичних інструментів, які можуть бути використані в процесі вирішення завдань щодо скорочення бідності. Аналіз основних теоретико-методологічних підходів дозволяє зробити висновок, що бідність – це низько ресурсний стан, при якому у окремого індивіда, сім'ї або соціальної групи спостерігається дефіцит ресурсів, які мають важливе значення у даному суспільстві та допомагають поліпшити соціальне становище та статус.

Сьогодні в Україні демографічні чинники виходять на передній план при аналізі простих та часткових ризиків бідності. Проте їх не можна розглядати ізольовано від соціально-економічних характеристик членів домогосподарств, оскільки формування цілеспрямованої державної соціальної політики потребує узагальнюючих підходів до оцінки усіх можливих факторів впливу. Фактори, що впливають на бідність населення: економічні, політичні, професійно-кваліфікаційні, статусні, стратифікаційні, ціннісні, нормативні, соціально-психологічні, комунікативні, компетентнісні, інституційні, адаптаційні, демографічні, фізичні, виробничі, екологічні та кліматичні. У міру розвитку суспільства в науці посилюється тенденція до багатофакторного підходу, що розглядає соціальну реальність та бідність з різних сторін [1].

Не існує єдиного плану регулювання рівня бідності. Разом з тим, якщо деякі країни можуть досягти суттєвого прогресу в скороченні численних проявів бідності, то цього ж результату можуть домогтися й інші країни. Проте варто розуміти, що кожна країна має свої особливості. Тому сліпо наслідувати досвід соціального захисту розвинених країн недоцільно. Це обумовлює необхідність аналізу моделей соціального захисту зарубіжних країн та переходу до цілісної політики, спрямованої на скорочення бідності в сучасній Україні. При розробці заходів державної політики протидії особливого значення набуває виявлення тих категорій населення, які найбільш вірогідно можуть потрапити за межу бідності, та груп, що складають більшість малозабезпеченого населення. Це дасть змогу зрозуміти необхідність надання адресної грошової допомоги конкретним категоріям бідних. Визначення ризиків бідності важливе й при розрахунку розміру витрат на соціальне утримання нужденних, ефективності таких виплат. У разі низької дієвості соціальної допомоги певні характеристики бідності можуть лягти в основу визначення категорій населення, що потребують додаткової підтримки або виняткового статусу.

На основі аналізу заходів державної політики щодо подолання бідності було визначено ряд суперечностей, а саме: невідповідність державних соціальних стандартів мінімальному рівню споживання; невідповідність низької оплати праці високому рівню кваліфікації робочої сили; неспівпадіння реальних потреб та інтересів бідного населення з державними програмами і проектами у сфері подолання бідності; відносно низький рівень безробіття у порівнянні із нерозвинутим ринком праці; соціальна нерівність, породжена комплексом причин (глобальних, загальноекономічних, ринкових, особистісних)[2].

На основі проведених досліджень автором встановлено, що нагальною є потреба переорієнтації всієї системи соціального захисту з надання допомоги нужденним у стимулювання підвищення оплати праці. Це означає:

- докорінну зміну всієї системи оподаткування, зокрема відновлення на принципово інших засадах повномасштабної прогресивної шкали;

- монетизацію одних видів пільг та немонетарних допомоги і субсидій і скасування інших, які суперечать ідеології активізації економічних процесів;

- зміну практики визначення вартості суспільних послуг (медичних, освітніх, житлово-комунальних, соціальних і т.п.) та механізму їх оплати (державний бюджет, місцевий бюджет, фонди страхування населення і т.п.); спрямування системи тарифів не тільки на компенсацію витрат на соціальні послуги, а й на економію обсягу їх споживання;

- визначення та чітко подальше дотримання співвідношень між основними соціальними стандартами та державними гарантіями (мінімальна заробітна плата, співвідношення оплати праці в бюджетній сфері з мінімальною заробітною платою, узгодження окладів за тарифною сіткою з мінімальною заробітною платою, співвідношення мінімальної заробітної плати з мінімальними соціальними трансфертами, диференціація пенсій в солідарній системі тощо);

- диференціацію соціальних трансфертів за працездатністю, економічною активністю та зайнятістю – стимулювання працездатного населення до максимально активної поведінки на ринку праці і в економіці в цілому;

- введення жорсткої системи контролю витрат та доходів з метою унеможливити масштабні незареєстровані доходи, – на перших етапах це повинно стосуватися чиновників та працівників бюджетної сфери.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Августин Р. Р. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти державної політики системної детінізації економічних відносин в Україні: *монографія*. Тернопіль: Крок, 2017. 309 с.

2. Райнерт Е. Як багаті країни забагатіли... і чому бідні країни лишаються бідними. К.: Темпора, 2016. 444 с.



**Світлана СТАСЬКІВ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Галина РИМАР

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

В сучасних умовах для ефективного функціонування будь-якого органу публічного управління необхідно, щоб працівники могли оперативної та обґрунтовано приймати управлінські рішення, правильність та своєчасність яких ґрунтується на використанні інформації, яка подається в звітах та контролях, які детально характеризують стан діяльності. За відсутності таких даних, неможливо прийняти виважені рішення щодо напрямів подальшого розвитку не тільки органу, але й країни в цілому

Ефективне управління економікою підприємств й держави в цілому значною мірою залежить від достовірності, повноти, доречності та своєчасності інформації щодо характеру та обсягу здійснюваних господарських процесів, наявності та використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, джерел отримання фінансових результатів діяльності та напрямів використання прибутку. Одним з основних джерел такого інформаційного забезпечення є звітність та контроль, які готуються шляхом виконання спеціальних процедур обробки, групування і підрахунку даних і формуються на завершальній стадії облікового процесу. Якщо первинна реєстрація господарських операцій за допомогою документів і наступне їх групування на рахунках дає можливість оперативного контролювати хід господарської діяльності на окремих ділянках роботи органів, то звітність містить інформацію за підсумками та результатами роботи установи в цілому, а також за його окремими ділянками, галузями за відповідні звітні періоди, контроль допомагає виявити відхилення між тим що є і що має бути.

Звітність у системі контролю може складатися за різними формами від безпосередньо особистих контактів і телефонних переговорів, оперативної звітності та представлень вартісних показників у вигляді таблиць, графіків, у вигляді гістограм до складання графіків руху витрат, представлень у системі контролю виконання фінансових операцій, статистичного контролю якості тощо

Форми звітності можна готувати заздалегідь, оскільки, використання готових форм дає можливість оперативної готувати інформацію про хід реалізації поставлених завдань. Крім того, форми мають бути компактними, розбірливими, доступними. Працівники установи повинні витратити якомога менше часу на

заповнення звітів. Компактність форми представлення інформації скорочує обсяг даних, що реєструються, дозволяє включати важливу інформацію в бланки систематичних звітів, які направляються на технічні перевірки та набувають характеру ключових документів. Як правило, така форма звітів обробляється в автоматизованих системах, але можливе її використання і при ручному оформленні звітної документації.

Для керівників проектів при передачі інформації велике значення має її селективність і складання проміжних звітів, тобто отримання найбільш необхідної і оперативної інформації. Звіти, що відображають особливі випадки, призначені для ідентифікації і виділення найбільш важливої і критичної інформації, характерної для даної ситуації, і передачі її зацікавленій особі в мінімальний проміжок часу для прийняття відповідних рішень і подальших дій. Інформація про стан робіт подається у вигляді контрольного звіту про хід виконання робіт.

Із метою забезпечення ефективності управління і можливості попередження певних збоїв і зривів до того, як вони виникнуть, звіти, що складаються, повинні включати прогнозування і визначення існуючих тенденцій (трендів). Це можливо здійснювати за допомогою сіткових моделей, ресурсних гістограм, діаграм тощо.

Зазвичай, при підготовці звітності важливу роль відіграє аналіз інформації, що надходить.

Раціональне та ефективне використання фінансових ресурсів можливе лише за умови існування дієвої системи контролю за дотриманням законності, фінансової дисципліни і доцільності у процесі мобілізації, розподілу та використання коштів. Отримані у процесі фінансового контролю результати забезпечують виконання бюджетів за доходами і видатками, дають змогу знайти резерви збільшення обсягів фінансових ресурсів, виявити і ліквідувати диспропорції у розподілі фінансових ресурсів, забезпечити цільовий характер використання коштів та реалізувати інші функції органів публічної влади. Таким чином, фінансовий контроль виступає функцією управління, вагомим засобом забезпечення законності та відіграє роль чинника подальшого розвитку ринкових відносин. За допомогою фінансового контролю виявляються правопорушення, притягуються до відповідальності винні особи.

Залежно від характеру взаємовідносин контроль можна поділити на внутрішній і зовнішній. При внутрішньому контролі суб'єкт і об'єкт належать до однієї системи, а при зовнішньому суб'єктом контролю виступає орган, що не належить до тієї ж системи, що й об'єкт. Внутрішній фінансовий контроль – це самоконтроль, який здійснюють організації, підприємства, установи як за власною фінансовою діяльністю, так і за фінансовою діяльністю підрозділів, що

входять до їх складу. Він є складовою управління організацією і тому провадиться на її розсуд на основі рішень даної організації. Розпорядники бюджетних коштів в особі їх керівників організовують внутрішній контроль і внутрішній аудит та забезпечують їх здійснення у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах.

За часом проведення фінансовий контроль поділяється на попередній, поточний та наступний. Критерій розмежування цих форм полягає у зіставленні часу здійснення контрольних дій із процесами формування й використання фондів фінансових ресурсів. Водночас вони тісно взаємопов'язані, відображаючи тим самим безперервний характер контролю.

Зауважимо, що в умовах переходу до ринкових відносин дедалі важливішу роль відіграє попередній (превентивний) контроль. Він здійснюється на етапі розгляду й прийняття рішень з фінансових питань, у тому числі на стадії розробки та прийняття законів та актів органів місцевої влади та місцевого самоврядування у сфері фінансової діяльності, в першу чергу – бюджетів на поточні роки.

Отже, ефективність фінансової звітності та контролю є однією з найважливіших функцій державного управління повинна бути спрямована на виявлення відхилень, доцільності та ефективності управління фінансовими ресурсами та державною власністю, а також на своєчасне вжиття необхідних відповідних коригувань та запобіжних заходів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Гуцаленко Л.В., Дерій В.А., Коцупатрий М.М. Державний фінансовий контроль : навчальний посібник. – 2-е видання. – Київ, Центр учбової літератури, 2019. – 424 с.

2. Організація контролю в системі органів державної влади: Інформаційно-методичний матеріал / М.І.Баюк, М.І.Войт, Г.В.Матковський. – Хмельницький: Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – 2013. – 135 с.

3. Снітчук М. Контроль як засіб зміцнення дисципліни виконання, підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Київська міська державна адміністрація, Київський міський Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. К., 2005.- 56 с

4. Орлов І.В. Звітність підприємств: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 “Облік і аудит” – 3-є вид., допов. і перероб. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 484 с.

**Дмитро ТЕРАЗ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

**Дмитро ТЕЛИЧИН**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

науковий керівник: доктор філософії, викладач кафедри менеджменту  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Юлія МИКИТЮК

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Оскільки інвестиційна діяльність включає як елементи інвестиційною, так і елементи інвестиційної діяльності, механізм її здійснення об'єднує елементи інновацій і інвестицій екстенсивного розвитку. Створення інновацій починається з науково-дослідної діяльності. Наукові дослідження можна умовно розділити на дві групи: фундаментальні і прикладні. У фундаментальних дослідженнях предметом вивчення є інформація, а кінцевим продуктом – знання. Результати фундаментальних досліджень впливають на темпи науково-технічного прогресу, тому дати економічну оцінку у вартісному виразі такого роду роботам часто неможливо.

Інноваційний проект має надійність, що обумовлена дією внутрішньої організації (схеми виробництва, маркетинговими розрахунками обсягу продажу та можливого попиту на продукцію, прогнозними розмірами дебіторської та кредиторської заборгованості тощо), на якій ґрунтуються проектні розрахунки. Така організація проекту враховує певні ризики ще при розробці вхідних даних з огляду на їх достовірність. Реалізація проекту, може бути порушена внаслідок впливу різноманітних ризиків, більшість з яких ставить під загрозу не тільки реалізацію того чи іншого проекту, а навіть, функціонування підприємства взагалі. Таким чином, основним завданням дослідження є не констатація фінансового стану, а управління фінансовими ресурсами.

На практиці найпоширенішим способом врахування ризиків, задля забезпечення надійності, є включення в ставку дисконту “премії за ризик”. Коли інвестор вкладає свій капітал у певний бізнес, він завжди ризикує або відчуває непевність, що капітал у майбутньому принесе очікуваний прибуток. Інвестор повинен одержати винагороду за те, що взяв на себе ризик, завдяки “премії за ризик та ліквідність”. Але цей підхід побудовано на загальному охопленні всіх чинників ризику та ліквідності у вигляді надбавки до гарантованої ставки дисконту. Крім того, вона визначається фінансовими аналітиками суб'єктивно і не є узагальненим показником оцінки проекту, оскільки не враховує усього

розмаїття ризиків та об'єктів інвестування, пов'язаних із його реалізацією. Треба зазначити, що враховувати ризик таким чином дуже складно. Таку премію, як правило, вважають постійною протягом періоду реалізації інвестиційного проекту. Але ступінь ризику та ліквідності залежить передусім від його стадії, таким чином величина премії повинна коригуватися в різні роки експлуатації. Інші способи врахування ризиків (коригування параметрів, аналіз сценаріїв тощо) мають певні недоліки й також не дають змоги врахувати часткові ризики проекту.

Судячи з вище згаданого, в умовах об'єктивного існування ризику і пов'язаних із ним фінансових, моральних та інших втрат постає потреба в певному механізмі, що дав би змогу якнайкраще (з погляду поставлених цілей) враховувати ризик, приймаючи й виконуючи господарські рішення. Таким механізмом є “управління” ризиком (ризик-менеджмент). Тому надійність проекту, що обумовлена додатковими заходами на зниження, попередження ризику, є зовнішньою, забезпеченою додатковим зовнішнім впливом (страхуванням, хеджуванням тощо).

Виникнення ризик-менеджменту (risk management), як нової філософії стратегічного управління ризиками приходиться на кінець минулого сторіччя, як відповідь на дію ряду факторів та тенденцій, радикально змінивши підходи до управління ризиками. До 90-х років XX століття управління ризиками в основному здійснювалося на засадах додаткових функцій відділу стратегічного планування. На початку минулого десятиріччя впроваджується підхід диференційованого управління ризиками, але при ньому неможливо було інтегрувати отримані результати. З подальшим розвитком методології та методів розрахунків стало можливим отримувати порівнянні оцінки по всім видам ризиків.

#### *Список використаних джерел:*

1. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – 452 с.
2. Микитюк П. П. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посіб. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Т. Л. Желюк [та ін.] ; під ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : ЗУНУ, 2017. – 320 с.

Діана ТОВПИГА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СІМЕЙНИХ ЛІКАРІВ В АМБУЛАТОРІЯХ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ**

Медицина в сучасному світі відіграє надзвичайну роль у житті людини та суспільства. Ми зустрічаємося з нею при народженні і не розлучаємось до смерті. Відносини між лікарем та пацієнтом виходять за межі звичайних людських відносин. Вони вимагають професійних медичних знань, відповідної нормативної бази охорони здоров'я та дотримання морально-етичних норм медичними працівниками. Діяльність лікаря в основному опирається на професійну підготовку, професійну етику та професійне законодавство.

Здоров'я – це найважливіше для людини та найбільша людська цінність, від якої залежить економічний, фізичний та духовний потенціал суспільства. Це показник соціального та культурного прогресу, один з головних елементів національного процвітання. Тому, кожна держава розглядає захист та зміцнення здоров'я своїх громадян як пріоритетне завдання.

Саме завдяки управлінню система організації медичної допомоги стає ефективною, сприяє найбільш повному виконанню покладених на неї завдань. Варто зазначити, що на початку періоду демократичних перетворень у нашій державі стала помітною тенденція до зменшення ролі та значення державного управління у захисті здоров'я громадян [3].

Виникнення добровільного медичного страхування поряд із державними, муніципальними та приватними медичними закладами сприяло формуванню точки зору даремності управлінських структур. Вважалося, що, як і в інших сферах життя, ринок медицини здатний ефективно управляти наданням первинної медичної допомоги та вирішувати виникаючі проблеми. Однак реальні події показали, що така ситуація не є оптимальною. Вплив держави, реалізований за допомогою органів охорони здоров'я, є необхідною умовою функціонування медицини в країні. Правові, адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи використовуються для реалізації державного управління у сфері охорони здоров'я населення.

Сімейний лікар – це фахівець з вищою медичною освітою, який має законне право на надання медичної допомоги, є інтегратором оцінки стану здоров'я пацієнтів, бере участь у розробці планів здоров'я, координує їх виконання та оцінює їх ефективність.

Обов'язком сімейного лікаря є надання первинної медичної допомоги будь-якому пацієнту, незалежно від віку та статі. Комплексний підхід сімейного лікаря до хворого пацієнта часто може привести до висновків, які суттєво відрізняються від підходів, отриманих при односторонньому, вузькоспеціалізованому медичному підході.

Сімейні лікарі та медсестри постійно контролюють стан здоров'я членів сім'ї, створюють паспорти для кожного з її членів, де вказують фактори ризику, спадковість, умови життя та праці, навчають першої допомоги та догляду за хворими членами сім'ї (введення інсуліну, антибіотиків, масаж, екстрена допомога, тощо). Принципи сімейної медицини сприяють забезпеченню безперервності надання медичної допомоги [2, с. 5].

Первинна медико-санітарна допомога як один із видів медичного обслуговування є безпосереднім джерелом правовідносин, що регулюються відповідними нормативно-правовими актами.

Державна політика у галузі охорони здоров'я спрямована на збереження та зміцнення здоров'я населення, продовження періоду активного довголіття та тривалості життя людей та передбачає обов'язкове використання профілактичних технологій. Одним із механізмів реалізації є використання програмно-цільового принципу, включаючи розробку державних цільових та комплексних програм охорони здоров'я населення.

З метою забезпечення населення доступною своєчасною якісною та ефективною первинною медико-санітарною допомогою (ПМСД) у пілотних регіонах на базі існуючої мережі закладів охорони здоров'я відбувається створення центрів ПМСД та їх підрозділів.

Сімейна медицина впроваджується в Україні понад 15 років. Однак для ряду факторів, таких як: невідповідність державної політики, недосконалість нормативної бази, несистематичний підхід до її організації, недостатній рівень підготовки медичного персоналу, невизначеність обсягів медичної допомоги та розробленого маршруту або Процедури звернення пацієнта до сімейного лікаря, а також низка інших чинників, сімейна медицина не була повністю реалізована. Тому, впроваджуючи реформу охорони здоров'я, зокрема у галузі сімейної медицини, важливо дослідити, як це відбувало в інших країнах.

Вивчивши досвід зарубіжних країн, важко однозначно визначити, яку з моделей варто взяти за основу для України. Адже кожна країна в процесі впровадження сімейної медицини мала як позитивні, так і негативні сторони, ідеальної моделі не існує. На наш погляд, Україні треба прислухатися до міжнародної практики, але їй потрібно розробити власну стратегію та систему норм та правил впровадження сімейної медицини, яка працювала не менш ефективно, ніж у Канаді, Франції чи Португалії [1].

### **Список використаних джерел:**

1. Ткаченко В. І. Історія розвитку та сучасний стан первинної медичної допомоги за кордоном та в Україні, нормативно-правова база впровадження сімейної медицини в Україні. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/simmed\\_2015\\_3\\_6%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/simmed_2015_3_6%20(3).pdf)
2. Файда М. М. Майбутнє – за сімейним лікарем. *Нова медицина*. 2004. № 4. С. 4–5.
3. Черняхівський Є. «За» і «проти» сімейної медицини. URL: <http://golosukraine.com/publication/suspilstvo/zdorovya/23359-za-i-proti-simejnoyi>

**Антон УДИЧ**

здобувач освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла МЕЛЬНИК

### **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ**

У сучасних змінних умовах функціонування для того, щоб забезпечити відповідність своєї діяльності потребам ринку і споживачів, зберегти власну стабільність, практично реалізовувати урядові стратегії будь-яким організаціям необхідно ініціювати і здійснювати організаційні зміни.

У загальному варіанті, під організаційними змінами розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності [1].

За певного спрощення можна стверджувати, що зміни в організаціях обумовлені їх реакцією на розвиток навколишнього середовища, процеси, які у ньому відбуваються. Тобто, зміни є процесом поступового переходу організацій на інший рівень.

Професори Гарвардської школи бізнесу М.Бієр та Н.Норія описали два концептуальних підходи до управління змінами: перший робить акцент на організаційних стратегіях, структурах і системах, тобто “жорстких елементах” (hardware) організації, які можуть бути легко змінені згори вниз і здатні принести швидку фінансову віддачу (автори назвали цей підхід “Теорія Е”); другий робить акцент на зміні співробітників організації (“Теорія О”). Важливо відзначити, що, описавши “Теорію Е” і “Теорію О”, М. Бієр та Н. Норія запропонували на практиці використовувати їхню комбінацію для досягнення максимального



ефекту при здійсненні організаційних змін [2].

Підтримуємо думку автора праці [3] стосовно того, що «якщо ж говорити в цілому, то сучасна теорія управління змінами є частиною загальної теорії організації, оскільки в теорії організації досить детально висвітлюються питання розвитку і зміни організацій, розглядається можливість управляти організаційними змінами. Однак, єдиної або домінуючої теорії організації не існує. Можна говорити про те, що існують кілька основних напрямів цієї теорії, деякі з яких перетинаються і можуть доповнювати одне одного».

Приміром, у літературному джерелі [4] вказано, що «М. Ханнен і Дж. Фрімен запропонували таку класифікацію теорій організації в основу якої було покладено механізм здійснення організаційних змін:

- селекційні теорії, що описують розвиток і зміну організацій в логіці природного відбору і селекції соціокультурних зразків поведінки організацій;
- балансові теорії, що поєднують раціонально-адаптивні та раціонально-адаптуючі концепції, що базуються на принципі забезпечення рівноваги із зовнішнім середовищем;
- теорії випадкового розвитку, у яких розвиток описується як результат дії множини слабо контрольованих чинників, а результати цього процесу слабо корелюють як з поставленими цілями, так і з вимогами зовнішнього середовища».

Погоджуємося з позицією автора праці [5], що до цієї класифікації доцільно також додати теорії природного розвитку організації, які розглядають зміни в організації, здебільшого, як ендогенні, тобто як внутрішньо запрограмований процес.

Отже, управління організаційними змінами є процесом, що робить можливим для організації модифікувати будь-яку її підсистему або частину її структури, щоб у такий спосіб ефективно діяти у постійно мінливому зовнішньому середовищі і у сфері її функціонування.

Визначимо наступні особливості управління змінами в організаціях.

По-перше, об'єктом управління організаційними змінами повинні бути самі організації та їхні співробітники, тому необхідно змінювати як організаційні стратегії, організаційні структури, так і організаційну культуру. Причому, для організацій зміни організаційних стратегій і оргструктур мають бути такими, щоб підтримувати зміни організаційної (корпоративної) культури.

По-друге, необхідно за допомогою прийняття відповідних нормативно-правових актів, створення цільових фондів, інформаційної та мережевої інфраструктури і реалізації програм підтримки зон розвитку, реалізовувати процес створення, підтримки та інституціоналізації "організаційних ніш", у яких починається послідовне здійснення змін.

По-третє, оскільки утворення нових організаційних ніш сприяє формуванню нового набору ресурсів, доступ до якого для організацій зумовлений застосуванням нових, відмінних від традиційних підходів до здійснення своєї діяльності, – необхідне надання організаціям часткової або повної самостійності, що дозволить управляти організаційними змінами зсередини за умови наявності кваліфікованих у цьому питанні керівників і фахівців.

По-четверте, з урахуванням того, що розроблення й імплементація нових зразків діяльності в організаціях вимагає часу, процес здійснення організаційних змін повинен реалізовуватись поетапно, з можливістю оцінювання результатів кожного етапу і здійснення в разі потреби відповідного коригування.

Стосовно того, що організаційні зміни є об'єктом управлінського впливу в органах публічної влади, вкажемо на наступне.

Традиційно залежно від форм публічної влади Конституція України чітко розмежовує дві підсистеми органів публічної влади (ст. 118, 119, 140, 143) – органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Відповідно до положення ч. 1 ст. 5 Основного Закону, народ здійснює свою владу як безпосередньо, так і через органи державної влади і місцевого самоврядування. Це означає, що й органи державної влади, і органи місцевого самоврядування – це, по суті, органи влади народу, незважаючи на різні форми здійснення цієї влади [6].

Як зазначає автор літературного джерела [7], «функціонування органів публічної влади в Україні потребує комплексного реформування відповідно до загальноприйнятих європейських демократичних цінностей, принципів, зокрема, децентралізації, деконцентрації, дерегулювання і субсидіарності... Реформаційні перетворення публічної влади не повинні бути самоціллю. Її реорганізація має стати виконанням суспільного замовлення на ефективні, відповідальні та відкриті інститути виконавчої влади та місцевого самоврядування, а відтак і на належне врядування. Вирішення проблеми функціонування публічної влади в Україні має відбуватися крізь призму національних інтересів та інтересів кожної конкретної людини. Вона має стати не політичним кроком, а відповіддю на реальні очікування громадян».

Крім того, процес управління організаційними змінами та його вдосконалення в органах публічної влади повинен зосереджуватись на:

- вдосконаленні соціальної підсистеми цих органів;
- покращенні якісних характеристик внутріорганізаційних процесів, а також послуг, що надаються цими органами;
- професіоналізації кадрів;
- вдосконаленні підсистеми організаційної культури.

**Список використаних джерел:**

1. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. "Економіка. Менеджмент. Підприємництво". Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. № 22 (II). С. 152–158.
2. Kotter J. P. Leading Change/ Harvard Business Press, 1st edition, 1996. 208 pages. URL: <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/ChangeSteps.aspx>
3. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посіб. Л.П.Батенко, О.А.Загородній, В.В.Ліщинська. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
4. Холя Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб: Питер, 2001. С. 414.
5. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг: Теория и практика. 2-е изд. Пер. с англ. под ред. В.В.Кулибановой. СПб.: Питер, 2002. 326с.
6. Цибульник Т. Деякі проблемні питання взаємодії органів публічної влади щодо протидії рейдерству. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/12/31.pdf>
7. Сахань О.М. Проблеми функціонування публічної влади в Україні. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1260/1/Saxan\\_vlada.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1260/1/Saxan_vlada.pdf)

**Ольга УРБАНСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла ВАСІНА

**СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ  
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ**

Одним з пріоритетних завдань, що постають перед органами влади всіх рівнів на сучасному етапі розвитку нашої країни є побудова ефективної системи соціального захисту населення, здатної вирішувати назрілі соціальні проблеми як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Це впливає з положень Конституції України, у відповідності до яких держава зобов'язується вживати відповідних заходів, спрямованих на соціальний захист громадян, які б забезпечували належний рівень життя.

Зростаючі вимоги до діяльності органів соціального захисту населення, можуть бути забезпечені на основі їх системної організації, яка передбачає:

- дотримання принципів утворення, побудови і єдності діяльності;
- чітке закріплення цілей і завдань діяльності;

- формування функціонально-організаційної структури органів соціального захисту;
- забезпечення діяльності всіма видами ресурсів у достатніх обсягах;
- запровадження, нормативне закріплення, дотримання процедур діяльності;
- забезпечення чіткого планування діяльності органу влади загалом, його структурних підрозділів, працівників;
- організацію та здійснення контролю діяльності структурних підрозділів та окремих працівників.

Організація діяльності органу соціального захисту населення в основному базується на його внутрішній організації і розглядається як процес його структурного упорядкування та функціонування, який відбувається залежно від цілей та завдань, що йому притаманні.

У сучасній парадигмі управління є два аспекти організаційного процесу. Один із них – поділ організації на підрозділи реалізації цілей і стратегій [1, с.35], що і є структурним упорядкуванням організації діяльності органу соціального захисту населення і відображає процес побудови його організаційної структури.

В рамках організаційної структури здійснюється спеціалізований поділ праці, який передбачає закріплення певної роботи за фахівцями, тобто тими, хто здатний виконати її краще всіх з погляду організації як єдиного цілого. Враховуючи, що в органі соціального захисту населення працюють фахівці з виконання конкретних функцій, спеціалізований поділ праці відбувається залежно від специфіки діяльності щодо соціального захисту населення, в основному за функціональною ознакою, або за завданнями, які вирішуються.

Наявність структури – невід'ємний атрибут усіх реально існуючих систем, у тому числі організаційних, до яких належать і орган соціального захисту населення, який є відокремленою частиною єдиної системи соціального захисту, створюється у певному, визначеному законом порядку і здійснює завдання та функції на підставі державно-владних повноважень, власної компетенції; його особовий склад об'єднується правовими зв'язками в одне ціле і діє за допомогою визначених форм організації та методів діяльності.

Організаційна структура – це сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб) та взаємозв'язків між цими структурними елементами, що формує цілісну структуру й забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем. Щоб організаційна структура органу соціального захисту населення була раціональною та ефективною, її основу повинні складати цілі, на які направлена діяльність організації, та засоби досягнення цих цілей.

Побудова організаційної структури органу соціального захисту населення детермінується нормативно закріпленими його функціями й повноваженнями і

передбачає: формування структурних підрозділів та структури управління організацією; закріплення підпорядкованості та взаємозв'язків між структурними підрозділами та посадовими особам в контексті забезпечення реалізації завдань діяльності; регламентацію функцій та повноважень структурних підрозділів, визначення повноважень і обов'язків посадових осіб; затвердження положень структурних підрозділів та посадових інструкцій; формування штатної структури органу соціального захисту.

Організація діяльності органу соціального захисту населення включає такі взаємозалежні елементи: цілі, завдання; групування завдань для визначення видів робіт; групування видів робіт у відповідних підрозділах залежно від функцій і повноважень органу влади; делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення числа рівнів у ієрархії управління; створення такого організаційного клімату, який би спонукав працівників вносити максимальний вклад у досягнення цілей органу влади; проектування системи комунікацій, що забезпечує ефективність реалізації функціональних повноважень, прийняття рішень, контролю й координації; побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішню узгодженість між всіма структурними підрозділами, чутливість до змін зовнішнього середовища й здатність гнучко реагувати на них.

***Список використаних джерел:***

1. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.

**Марія ФОСТАТА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху підприємств в умовах висококонкурентного середовища, значна увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим компетенціям та конкурентним перевагам.

Ефективне функціонування вітчизняних підприємств у турбулентному ринковому середовищі залежить від їх конкурентоспроможності та вимагає від них значних зусиль формування адекватної поведінки, спрямованої на

досягнення стійких конкурентних переваг. Створення конкурентних переваг є визначальним чинником досягнення конкурентоспроможності підприємства. Втім, поки що механізм формування і реалізації конкурентних переваг з врахування специфіки економічної діяльності суб'єктів господарювання, розроблений недостатньо, що негативно позначається на підвищенні їх конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від ступеня дослідження механізму формування конкурентних переваг і їх ефективного функціонування впродовж усього його життєвого циклу. У цей час існує проблема у виробленні єдиних методичних підходів до формування конкурентних переваг підприємства практично будь-якої галузі економіки, що прагне бути конкурентоспроможною як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

Однією із базових дефініцій теорії конкуренції є конкурентна перевага, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Тому, чим більш всеосяжного характеру набуває конкуренція, тим більш значущими для комерційного успіху є конкурентні переваги. Вони забезпечують підприємству збереження міцних ринкових позицій й розширення його власного впливу на ринку.

У широкому розумінні конкурентні переваги – це особливості підприємства, що дозволяють йому бути кращим за конкурентів і займати лідерські позиції в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності. Їх часто ототожнюють з потенційними можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто з її конкурентоспроможністю. Втім, на відміну від можливостей – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є основною метою й результатом господарської діяльності [3].

Поняття конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна поведінка, конкурентоспроможність за своєю економічною сутністю представляють певну систему, яка за загальною метою направлена на ефективне функціонування на ринку та отримання прибутку підприємством, з застосуванням оптимальних меж ризику й невпинним рухом вперед, з фокусуванням на генеруванні стимулів та мотиваційних аспектів розвитку, які засновані на законі попиту та пропозиції, що є основою загальноновизнаного механізму ринкової економіки.

Наявність конкуренції стимулює підприємство до планування, організації, мотивації та контролю конкурентних переваг, що формує в свою чергу конкурентну або неконкурентну поведінку, яка визначається як суб'єктивними, так й об'єктивними факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Цілі, параметри та критерії носять суб'єктивний характер й

визначаються управлінським баченням керівників та менеджерів підприємства, які, на їх погляд, відповідають існуючим умовам на певний час. Діаметрально різні спрямування поведінки, в свою чергу, призводять до виходу з ринку або набуттю конкурентних переваг, які дозволяють збільшити ринкову частку, сформувати стратегію лідерства.

Особливість формування конкурентних переваг полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розроблення та реалізації дієвих конкурентних стратегій, а основними завданнями щодо управління конкурентними перевагами є ідентифікація досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації, оцінку ефективності управління конкурентними перевагами [2].

Система управління конкурентними перевагами не завжди відповідає очікуваним результатам, які пов'язані з низкою причин, а саме: недостатньо стійким фінансовим становищем підприємства, недостатнім виконанням конкурентної стратегії відповідно цілей та завдань підприємства, проведення некваліфікованого аналізу та тлумачення інформаційного супроводу, проявам інформаційної асиметрії, що є перешкодами для прийняття управлінських рішень; неузгодженість реалізації основних функцій управління конкурентними перевагами [1].

Таким чином, існування стійких конкурентних переваг дозволяє підприємству нарощувати свій стратегічний потенціал, який, у свою чергу, є основою для створення й розвитку нових та забезпечення існуючих конкурентних переваг. Ті конкурентні переваги, які підприємство виявило та утримує, воно повинно використати при формуванні своєї стратегії конкуренції. Тільки за умови, що конкурентна стратегія підприємства базується на несуперечливих та наявних конкурентних перевагах, можливе його успішне позиціонування у конкурентному середовищі.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Демків І. О. Управління гнучкістю в системі конкурентних переваг підприємства. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 25–26 травня 2011 р).

2. Демиденко В.В., Демиденко С.Л. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.). URL: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>.

3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

**Михайло ШКРЕМЕТКО**

здобувач освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Функціональний підхід до управління організацією передбачає покладення в основу такого управління розпоряджень, наказів, дозволів, заборон та інших регламентів. Їх використовують окремі суб'єкти вертикальної ієрархічної організаційної структури, виокремлені за ознакою виконання ними функцій (управлінських, виробничих, організаційних, інформаційно-комунікаційних, маркетингових та ін.). Особливістю функціонального підходу до управління організацією є те, що на кожному організаційному рівні виконуються певні функції щодо управління організацією і приймаються відповідні управлінські рішення. Причому, важливість виконуваних функцій та прийнятих управлінських рішень зростають по висхідній. В цілому, за функціонального підходу кожна організаційна підсистема (структурний підрозділ) діють відносно відокремлено, а особливості взаємодії між організаційними підрозділами обумовлюються поділом праці.

Функціональний підхід є переважаючим у роботі вітчизняних організацій. Це пов'язано тим, що його застосування має ряд переваг, а саме: простота організаційної структури; «висока централізація повноважень забезпечує скорочення накладних витрат, а автономність підрозділів дозволяє уникнути дублювання управлінських функцій, сприяє спеціалізації як посадових осіб, так і окремих фахівців, та відповідно підвищенню їх компетенції, удосконаленню професійних навичок» [1]; ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей організації.

Активним використанням функціонального підходу характеризується робота вітчизняних органів державної влади. Це пояснюється тим, що органи



державної влади, передусім, є «носіями» функцій і завдань держави у певній сфері діяльності.

У той же час, застосування функціонального підходу до управління в умовах мінливості зовнішнього середовища та високої конкуренції має суттєві недоліки. Так, відносна автономність кожної організаційної підсистеми обмежує їх здатність формувати горизонтальні зв'язки та ефективно взаємодіяти між собою для вирішення комплексних завдань організації. Інший недолік пов'язаний із неможливістю забезпечити достатню гнучкість підприємства та його адаптивність до зміни умов господарювання. Кожна структурна одиниця підприємства, орієнтуючись на максимально ефективне виконання покладеної на неї функції, фактично залишає поза увагою формування кінцевого результату діяльності в цілому. При цьому часткова оптимізація, що здійснюється в межах окремого структурного підрозділу, не завжди призводить до такого ж зростання фінансового результату підприємства [2]. Серед інших недоліків функціонального підходу можна виділити відсутність цілісного опису технологій, її розбиття на окремі непов'язані фрагменти; відсутність особи, відповідальної за контроль технології в цілому та за кінцевий результат [3].

Функціональному підходу часто протиставляється інший – процесний підхід, основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують дані функції та спрямовані на реалізацію взаємопов'язаних дій щодо перетворення визначених ресурсів (на вході) за відповідною технологією у кінцеві результати (на виході), що мають цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача [4].

Резюмуючи питання об'єктивної необхідності реалізації організаціями організаційно-функціональної діяльності вкажемо на те, що в умовах децентралізації управління об'єктивно необхідною є потреба покладення в основу діяльності територіальних органів управління, як суб'єктів впливу, функціонального підходу. Разом з тим, його застосування повинно бути «модернізованим», що означає:

– використання процесного підходу за умов збереження високого рівня продуктивності праці (це дозволяє забезпечити підхід на основі управління якістю). Розробники міжнародних стандартів сертифікації системи якості серії ISO 9000 підкреслили, що основним досягненням є саме процесний підхід у досягненні якості. У стандарті ISO 9001 відмічається, що «стандарт відстоює використання принципу «процесного підходу» під час розроблення, впровадження та покращання результативності системи менеджменту якості з метою підвищення задоволеності споживачів завдяки виконанню їх вимог» [5]. Термін «процесний підхід» у кінцевому варіанті затвердився у стандарті ISO

9000:2005: «щоб результативно функціонувати, організації повинні управляти численними взаємозв'язаними та взаємодіючими процесами. Систематична ідентифікація та менеджмент процесів, що використовуються організацією, та особливо взаємодія таких процесів можуть вважатися «процесним підходом» [6];

– застосування ситуаційного підходу, зміст якого полягає в тому, що придатність та доцільність використання в рамках здійснення певних функцій відповідних методів управління визначається ситуацією (наприклад, у рамках реалізації функції мотивації діяльності ситуацією обумовлюється використання методів заохочення чи покарання);

– використання маркетингового підходу. За сучасних умов природа органів державної влади проявляється в чіткому прагненні спільного зі споживачами послуг (зовнішніми клієнтами) творення цінності, а також у залученні споживача до управління державним органом. У сучасних відносинах в системі «орган державної влади-споживач послуг» споживача характеризується і сприймається як носій нового світогляду, співвиробника цінності послуг, співучасника процесу управління державним органом, джерело інновацій. Тобто, для сучасного трактування функціонального підходу актуальним є підхід спільного формування цінності послуг з урахуванням інтересів споживача і органу влади;

– використання інформаційних технологій, що забезпечить ефективність функціонального підходу до управління. Для органів державної влади, організаційні структури яких мають функціональну спрямованість, інформаційні технології «дозволяють змінити принципи управління шляхом переходу до управління процесами» [7];

– застосування теорії конкурентних переваг М.Портера, оскільки «впорядкування операційної та управлінської діяльності шляхом побудови ланцюга створення цінності ...мають перспективи для органів державної влади у складних умовах функціонування» [6];

– застосування функціонально-компетентнісного підходу у процесі формування управлінських кадрів (його перевагами для органів влади стануть: чіткість у визначенні та нормативно-правове закріплення предметів відання, повноважень, службових обов'язків, відповідальності; відкритість роботи органів державної влади; застосування у практичній діяльності нових знань, інноваційних технологій; дотримання законності й демократичних процедур у процесі підготовки, прийняття та контролю за реалізацією рішень) [8].

### ***Список використаних джерел***

1. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. Б.Й.Семон, В.Л.Шевченко, І.В.Подобєдов, Я.О.Радченко. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znrcvdsd/2009\\_1/1.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znrcvdsd/2009_1/1.pdf).

2. Калиниченко М.П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. Економіка промисловості. 2013. № 3 (63). С. 119-128.

3. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 348-357.

4. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності URL: [ven.ztu.edu.ua/article/download/46115/42779](http://ven.ztu.edu.ua/article/download/46115/42779)

5. Аскарів Е. Процессный подход в системе менеджмента качества. URL: <http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/29840/1/Тkachova.pdf>

6. Стебляно-Авраменко М.С. Функціональний підхід до управління підприємством в умовах трансформації економіки України. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1500/>

7. Ляндау Ю.В. Процессное управление и инновации в бизнесе [Текст]: Ю.В.Ляндау, М.А.Пономарев. Менеджмент сегодня. 2011. № 03(63). С. 172- 180.

8. Томашевська Т.В. Застосування функціонально-компетентнісного підходу в механізмі формування політико-управлінської еліти. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-4/doc/1/08.pdf>

**Марія ШПАЧЕНКО**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Стратегічне управління з позиції процесного підходу є процесом реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, прогнозування, організації, мотивації та контролю діяльності, що спрямоване на досягнення конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Стратегічне планування є одним основних засобів стратегічного управління КНП і воно відображає доктринальні засади розвитку сектору охорони здоров'я на рівні громади, допомагає визначити пріоритети, спланувати дії, узгодивши їх між усіма зацікавленими сторонами, зробити розрахунки щодо ресурсів, які потрібні на виконання завдань, і головне – спрямувати зусилля на

покращення якості життя та зміцнення здоров'я людини.

Ефективне формування системи стратегічного планування потребує створення чітких та прозорих умов і правил: удосконалення нормативно-правового та законодавчого забезпечення; раціоналізації організаційної структури системи стратегічного планування та її елементів; покращення розподілу функцій і повноважень між суб'єктами; налагодження партнерських засад між представниками влади, бізнесу й громадськості; усунення недоліків інформаційного обміну; створення сприятливих передумов для залучення бізнесу до реалізації стратегічних цілей розвитку закладу.

Інструментом реалізації стратегічного планування є стратегія, як цілісний документ, який може розроблятися з використанням централізованого, децентралізованого, змішаного, ініціативного підходів. Стратегічний план дає визначення чіткого напрямку подальшого розвитку сектору, дає розуміння, в якому напрямку рухатися. За допомогою Стратегічного плану заклад охорони здоров'я може краще зрозуміти свої сильні сторони та можливості, слабкі сторони та проблеми, ресурси та виклики. Стратегічний план дає змогу ухвалювати ефективні управлінські рішення. Стратегічний план допомагає ефективніше управляти своїми інвестиціями та ресурсами, планувати бюджет і розподіляти кошти. Стратегічне планування зменшує вірогідність виникнення конфліктів у вирішенні важливих питань. Стратегічне планування дає змогу втілювати бачення на практиці, перетворювати стратегічні цілі на операційні, залучати громадян, управляти «тут і зараз» – дотримуватися курсу, проте виявляти гнучкість, регулярно переглядати, адаптувати та коригувати дії.

Для ефективного застосування методів стратегічного планування необхідним є використання методів статистичного аналізу (індексний метод, зіставлення, групування, порівняння); стратегічного аналізу (моделі GE/McKinsey, SWOT – аналізу, ділового комплексного аналізу (PIMS), моделі оцінки ризиків, PEST-аналізу; економіко-математичних методів (метод експертних оцінок, кореляційно-регресивного аналізу, порівняльного багатовимірної аналізу, матричний метод, метод лінійного програмування), які використані в роботі для встановлення чинників, що впливають на розвиток КНП і вказують на можливі перспективи, ризики, переваги, вплив регіонального та макроекономічного середовища.

Стратегічні пріоритети розвитку досліджуваного КНП можуть бути спрямовані на досягнення таких результатів: підвищення якості та доступності надання медичних послуг населенню ОТГ; покращення сервісу та якості медичних послуг; розширення переліку додаткових послуг, включно з тими, що надаються за рахунок місцевого бюджету, коштів приватних підприємств та організацій, запровадження платних послуг тощо; удосконалення структури

закладу охорони здоров'я; підвищення ефективності внутріорганізаційного менеджменту закладу охорони здоров'я; використання переваг цифровізації та сучасних інформаційних технологій; зміцнення матеріально-технічної бази; беззбиткову діяльність підприємства; формування проектних пропозицій для залучення додаткових коштів за рахунок спонсорських, благодійних внесків і міжнародної технічної допомоги; покращення кадрового потенціалу, залучення молодих спеціалістів; впровадження технологій, які відповідають моделі інклюзивного, сталого розвитку територій, цифровізації, інноваційній моделі розвитку.

Важливо залучати до процесу стратегічного планування широке коло заінтересованих сторін, стейкхолдерів і представників різних секторів громади. Це сформує очевидні переваги для КНП. По-перше, участь різних заінтересованих сторін створює міжгалузевий підхід і забезпечує можливість розглянути стратегічні питання з різних поглядів. Це допомагає краще зрозуміти та проаналізувати ситуацію. По-друге, залучення відповідних стейкхолдерів, таких як представники влади та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розроблення Стратегії. Це спонукає інших до участі, а також робить внесок у розбудову атмосфери довіри щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку. По-третє, належна та своєчасна участь стейкхолдерів у процесі підготовки Стратегії створює почуття власної значимості, необхідне для успішної реалізації Стратегії на засадах партнерства. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.

***Список використаних джерел:***

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л., Шкільняка М.М. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.
2. Приватне право в сфері охорони здоров'я: виклики та перспективи. Київські правові читання. Матеріали міжн. наук.-практ. конф. Київ, 17 вер. 2020 р. [Електронне видання]/ Р. А. Майданик, К.В. Москаленко та ін.; відп. ред. Р. А. Майданик. Львів: ЛОБФ «Медицина і право», 2020. 264 с.
3. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

**II Всеукраїнська науково-практична  
конференція з міжнародною участю**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ЕКОНОМІКИ**

Комп'ютерний дизайн та верстка – Богач Ю.А.

Підписано до друку 25.05.2021 р.

Папір офсетний. Формат 60х90/16.

Гарнітура Times. Друк офсетний.

Умовн.-друк.арк. 21,75. Облік.видав.арк. 22

Наклад 150 примірників

Видруковано з готових діапозитивів в СМП «ТАЙП»

вул. Чернівецька, 44, Тернопіль, 46020

тел. (0652) 52-75-00; (0352) 52-61-61