

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

2
ЧАСТИНА

Матеріали доповідей
II Всеукраїнської науково-практичної
конференції з міжнародною участю



ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

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 2**

Тернопіль
ЗУНУ
2021

УДК 338.24
ББК 65.29 (Укр)

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.

Шушпанов Д.Г. – д.е.н., доцент, доцент 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>Інна АНТОНЮК</i> ТЕОРІЯ І ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
<i>Василь БАЗАН</i> РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	16
<i>Галина БАНДУРА</i> ЗМІСТОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇ ПРАКТИКИ	19
<i>Ігор БАРВІНСЬКИЙ</i> ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ МІСІЇ ОРГАНОМ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	22
<i>Ліліана БАРІДА</i> СИСТЕМА НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	25
<i>Яна БИК</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	28
<i>Олександр ГЕРАЩЕНКО</i> КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	30
<i>Ростислав БОГОМОЛ</i> МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	33
<i>Сергій БОДНАР, Олександр ЖОВТОБРЮХ</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСТРЕНОЇ ТА НЕВІДКЛАДНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ	36
<i>Галина БОДНАР</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В КОНТЕКСТІ ПРОВЕДЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ	38
<i>Руслан БОДНАРЧУК</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	41
<i>Наталія БОДНАРЧУК-СОХАЦЬКА</i> ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТЕЛЕМЕДЕЦИНИ В УКРАЇНІ, ЯК ІННОВАЦІЙНОГО МЕТОДУ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	44
<i>Ігор БОЙЧУК</i> ОСОБЛИВОСТІ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	46
<i>Юлія БОЯРСЬКА</i> МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	49

Олександр БРЕУС	
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	51
Назар БУРКОВСЬКИЙ, Маріанна ДУБИНА	
ЗАОХОЧУВАЛЬНІ ВИДИ, ФОРМИ І СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ	54
Наталія ВІВЧАРИК	
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ РОБИТ В ЗАКЛАДІ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ	57
Володимир ВАЛОВИНА	
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	60
Олег ВЕРЖИЦЬКИЙ	
МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ	63
Катерина ВІННІЧЕНКО	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА	65
Зоряна ВЛАХ	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ РЕГІОНУ	67
Катерина ВОЙТКОВА	
ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИХ НОРМ ПОВЕДІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	69
Ірина ГАДЖАЛА, Назар ВОРОБЕЦЬ	
СУТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	72
Вікторія ГАБРИЛЕЦЬКА	
ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	74
Андрій ГАЛЬЧАК	
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	78
Еміль ГАЧАЄВ	
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	81
Еліна ГОТМАН	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	83
Оксана ГРИГОРЧУК	
КРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНОМ ВЛАДИ	86
Петро ГУРАЛЬ	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	89

Валентина ГУСАКОВСЬКА	
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	92
Роман ДІЛЬНИЙ	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	94
Валентина ДАНИЛЮК	
РОЛЬ HR-СЛУЖБИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	87
Ярослав ДЕМЧИШИН	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19	100
Юлія ДМИТРІВ	
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ОСНОВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПИТАННЯХ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ	103
Марія ДМИТРУК	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	106
Наталія ДРОЗДОВА	
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	109
Андрій ДУТКА	
ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ВАЛЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ВІЙСЬКОВІЙ МЕДИЧНІЙ ПРАКТИЦІ	111
Олександр ДУТКА	
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	114
Тарас ЄВУСЯК	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОЛЕКТИВНОЇ ПРАЦІ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ	117
Олена ЄМЕЛЬЯНІК	
МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	120
Ольга ЖАБ'ЮК	
АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	122
Віталій ЖАХАЛОВ	
УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	124
Вадим ЖИГАЛЮК	
РЕГІОНАЛЬНА ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА: ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ	126
Ольга ЗАГОРОДНА	
КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	128

Тетяна ЗАГУМЕННА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	130
Роман ЗАЛИЩУК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	133
Людмила ЗІНЬКО ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕДИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	136
Христина ЗНАК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	138
Антон ІЛЬЧУК ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	140
Віталій ІЖАК АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	144
Тарас КАТОЛА ПОБУДОВА МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	146
Ірина КОВАЛЬЧУК АКТУАЛІЗАЦІЯ ПОТРЕБИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	149
Тетяна КОВАЛЬ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	151
Олеся КОВАЛЬСЬКА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	154
Назар КОВАЛЬЧУК ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	157
Уляна КОЗАР PR – СУПРОВІД: ПОНЯТТЯ ТА КОНЦЕПЦІЯ	159
Олександра КОЗІЦЬКА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	161
Роман КОСТЮК ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	164
Андрій КОШЕВОЙ КОНТУРИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	167

<i>Денис КРИЖАНІВСЬКИЙ</i> МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	169
<i>Діана КУКА</i> ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	172
<i>Алла КУНИЦЬКА, Андрій НОВОСАД</i> СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	175
<i>Олександр КУРИЛЬЧИК, Оксана ТАТАРЧУК</i> ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	177
<i>Олег КУЧЕР</i> ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ВЛАДИ	179
<i>Володимир ЛЕВИЦЬКИЙ, Стелла КЕЛНЕР</i> ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ TQM ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	181
<i>Андрій ЛЕТА, Роксолана ОСІНЧУК</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	184
<i>Олена ЛИЦУК</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	186
<i>Станіслав МАКСИМОВ</i> ЗАВДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ	189
<i>Галина МАЛИШ</i> ГНУЧКІ РЕЖИМИ РОБОЧОГО ЧАСУ ТА ЇХ МОТИВУЮЧА РОЛЬ	191
<i>Валерій МАРЦЕНЯК</i> НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	193
<i>Софія МАРЧУК</i> КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ЯК ПРИЧИНА КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	196
<i>Галина МАХНІЦЬКА</i> РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	200
<i>Орест МЕЛЬНИК</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	202
<i>Василь МЕЛЬНИК</i> ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	205

Ольга МЕХ ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВЛАДИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	208
Марія МИКИТЮК ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ	211
Юлія МИКОЛАЄВА ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ І ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	214
Ольга МОРОЗ ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	216
Олег МРИЧКО СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	219
Анастасія МУДРАК, Ольга ПОЛІТИЛО ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ В ОЦІНЮВАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	222
Андрій НАДКЕВИЧ, Владислав ГАУК РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	224
Галина НАЙДИЧ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ЙОГО ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	227
Артем НАКОНЕЧНИЙ ФУНКЦІЇ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ПРЕФЕРЕНЦІЇ ТА АТРИБУТИ	229
Володимир НЕДОШИТКО ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	233
Юрій НІКОЛЮК, Ірина КОЦУР ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ	235
Наталія ОЛЕКСЮК КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК СПОСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ	237
Оксана ОЛІЙНИК МЕХАНІЗМ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	240
Яна ОНУФРІЄВА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ПРИВАТНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	242
Роксолана ОСТРОВСЬКА ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	245

Олександр ОХРЕМЧУК ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ НА РІВНІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	248
Максим ПАВЛЮЧЕНКО СУТНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	251
Анастасія ПАНЧЕНКО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗДІЙСНЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ МОНІТОРИНГУ І КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	253
Олександр ПЛЯНЦКОВСЬКИЙ НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	256
Дмитро ПЕРІЖОК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	259
Ігор ПІСКАР УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ	262
Інна ПЛАХОТНЮК СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	266
Андрій ПЛЕСЮК СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	268
Оксана ПОДОЛЯК РЕГІОНАЛЬНІ ФАРМАЦЕВТИЧНІ КЛАСТЕРИ: ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ	271
Владислав ПРАЦОВНИК УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	274
Роксолана ПРУС, Юрій РАТУШНЯК ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	276
Роман ПОЛІКРОВСЬКИЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	279
Леонід РАДЗИВІЛЮК СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК МОДЕРНІЗОВАНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	282
Василь РИЖИЙ, Роман ДУРАЧ ОРГАНИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	285
Ірина РОМАНІВ КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	287
Марія РОМАЧЕВСЬКА-ГУБИНЕЦЬ, Надія ЛІСОВА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	289

Володимир СВИСТУН, Наталія ЛІВІНСЬКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНІВ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	291
Єлизавета СЕЛЕЦЬКА МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	294
Марія СКАВРОНСЬКА, Надія СТАСЮК НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ВЛАДИ	297
Діана СОЛОНІНКА СТРУКТУРА І МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	299
Сергій СОГУЛА МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	301
Ірина СТАШКІВ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ	304
Катерина СТЕЦЮК НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	308
Юлія СУЛЯТИЦЬКА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ЛІКАРСЬКИМИ ЗАСОБАМИ	310
Вадим ТАБАЧУК, Оксана БОРОДОВСЬКА КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	313
Олена ТАНАЩИШЕНА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	315
Наталія ТАНЧИК ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА У МЕДИЧНІЙ ПРАКТИЦІ	317
Альбіна ТАТАРИН РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ	320
Дмитро ТЕРАЗ, Дмитро ТЕЛИЧИН УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО- ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	323
Ірина ТЕТЮК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ	325
Олександр ТІУНОВ ОНЛАЙН РЕКРУТИНГ, ЯК СУЧАСНИЙ ЕЛЕМЕНТ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	328
Богдана ТОПІЛЬЧУК ІННОВАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	330

Катерина ТУАЄВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	333
Юлія ТХОРИК ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	335
Оксана УГРИНЮК ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	338
Уляна ХОМА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	341
Наталія ЧЕРЕВАТА УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	345
Олександра ЧІКЕЛЬ ГНУЧКІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	348
Назар ЧУБА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА	351
Іван ЧУМАКОВ, Михайло НАГОРНЯК ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ ЗАХИСТУ КОНКУРЕНЦІЇ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	353
Зоряна ШАФРАНСЬКА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	355
Юлія ШЕЛЕТИН ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	358
Христина ШЕРШУН ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	361
Тетяна ШОПА ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	363
Володимир ШРІБА, Христина МАРТИНЮК ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ	367
Мар'яна ЮЗВА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	370
Оксана ЯКИМЕЦЬ ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	373

Олександр ЯКИМЧУК	
СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	375
Андрій ЯНЮК	
НОВІ ПІДХОДИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЛІКАРІВ	377
Павло ЯЩУК	
СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ	380

Інна АНТОНЮК

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник –к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Василь ЗДРЕНИК

ТЕОРІЯ І ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит краще й ефективніше, ніж конкуренти. Формування оптимального товарного асортименту – це один з найважливіших і найдієвіших інструментів підтримки конкурентоспроможності, адже саме асортимент відрізняє підприємство від багатьох інших підприємств.

В торгівлі існує два поняття асортименту – торговий і виробничий. Виробничий асортимент являє собою перелік товарів, що виробляються окремими підприємствами. Торговий асортимент – це сукупність товарів, що реалізуються в торговельній мережі й включає товари різних виробників. Торговий асортимент знаходиться під впливом виробництва і попиту населення.

Товари постійно змінюються, збільшується кількість їх різновидів, з'являються нові вироби. Смаки та вимоги населення до товарів підвищуються. Залишається незмінним лише вимога до торгового асортименту, який має найбільш повно задовольняти потреби споживачів. Щоб постійно забезпечувати дотримання цієї найважливішої умови організації культури торгівлі, необхідно вести кропітку роботу з формування асортименту в роздрібних торговельних підприємствах [1].

Формування асортименту являє собою процес підбору товарів за видами, моделями, фасонами, розмірами, кольорами, споживчими комплексами та іншими ознаками у відповідності з попитом населення, з метою найбільш повного його задоволення. Цей набір товарів дозволяє задовольнити реальні або прогнозовані потреби населення, забезпечити швидку оборотність товарів і високу прибутковість роботи підприємства.

Зміст роботи з формування асортименту в роздрібній торгівлі можна поділити на три основні етапи: розміщення асортименту по підприємствах торговельної мережі; визначення асортиментного переліку для конкретного магазину у відповідності з обсягом товарообороту; безпосередній підбір товарів і завезення їх у магазин. Але робота з формування асортименту на цьому не закінчується через те, що цей процес безперервний.

Формування асортименту на роздрібному підприємстві полягає в створенні

внутрішньогрупового набору товарів. Це найбільш складний і трудомісткий процес, від успішного виконання якого залежить задоволення пред'явленого попиту. Однак асортимент товарів у магазині не повинен лише відповідати пред'явленому попиту. Пропозиція товарів як за обсягом, так і за структурою має бути ширше за пред'явлений попит, інакше неможливо забезпечити вибір необхідних товарів за всіма ознаками. Таким чином, формування асортименту товарів має дві мети – задовольнити попит і сформувавши його.

При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку та збереженню його на тривалий період часу, дуже актуально для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними [3]. Зупинимося на основних принципах формування асортименту докладніше.

Практика торгівлі підтверджує, що частіше всього потреба придбати певний товар виникає безпосередньо в магазині, під впливом представленої пропозиції асортименту. Тобто покупець приймає рішення про покупку в процесі ознайомлення із запропонованим асортиментом товарів. Для того, щоб досягти бажаних результатів у формуванні асортименту необхідно дотримуватись основних принципів і враховувати вплив певних чинників. До основних принципів належать наступні:

1. Відповідність асортименту товару характеру попиту, що пред'являється населенням у районі діяльності магазину. Асортимент товарів повинен бути гнучким, тобто адаптуватись до змін попиту, враховувати чисельність та склад населення, його купівельну спроможність і т.д.

Зміни в попиті супроводжуються змінами в асортименті і відображаються на його збалансованості. В ході реалізації продовольчих товарів слід враховувати такі особливості. Попит на продукти харчування завжди стійкий. Споживач звикає до певних видів продуктів, а тому досягти стабільності у формуванні асортименту таких товарів, забезпечуючи їх безперебійний продаж, дуже важливо. Під час формування асортименту слід враховувати купівельний попит на товари простого і складного асортименту. До товарів простого асортименту відносять товари, що складаються з невеликої кількості видів або сортів. На такі товари попит в основному конкретний і не допускає заміни цих товарів. Товари складного асортименту мають у межах одного виду свою внутрішню класифікацію за різними ознаками (фасонами, розмірами, кольорами, моделям і т. д.), тобто в межах однієї групи налічують велику кількість підгруп, видів, найменувань. Тому при покупці таких товарів в попиті допускається їх широка взаємозамінюваність. Під час формування асортименту необхідно також

враховувати характер попиту:

а) стійкий попит – заздалегідь обдуманий, пред’являється на певний товар і не допускає його заміни яким-небудь іншим, навіть однорідним товаром; переважно характерний для товарів повсякденного вжитку (хліб, молоко тощо);

б) альтернативний попит – формується остаточно в магазині в процесі безпосереднього ознайомлення з товаром і його особливостями, допускає взаємозамінюваність товарів (кондитерські вироби, взуття);

в) імпульсний попит – виникає безпосередньо в місцях продажу без попереднього обмірковування під впливом реклами, викладення товарів, пропозицій продавця. Найчастіше це попит на нові або маловідомі товари.

2. Комплексне задоволення попиту, що забезпечує максимальні зручності покупцям і економію часу в ході придбання товарів. Дотримання цього принципу означає формування асортименту товарів з урахуванням комплексності їх споживання в рамках певних споживчих комплексів або мікрокомплексів. Кількість і найменування споживчих комплексів залежать від торговельної площі, структури товарообороту магазину, наявності в зоні його діяльності торгових об’єктів інших форматів.

3. Забезпечення достатньої повноти, широти й глибини товарного асортименту, його стійкості. Під повнотою асортименту розуміють ступінь відповідності номенклатури торгового асортименту магазину номенклатурі, затвердженій асортиментним переліком. Широта асортименту – це число товарних груп, представлених в магазині, а глибина асортименту – це кількість різновидів товарів. Широта асортименту не може бути однаковою для будь-якого магазину. Кожен магазин повинен мати гранично широкий асортимент товарів, який відповідає типу магазину, споживчому попиту і забезпечує рентабельну роботу магазину. Широкий асортимент дозволяє орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати здійснення покупок в одному місці. Одночасно він вимагає великих фінансових затрат і знань різних категорій продукції. Глибокий асортимент може задовольняти потреби різних купівельних сегментів по одному товару; повністю заповнювати полиці в магазинах; пропонувати діапазон цін для населення з різним рівнем доходів; перешкоджати появі конкурентів. Проте він також збільшує витрати на підтримку запасів, оновлення продукції і виконання замовлень [2, с. 54].

Стійкість асортименту означає, що покупцю в магазині необхідно постійно забезпечувати вибір товару, який затверджений асортиментним переліком. Якщо ця умова не дотримується, споживач не знайшовши необхідний йому товар у магазині, буде шукати його у другому місці.

Список використаних джерел:

1. Губернаторов А.М. Оптимізація асортиментної політики на

виробництвах. *Економіка і бізнес*. 2011. № 1(5). С. 22–27.

2. Кубишина Н.С. Маркетингова товарна політика : Конспект лекцій. / Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг», 2021. 86 с.

3. Нестеренко О.О. Аналіз асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. № 3 (53). С. 172-178.

Василь БАЗАН

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах економічного розвитку винятково значущу роль для будь-якої організації має її кадровий потенціал, адже від його кількісної та якісної збалансованості великою мірою залежать не лише високі показники господарської діяльності, конкурентні переваги у виробничій сфері, управління та організації, а й можливості забезпечення постійного та конкурентоспроможного розвитку організації. З огляду на те, що з усіх елементів соціально-економічної системи підприємства лише персонал володіє унікальною здатністю активно та самостійно реагувати на зміни господарського середовища, поєднуючи при цьому усі інші компоненти. А тому, на даний момент серед основних проблем діяльності організацій ключову роль займає проблема формування, успішної реалізації та розвитку кадрового потенціалу.

Сучасний рівень організаційного розвитку вітчизняних підприємств нерозривно пов'язаний з підвищенням рівня професійного розвитку їх працівників – з урахуванням динамічного та постійного впливу факторів зовнішнього середовища та перманентних змін у внутрішньо-організаційному потенціалі. Численні дослідження показують, що традиційні методи навчання персоналу (навчальні програми, семінари, книги) є досить ефективними в розвитку загальних знань і спеціальних навичок особистості, однак не можуть забезпечити відповідної результативності її поведінкових навичок і ефективної мотивації, розвиток яких вимагає більш тісного людського контакту, проведення певних експериментів та отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Інноваційний характер організаційного розвитку підприємств виявляється завдяки застосуванню ними різноманітних сучасних технологій їх ресурсного забезпечення. Виходячи з необхідності їх інтеграції в управління всіма видами

ресурсів, доцільно відзначити роль компетентісного підходу до управління розвитком персоналу. В свою чергу, такий підхід зумовлює зростання інтересу науковців та практиків до застосування інструментарію коучингу в різних аспектах управлінської діяльності.

Як інструментарій розвитку персоналу коучинг допомагає працівникам у підвищенні рівня їх соціально-психологічної компетентності в процесі виконання спільної роботи та формування командних взаємовідносин. Під час його застосування використовуються певні методи, техніки постановки питань спільного обговорення тощо. Погоджуючись з результатами дослідження О. Марцінковської, варто відзначити, що, на відміну від тренінгу, коучинг є більш сфокусованим, контекстуалізованим та індивідуально спрямованим інструментарієм розвитку працівників, а також більш вигідним капіталовкладенням, порівняно з традиційними тренінговими методами, оскільки він орієнтований швидше на досягнення успішних результатів ніж на пошук причин існуючих проблем чи формування корисних навичок [4, с. 258].

Ми погоджуємося із думкою багатьох вчених та вважаємо, що кадровий потенціал є загальною трудовою здатністю колективу, з урахуванням їх професійно-кваліфікаційного рівня, мотиваційного, морального й творчого потенціалів, а також їх віку та фізичних можливостей.

Варто зазначити, що кадровий потенціал є основною запорукою ефективного ведення діяльності організації та її конкурентною перевагою в умовах ринкової економіки. А тому, перед керівниками організацій постає ряд комплексних проблем щодо підвищення ефективності їх роботи і саме формування та використання кадрового потенціалу є однією з ключових передумов досягнення економічної стабільності в організації та її продуктивної діяльності [5].

Головна мета розвитку кадрового потенціалу полягає у визначенні цілей та принципів системи управління персоналом, що становлять собою правила, норми та основні положення, якими повинні оперувати керівники та фахівці під час управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління організацією, таких як, для прикладу, розробка й здійснення кадрової політики, в рамках якої принципи управління персоналом віддзеркалюють об'єктивні тенденції, враховують рекомендації психології, теорії менеджменту й організації, економічні та соціальні закони [5]. Беручи це до уваги, можемо виділити наступні компоненти, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства: фінансове забезпечення, система організаційного забезпечення, інформаційне та науково-методичне забезпечення, а також мотиваційні фактори [1, с. 6].

Крім того, розвиток кадрового потенціалу передбачає неперервні

капіталовкладення для підвищення кваліфікації працівників, розвитку нових навичок та здобуття нових знань не лише у межах однієї конкретної сфери, а й у сусідніх, з обраною сферою діяльності. Це означає, що організація повинна проводити заходи, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності її працівників та, відповідно, й загалом конкурентоспроможності всієї організації [5].

Тобто, розвиток кадрового потенціалу має бути постійним та неперервним процесом, який повинен здійснюватися у межах управління кадровими ресурсами організації та управління організацією в цілому [1, с. 8].

Підсумовуючи все вищесказане, можемо зробити висновок, що в сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу організації є надзвичайно важливим чинником її функціонування, що повинен бути безперервним та постійним процесом. Він полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, оновленні їх знань, умінь та навичок засобами стимулювання, заохочення та оцінки внеску кожного окремого працівника у фінальний результат. Розвиток кадрового потенціалу організації буде сприяти ефективному вирішенню стратегічних цілей організації та підвищенню рівня її конкурентоспроможності в економічному світі ринкової економіки.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

2. Колісник В. Розвиток кадрового потенціалу організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38859/1/224.pdf> (дата звернення: 20.04.2021).

3. Кучинський В.А., Мазенков О.В., Локтіонова І.С. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 33 (1076). С. 148-154.

4. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.

5. Настин С. Розвиток кадрового потенціалу організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29914/1/330.PDF> (дата звернення: 20.04.2021).

Галина БАНДУРА

здобувачка освітньої програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана СКОЧИЛЯС

ЗМІСТОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇ ПРАКТИКИ

З точки зору науковців Н.Мезенцевої, Л.Буравльова та Я.Радиша під приватною системою охорони здоров'я варто розуміти сукупність об'єктів охорони здоров'я, що здійснюють приватну медичну діяльність. А під приватною медичною діяльністю – діяльність із надання медичної допомоги, що здійснюється суб'єктами приватної системи охорони здоров'я. Приватні медичні організації – це комерційні та некомерційні організації, майно яких перебуває в приватній та інших, окрім державної, формах власності. У статутах таких організацій зазначено, що медична діяльність є для них основною [1].

Особливості соціально-економічної ситуації в Україні, які вимагають їх врахування в процесі забезпечення подальшого розвитку недержавного сектора охорони здоров'я відображені на рис. 1.

- приватна медична діяльність не може повністю замінити суспільні форми медичного обслуговування, вона є їх рівноправним доповненням у національній системі охорони здоров'я;
- приватну медичну діяльність здійснюють приватні медичні (фармацевтичні) заклади й організації, а також працівники охорони здоров'я (приватна практика) як індивідуальні підприємці, основою приватної діяльності є приватна власність на основні фонди або їх оренда;
- на державному і територіальних рівнях повинен існувати обґрунтований перелік лікувально-профілактичних закладів стратегічного характеру, який би забезпечував соціальні гарантії в медицині; їх переведення в приватний сектор, а також орендні відносини із суб'єктами цього сектора мають бути заборонені законом;
- створення підприємств і регулювання медичної діяльності повинно здійснюватися на основі ліцензій, сертифікатів, статуту, договорів і різних форм контролю

Подальший розвиток недержавного сектора охорони здоров'я вимагає враховувати такі особливості соціально-економічної ситуації в Україні:

Рис. 1. Особливості соціально-економічної ситуації в Україні, які вимагають їх врахування в процесі забезпечення подальшого розвитку недержавного сектора охорони здоров'я

Сформовано на основі джерела [1]

Суб'єкт господарювання є ліцензіатом (тобто таким, що має ліцензію на медичну практику) з дати прийняття рішення про видачу ліцензії, а не з моменту, коли він подав документи для отримання ліцензії. Рішення про видачу ліцензії або відмову у видачі МОЗ розглядає та приймає щотижня. Відповідні рішення публікують на офіційному сайті МОЗ із зазначенням дати й номера наказу, згідно з

яким було прийнято рішення про видачу ліцензії або відмову в цьому (документи залишили без розгляду). Саме ця дата (а не момент подання докумен-тів, навіть якщо суб'єкт господарювання має на руках опис з відміткою про прийняття документів) і є початком законної, ліцензованої діяльності [2].

Для медичної практики використовують такі КВЕД (табл. 1).

Таблиця 1

КВЕД, які використовуються для медичної практики

№ з/п	КВЕД
1	86.21 «Загальна медична практика»: медичне консультування та лікування у сфері загальної медицини, які надають лікарі загального профілю.
2	86.22 «Спеціалізована медична практика»: медичне консультування та лікування у сфері спеціальної медицини лікарями-спеціалістами та хірургами. Цей клас також включає: центри планування сім'ї, які надають медичні послуги, такі як стерилізація та переривання вагітності, без послуг стаціонару.
3	86.23 «Стоматологічна практика»: стоматологічні послуги загального та спеціального характеру, наприклад, зуболікарська практика, ендодонтика та педіатрія, патологія ротової порожнини, а також послуги ортодонта. Цей клас також включає операційну стоматологічну діяльність, але не застосовується у випадку виробництва штучних зубів та протезів зуболікарськими лабораторіями без їх встановлення (32.50).
4	86.90 «Інша діяльність у сфері охорони здоров'я»: діяльність з охорони здоров'я людини, що здійснюється медсестрами, акушерами, фізіотерапевтами або іншим парамедичним персоналом у сфері оптиметрії, гідротерапії, лікувального масажу, трудотерапії, логопедії, хіроподії, гомеопатії, мануальної терапії, голковколуювання тощо. Зазначена діяльність може здійснюватися в клініках, які діють при фірмах, школах, будинках для осіб похилого віку та інших організаціях, що не є лікарнями, але мають власні консультаційні центри з місцями прийому пацієнтів. Цей клас також включає: - діяльність психоаналітиків, психологів і психотерапевтів; - діяльність допоміжного стоматологічного персоналу, такого як терапевти, сестри зі стоматологічної практики та стоматологи-гігієністи, що можуть працювати самостійно, але під регулярним наглядом стоматолога; - діяльність медичних лабораторій, таких як рентгенівські лабораторії та інші діагностичні центри, які використовують подібну апаратуру, лабораторії аналізу крові, діяльність банків крові, сперми, органів для трансплантації тощо.

Примітка. Сформовано на основі на основі джерела [3]

Приватна медична практика – це: надання медичних послуг медичними працівниками поза установ державної і муніципальної систем охорони здоров'я за рахунок особистих коштів громадян або за рахунок коштів підприємств, установ і організацій, в тому числі страхових медичних організацій, відповідно до укладених договорів; підприємницька діяльність, ведення медичної практики (надання платних медичних послуг), яка дає дохід. А оскільки приватний

медичний заклад (чи приватна медична практика) є бізнесом, то значна частина правил бізнесу застосовується і для учасників медичного ринку [2].

Сьогодні, приватний сектор становить близько 20% обсягу ринку медичних послуг. Темпи зростання приватних медичних послуг високі: в 2012р. недержавні клініки займали всього 1% ринку охорони здоров'я України, в 2016р. – 10%, станом на 2019р. – близько 20% [4].

Стимулюючими факторами розвитку приватного сектору медицини є такі (рис. 2).

- 1) високі вхідні бар'єри;
- 2) високий рівень початкових інвестицій у відкриття приватного закладу;
- 3) реформування галузі, що може призвести до формування більш прозорого механізму функціонування та фінансування, що в подальшому має призвести до поліпшення якості надання послуг на державному рівні;
- 4) низька купівельна спроможність населення: через зростання цін споживачі змушені переглядати свої витрати шляхом скорочення ресурсів на приватну медицину і переходу на безкоштовні консультації в державних закладах (за даними Державної служби статистики України, в 2018 р. 28,4 % сімей не змогли знайти коштів на придбання необхідних ліків та медичних приладів);
- 5) дефіцит кваліфікованих медичних кадрів в цілому в галузі

Стимулюючі фактори розвитку приватного сектору медицини

Рис. 2. Стимулюючі фактори розвитку приватного сектору медицини

Сформовано автором на основі джерела [4]

Характеризуючи особливості реалізації приватної медичної практики, скористаємось інформацією наукової праці [4], де зазначено, що «в Україні приватна і державна медицина розвиваються різними темпами. Кваліфікація лікарів, як правило, однакова для обох секторів галузі, адже медичний персонал працює і в приватному, і в державному секторах, а ось технічне забезпечення, обладнання та рівень зарплат медичного персоналу різняться, що і створює таку відмінність. Отже, для приватного сектору характерна позитивна тенденція розвитку зі зростання кількості лікарів-практиків та підвищення їхньої кваліфікаційної категорії з одночасним зменшенням їхнього числа в державній сфері. Ще одним показником аналізу є якість. Якість медичного обслуговування є одним з визначальних чинників для забезпечення взаємодії з клієнтами. Приватний сектор забезпечує більш ефективне управління закладами охорони здоров'я. На відміну від державних, приватні заклади конкурують один з одним, що призводить до постійного підвищення внутрішньої ефективності та впровадження інновацій».

Список використаних джерел:

1. Мезенцева Н.Б., Буравльов Л.О., Радиш Я.Ф. Правове регулювання приватного сектора в охороні здоров'я України: стан і перспективи розвитку.

URL: http://medicallaw.org.ua/uploads/media/02_179.pdf

2. Приватна медична практика. URL: <https://www.medsprava.com.ua/article/699-privatniy-medichniy-zaklad-analzumo-de-stvorenniya>

3. Методичні рекомендації для приватного практикуючого лікаря на рівні первинної медичної допомоги / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL: http://healthreform.in.ua/wp-content/uploads/2019/09/manual-for-private-doctor_UA.pdf

4. Борщ В. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view>

Ігор БАРВІНСЬКИЙ

слухач магістратури за спеціальністю «Публічне управління»

Науковий керівник – д.е.н., проф. Мельник А.Ф., ЗУНУ

ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ МІСІЇ ОРГАНОМ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Будь-яка організація в процесі виконання своєї місії виробляє і приймає рішення, спрямовані на її забезпечення. “ Вироблення управлінських рішень – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей “ [1, с. 157].

1. В органі державної влади причинами, що спонукають потребу в управлінських рішеннях, є: вплив зовнішнього середовища (вказівки вищестоячого органу, зміни в об'єкті управління, необхідність координації роботи з іншими органами влади при зміні державної політики тощо); вплив внутрішніх чинників (перегляд організаційної або функціональної структури державного органу, відхилення від заданих параметрів роботи, потреба в зміні мотивації персоналу, дисциплінарні порушення тощо).

2. Емпіричне дослідження, проведене в Головному управлінні Держпродспоживслужби у Волинській області, дозволяє констатувати, що:

а) управлінські рішення, які виробляються і приймаються, обов'язкові для виконання підпорядкованими організаціями, опираються на нормативно-правову базу, зазвичай забезпечені державними ресурсами, часто мають високий рівень ризику, як правило базуються на типових процедурах підготовки, документально оформлені;

б) поширюються на сферу управління безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини, фітосанітарної безпеки, захисту споживачів, роботи з персоналом, організаційно – господарського забезпечення, реєстрації сільсько-

господарської техніки, контролю за регульованими цінами, запобігання корупції;

в) основними формами прийняття рішень є організаційні (наради, перевірки, проведення відбору зразків продуктів, проведення контрольних оглядів у критичних точках, оголошення і скасування карантину проведення аналізу ризиків, проведення епізоотичного контролю) і матеріально-технічні (ведення діловодства, фінансової звітності, аналітичних матеріалів, довідок, документів, що підтверджують реєстрацію, перереєстрацію, та зняття з обліку сільськогосподарської техніки, приписи за результатами перевірок тощо) ;

3. Для прийняття управлінських рішень спеціалісти Управління співпрацюють з іншими органами виконавчої влади, беруть участь в роботі постійно діючих комісій (рад робочих груп) на рівні органів місцевого самоврядування (ОДА, РДА, ТГ) з питань санепідблагополуччя, фітосанітарної безпеки, захисту споживачів, при прийнятті програм по боротьбі з регульованими шкідливими організмами. Таким чином, в роботі досліджуваного органу домінують адміністративні і організаційно-розпорядчі рішення, які стосуються тактичної і оперативної роботи і опираються на евристичні і колективні технології їх прийняття. Такі рішення є високо- ризиковими, не враховують пролонгований ефект.

4. Натомість, підготовка і прийняття управлінських рішень за принципом альтернативності має опиратися на певну сукупність альтернатив, чітке визначення критеріїв для вибору, всестороннє інформаційно-аналітичне забезпечення, моніторингові дослідження, використання спектру експертних і фактографічних методів аналізу і прогнозу. Необхідність імплементації в практику органів державної влади механізму стратегічного менеджменту вимагає також використання для прийняття управлінських рішень елементів стратегічного аналізу.

5. Оскільки Головне управління Держпродспоживслужби, як управлінська система, працює в систематичній взаємодії з агресивним зовнішнім середовищем, як прямої, так і опосередкованої дії, то тут особливе місце при прийнятті управлінських рішень має зайняти використання інструментарію стратегічного аналізу, зокрема аналізу оточення та SWOT -аналізу.

6. “Аналіз оточення з погляду стратегічного менеджменту виконує низку важливих функцій: – створює інформаційну підтримку для стратегічного менеджменту, – дає можливість сформулювати чітку структуру із факторів” [2, с. 91]. Варто врахувати, що функціональна діяльність досліджуваного органу є доволі диверсифікованою і зорієнтована на широкий спектр галузей впливу, зокрема, безпечність харчових продуктів та ветеринарної медицини, благополуччя сільськогосподарських тварин, фітосанітарна безпека, санепідблагополуччя, що відрізняються між собою факторами, які слід

аналізувати, та глибиною й інтенсивністю аналізу.

7. Пропоновані в економічній літературі методи аналізу зовнішнього середовища, зазвичай, зводяться саме до виділення групи факторів, за якими проводиться аналіз. У стратегічному менеджменті поширена класифікація : економічні, законодавчі, соціальні, міжнародні, науково-технічні та технологічні фактори. Враховуючи специфіку управлінської діяльності Управління, варто до уваги стосовно окремих аспектів роботи брати до уваги екологічні фактори.

8. Враховуючи динамічність будь якої сфери аналізу, на окрему увагу заслуговує використання PEST-аналізу тенденцій, що мають істотне значення для прийняття управлінських рішень. При цьому вважаємо за доцільне проведення такого аналізу паралельно як стосовно зовнішнього, так і внутрішнього середовища органу влади.

9. Для вироблення та прийняття управлінських досліджуваним органом влади відповідно до його місії важливо провести аналіз цілей та інтересів стейкхолдерів, як от споживачів, менеджменту підприємств і організацій, працівників, інших органів державної влади.

10 На особливу увагу заслуговує методологічний підхід до прийняття управлінських рішень в Головному управлінні Держпродспоживслужби області, що ґрунтується на аналізі сильних і слабких сторін, причому це стосується і об'єкта управлінського впливу, і суб'єкта. При оцінці сильних і слабких сторін органу влади як організації і сторони прийняття управлінських рішень до уваги доцільно взяти такі : модель дій і ступінь їх послідовності, доступ до інформації, організаційна культура, упорядкованість робіт, кваліфікація держслужбовців, сума навичок, потоки робіт, якість процедур, якість обліку і контролю, стиль керівництва, дисциплінованість працівників. Щодо оцінки сильних і слабких сторін зовнішнього середовища, то тут має бути диференційований підхід залежно від галузі прийняття управлінських рішень. Зокрема, в сфері споживчого ринку доцільно взяти до уваги такі індикатори: ємність споживчого ринку, асортимент споживчих товарів, асортимент харчових продуктів та їх якість, кількість взірців, відібраних для контролю, кількість підприємств роздрібною торгівлі, рівень упорядкованості роздрібною мережі, рівень оснащеності робочих місць на споживчому ринку, ціни на основні споживчі товари, загальний обсяг продажів в день, технологічний рівень споживчого ринку, фінансова стабільність, ступінь відкритості ринку, зміни смаків споживачів, виникнення нових сегментів, рівень кваліфікації працівників, зміни валютних курсів та ін. Врахування наведених пропозицій дозволить підвищити об'єктивність управлінських рішень, створити адекватну інформаційну базу не лише для їх прийняття, а й для імплементації в практику елементів стратегічного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Мельник А.Ф. Державне управління : підручник / Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю.; за ред. А.Ф. Мельник.-К.: Знання, 2009. 582 с.
2. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Н.Ю. Подольчак.- Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400с.

Ліліана БАРІДА

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

**СИСТЕМА НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Проблеми розвитку системи реабілітації в Україні накопичувалися десятиліттями, вирішувати ж їх доводиться у стислі терміни – таку вимогу висуває життя. Зростання захворювань, які призводять до зменшення тривалості життя, смертності, інвалідності, травматизму, а також погіршення умов праці, проживання в екологічно неблагополучних зонах є об'єктивними факторами, що потребують рішучих неординарних кроків, спрямованих на збереження здоров'я населення. В цьому переліку проведення комплексу заходів з реабілітації для підтримки на необхідному рівні якості життя пацієнтів з хронічним перебігом захворювань, осіб після перенесених хвороб, інвалідів, дітей-інвалідів, осіб похилого і старечого віку має пріоритетне значення [1].

За визначенням Всесвітньої організації здоров'я, реабілітацією є комплекс заходів, що допомагають особам, які зазнають або можуть зазнавати обмеження життєдіяльності, досягнути та підтримувати оптимальний рівень функціонування у взаємодії з їх середовищем, соціальну інтеграцію та незалежність. Як вбачається з цього визначення, в основу реабілітації покладене прагнення усунути обмеження життєдіяльності особи та запобігти інвалідності (тобто виникненню стійких обмежень життєдіяльності). Саме за такими принципами працює система надання реабілітаційних послуг в розвинутих країнах світу.

Система надання реабілітаційних послуг складається із суб'єктів реабілітації, їхніх прав та обов'язків, відносин між ними, урегульованих законодавством, а також визначених законодавством вимог, протоколів та нормативів надання реабілітаційної допомоги [2].

До суб'єктів системи надання реабілітаційних послуг належать суб'єкти,

що здійснюють організацію реабілітації або сприяють їй, отримувачі та надавачі реабілітаційної допомоги, зокрема: 1) органи виконавчої влади, що здійснюють державне управління системою реабілітації або реалізують державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій, та органи місцевого самоврядування; 2) уповноважені органи професійного самоврядування та громадські об'єднання фахівців з реабілітації; 3) суб'єкти, які здійснюють кадрове та наукове забезпечення системи реабілітації; 4) громадські об'єднання осіб з обмеженнями повсякденного функціонування, осіб з інвалідністю та фахівців з реабілітації.

До отримувачів реабілітаційної допомоги належать: особи з обмеженнями повсякденного функціонування; члени сімей осіб з обмеженнями повсякденного функціонування.

До надавачів реабілітаційної допомоги належать: фахівці з реабілітації; реабілітаційні заклади, відділення, підрозділи, інші уповноважені суб'єкти господарювання; мультидисциплінарні реабілітаційні команди; медико-соціальні експертні комісії.

До фахівців з реабілітації належать: лікарі фізичної та реабілітаційної медицини; фізичні терапевти; ерготерапевти; терапевти мови і мовлення; протезисти-ортезисти; психологи, психотерапевти; сестри медичні з реабілітації; асистенти фізичних терапевтів та ерготерапевтів. Проводити реабілітацію фахівці з реабілітації можуть як у складі мультидисциплінарної реабілітаційної команди, так і надавати реабілітаційну допомогу самостійно відповідно до мети, зазначеної в індивідуальному реабілітаційному плані, у формах, не заборонених законодавством.

Фахівці з реабілітації надають реабілітаційні послуги у реабілітаційних закладах, відділеннях та підрозділах [2]:

До реабілітаційних закладів належать: 1) реабілітаційні лікарні та реабілітаційні центри незалежно від форми власності, які надають реабілітаційну допомогу в післягострому та довготривалому реабілітаційних періодах; 2) амбулаторні реабілітаційні заклади незалежно від форми власності, які надають реабілітаційну допомогу в післягострому та довготривалому реабілітаційних періодах; 3) центри психологічної реабілітації та/або травматерапії; 4) протезно-ортопедичні підприємства незалежно від підпорядкування і форми власності; 5) заклади комплексної реабілітації, включаючи заклади медико-психологічної реабілітації.

До реабілітаційних відділень, підрозділів належать: 1) палати гострої реабілітації у лікарнях різного профілю, багатопрофільних лікарнях інтенсивного лікування системи охорони здоров'я незалежно від форми власності; 2) стаціонарні відділення післягострої та довготривалої реабілітації у

лікарнях різного профілю системи охорони здоров'я незалежно від форми власності; 3) амбулаторні відділення післягострої та довготривалої реабілітації у лікарнях різного профілю системи охорони здоров'я незалежно від форми власності; 4) стаціонарні відділення післягострої та довготривалої реабілітації, створені на базі санаторно-курортних установ незалежно від відомчого підпорядкування, типу і форми власності.

Мультидисциплінарна реабілітаційна команда – це організаційно оформлена, функціонально виокремлена група фахівців з реабілітації, які об'єднані спільними метою та завданнями реабілітації та надають реабілітаційну допомогу високого та середнього обсягу в стаціонарних та амбулаторних закладах у гострому, післягострому та довготривалому реабілітаційних періодах. До складу мультидисциплінарної реабілітаційної команди в реабілітаційних закладах, відділеннях, підрозділах, які надають реабілітаційну допомогу особам з обмеженнями повсякденного функціонування віком до 18 років та/або особі з психічними розладами, можуть входити лікарі-спеціалісти відповідного профілю, а також, у разі необхідності, інші фахівці, які відповідають кваліфікаційним вимогам, встановленим законодавством [2].

Для вдосконалення системи реабілітації в Україні потрібно: 1) сформувати єдиний орган державної влади, який буде координувати усі міністерства і відомства з питань реабілітації, прийняти низку законів та підзаконних актів з питань її адміністрування; 2) запровадити нові освітні програми та навчальні плани, стандарти, які визнані міжнародною професійною спільнотою, а також впровадити нові моделі реабілітаційних послуг; 3) зміцнити матеріально-технічну базу реабілітаційних закладів відповідно до міжнародних стандартів [1].

Список використаних джерел:

1. Мисула І.Р., Бакалюк Т.Г., Голяченко А.О., Сидлярук Н.І., Мисула Ю.І., Мисула М.С., Завіднюк Ю.В. Система реабілітації в Україні та шляхи її вдосконалення. Здобутки клінічної і експериментальної медицини. 2019. № 3. С. 177-182.
2. Про реабілітацію в сфері охорони здоров'я: Закон України № 1053-ІХ від 3 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text>
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.

Яна БИК

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували перспективи розвитку. Однак можливості різних підприємств щодо залучення інновацій істотно відрізняються, що зумовлено, насамперед, існуючими ресурсними обмеженнями. Управління інноваційною діяльністю підприємства має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого – з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства [1]. На думку В.В. Стадника та М.А.Йохни, управління інноваційною діяльністю це складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства [2].

Як показує практика ефективність інноваційної діяльності, певним чином, залежить від системи, яка сформувалась на підприємстві та контролюється керівництвом. У науковій літературі виділяють декілька типів інноваційної системи, а саме [3]:

1. Інноваційна система на індивідуальному рівні – інноваційний розвиток на рівні фізичної особи. Тут відбувається основний етап розвитку знань, а також інвестування в сферу наукоємних технологій, шляхом придбання товарів та послуг, які необхідні для забезпечення життєдіяльності та задоволення власних потреб.

2. Інноваційна система на мікрорівні – інноваційний розвиток, який здійснюється конкретним підприємством, яке розробляє та випускає наукомістку продукцію, а також надає послуги щодо забезпечення інноваційного процесу (освіта, фінанси, юридичний супровід, інформація тощо).

3. Інноваційна система на мезорівні – інноваційний розвиток, який здійснюється кількома підприємствами на рівні холдингових або корпоративних структур переважно в межах однієї країни.

4. Інноваційна система на макрорівні – інноваційний розвиток, який здійснюється в межах однієї країни або її частини (регіон, область), інституційну

основу якої становить національна (державна) інноваційна політика.

5. Інноваційна система на глобальному рівні – розробка і впровадження нових технологій на рівні світових груп. Прикладами таких груп є фундаментальна наука (неформалізована мережа) і інформаційна мережа Інтернет (формалізована мережа).

Враховуючи особливості та функції управління інноваційною діяльністю та наявність системи управління можна стверджувати, що жодна з систем не може ефективно функціонувати без певного механізму. Тому й управління інноваційною діяльністю повинно спиратися на механізм, який діє на підприємстві та є елементом загального механізму управління підприємством.

Так, на думку Ступак С.М., механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, повинен формуватися, за наступною системою принципів [4]:

- системності як відкритої, адаптивної, динамічної системи імовірнісного характеру;
- комплексності як системи, яка функціонує у ринковому середовищі в межах окреслених методами державного і регіонального регулювання;
- орієнтації на інновації, що забезпечує довготривале виживання і розвиток підприємства в нестабільному середовищі за рахунок постійного пошуку і використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу;
- балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

Для формування та ефективного функціонування механізму управління інноваційною діяльністю науковці передбачають здійснення таких основних кроків [5]:

- визначення найбільш ризикованих напрямів діяльності підприємства;
- використання різноманітних джерел новаторських ідей;
- визначення кількісних цілей, на досягнення яких спрямований інноваційний проект;
- визначення основних етапів роботи з реалізації інноваційного проекту, при цьому перехід до наступного етапу є неможливим, доки не закінчений попередній.

Отже аналізуючи, вище наведене, можна стверджувати що інноваційна діяльність підприємства є запорукою його ефективного функціонування. Однак інноваційна діяльність як будь-яка інша, потребує системного управління за допомогою механізму, який повинен бути елементом загального стратегічного механізму управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю. URL: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnya-innovatsiynouy->

diyalnistyu-pidpriemstva/

2. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент. К.: Академвидав, 2006. 464 с.

3. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 199-203.

4. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626>

5. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. *Маркетолог*. 2007. №10. С. 91-92.

Олександр ГЕРАЩЕНКО

здобувачка освітньо – професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Комунікації на підприємстві є невід’ємною частиною взаємодії керівника і підлеглого. Деякі вітчизняні та зарубіжні дослідники вважають, що ефективність комунікаційних процесів на підприємстві прямо впливає на ефективність управління персоналом та сприяє зростанню продуктивності праці. Тож, задля створення умов підвищення результативності праці персоналу необхідно впроваджувати ефективні форми комунікацій в середині підприємства.

Сучасна концепція якісного управління персоналом побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв’язання конфліктів, роботи команди [1, с. 20]. Адже динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію.

Комунікації мають величезне значення для успіху організації. На комунікації керівники витрачають від 50 до 90% часу, проте опитування показує, що майже 70% керівників вважають комунікацію головною перешкодою у досягненні ефективності роботи підприємства [2].

Форма, яку приймають комунікації, здатна впливати на погляди працівників, їх мотивацію, ступінь розуміння й підтримку ними політики керівництва, також зменшувати опір змінам з боку персоналу. До того ж недостовірність або недостатність інформації є джерелом значної кількості конфліктів всередині організації.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто якісно передавати повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей та звітів потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний [3, с. 21-22].

Велике значення має техніка комунікацій: використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, технічних засобів тощо. Як свідчать проведені дослідження 55% від всіх видів повідомлень сприймаються через обличчя, пози й жести, а 38% – через інтонації й модуляцію голосу. Відтак лише 7% повідомлень припадають на слова, які вживаються при обміні інформацією [2]. Необхідно правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати повідомлення.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

Ефективність процесу комунікативного впливу залежить від «технологічних» особливостей, психології сприйняття і від структурної побудови повідомлення. При його створенні необхідно дотримуватися такої послідовності: від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від фундаментальної основи до уточнюючої деталізації, від уточнення деталей до заперечень і питань, далі – до укладення та заклику до дії. Важливо пам'ятати і те, що успіх комунікаційних процесів при взаємодії органічно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку одержувача, так і з боку відправника інформації.

Основними характеристиками якісної комунікації є залучення персоналу до процесу комунікаційної взаємодії, його готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість комунікаційних

каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.

Керівнику доводиться осмислювати більший об'єм інформації, в тому числі і тієї інформації, яка не впливає на процес управління. В процесі управління персоналом на підприємствах необхідно виокремлювати ту інформацію, яка забезпечуватиме ефективність комунікацій та ефективну систему управління кадрами.

Розробку програми модернізації внутрішніх комунікативних зв'язків необхідно почати з моніторингу управлінського середовища та загальної оцінки організаційної структури підприємства. Потім необхідно уважно вивчити тип і змістовну частину вже існуючих комунікацій. Все це потрібно для того, щоб оцінити ступінь інформаційно-емоційної задоволеності колективу нинішнім станом комунікативних взаємин, встановити, які форми комунікацій працівники вважають найбільш доцільними і ефективними. Результати дослідження дозволять фахівцям робити висновки щодо своєчасності управлінських змін або виявити деякі складності управління і напруженість у колективі, усунувши які, можна уникнути кризової виробничої ситуації.

Для вироблення чи зміни комунікаційної стратегії всередині підприємства менеджерам по роботі з персоналом необхідно вивчити управлінське середовище, організаційну структуру та проаналізувати наявність вже існуючих комунікацій. Окрім того необхідним є проведення внутрішнього соціологічного дослідження серед співробітників щодо бажаних форм комунікацій.

Покращенню ефективності комунікацій всередині організації сприяє регулярне спілкування топ-менеджменту підприємства з колективом у формі відкритого діалогу. З цією метою пропонується проводити збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення важливих проблем. Щодо форм комунікаційної взаємодії, то найбільш поширеними формами комунікацій усередині організації залишаються скринька пропозицій і загальні збори. Проте ця форма взаємодії задля її продуктивності повинна підтримуватись постійним зворотнім зв'язком. З метою забезпечення зворотного зв'язку, швидкого реагування на скарги, пропозиції, службі персоналу організації особливу увагу доцільно приділити моніторингу на місцях, вивченню проблем співробітників, їх ставлення до політики організації через проведення опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень, анкетувань тощо.

Посиленню комунікативної взаємодії із співробітниками сприяє формування розгалуженої мережі інформаційних служб: корпоративні друковані видання; профспілкова газета; бібліотечне обслуговування; центр соціальної інформації.

Сучасний розвиток економіки, здобутки провідних науковців в галузі

управління персоналом, зростання кількості інформаційних каналів спонукає керівників підприємств до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційної взаємодії, до постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також надає поштовх до вироблення якісно нових наукових методик і конструктивних підходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Бергельсон М.Б. Коммуникативные методы в управлении или менеджмент как искусство коммуникации. *Теория коммуникации & прикладная коммуникация*, 2004. Вып. 2. С. 6-26.
2. Соціологічна група «Рейтинг». URL: <http://ratinggroup.ua/about.html>
3. Почепцов Г.Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. *Комунікація*. 2010. № 1. С. 19-26.

Ростислав БОГОМОЛ

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ЧОРНА

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Практика управління організаційними змінами потребує адекватного організаційному інструментарію, тобто механізму управління організаційними змінами, що дозволяє більш ефективно використовувати накопичений науковий потенціал.

Успішне проведення організаційних змін на підприємстві вимагає від його керівництва комплексного уявлення цього процесу через розуміння послідовності його реалізації, змісту та завдань основних етапів. На вирішення цієї задачі спрямовані напрацювання науковців у області побудови та наочного відображення алгоритмів, моделей та схем процесу структурних змін на підприємстві. Такі розробки дозволяють менеджерам підприємств забезпечити логічність та послідовність процесу перетворення, оцінити терміни її реалізації, сформулювати уявлення про фахівців, яких доцільно залучити до ведення робіт щодо змін. Зважаючи на важливість комплексного моделювання процесу проведення структурних змін на підприємстві для вирішення практичних завдань, розглянемо існуючі напрацювання науковців у цій сфері.

Комплексний зміст процесу змін шляхом його схематичного моделювання висвітлено у працях низки авторів, зокрема, І. Мазур [3], В. Шапіро [3], Л. Білих [1], К. Леміш [2], В. Ящук [5].

При формуванні механізму управління організаційними змінами повинні

враховуватися такі його особливості. Перша особливість полягає в тому, що даний механізм є складовою системи управління конкретного підприємства, що функціонує в певних умовах. Друга особливість полягає в характері діяльності даного механізму. Його дії спрямовані як на встановлення цілей функціонування підприємства, так і на організацію їхньої реалізації, контролю, мотивації діяльності колективу працівників, а також на регулювання й координацію взаємодії підприємства з об'єктами зовнішнього середовища. Третя особливість механізму управління організаційними змінами пов'язана з необхідністю формування поелементних і структурних складових систем, а також їхньої узгодженості за напрямками і сферами діяльності.

Елементами механізму управління організаційними змінами є передумови, цілі, критерії, завдання, функції, етапи й методи, що інтегровані в єдину систему управління і забезпечують ефективне функціонування й розвиток підприємства.

Таке подання механізму управління організаційними змінами підприємства дозволяє окреслити його як систему, що визначає порядок виявлення напрямів, розроблення й проведення заходів за рахунок якісних змін в організаційній структурі й функціональних сферах діяльності для підвищення ефективності функціонування й розвитку підприємства.

Як складова системи управління підприємством механізм управління організаційними змінами включає такі елементи (рис. 1):

- передумови організаційних змін;
- цілі й критерії їхнього досягнення;
- систему принципів і положень управління організаційними змінами;
- напрями, форми, структури, методи й засоби організаційних змін;
- стратегії організаційних змін;
- механізм врахування й узгодження інтересів учасників процесу організаційних змін;
- механізм самоорганізації;
- аналіз і оцінювання заходів й здійснення зворотного зв'язку;
- результати організаційних змін.

Стабільність побудованої моделі механізму управління організаційними змінами, її реалізація на підприємстві залежить від періодів розвитку й характеру зміни середовища підприємства. Середовище може змінюватися шляхом повільного або швидкого еволюційного розвитку (суспільних відносин економіки, темпів технічного розвитку) або шляхом революційних перетворень. При цьому, чим «консервативніша» зовнішньо- і внутрісистемна ситуація, тим триваліша дієвість елементів сформованого механізму. Тому дана система положень не є абсолютно закінченою стосовно реального втілення механізму



Рис. 1. Механізм управління організаційними змінами

Примітка. Наведено за [4].

організаційних змін на підприємстві. Вона повною мірою буде визначатися

характерною сформованою ситуацією на конкретному підприємстві, готовністю його керівництва до впровадження й реалізації механізму управління організаційними змінами.

Список використаних джерел:

1. Білих Л. П. Реструктуризація підприємств. Х.: ДАНА, 2014. 511 с.
2. Леміш К. М. Формування програми реструктуризації для машинобудівних підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. Маріуполь: ПДТУ, 2017. Т. 3. С. 188-193.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Высш. школа, 2000. 587 с.
4. Реструктуризація підприємства: навч. посібник / В. М. Заболотий, Л. П. Батенко, В. А. Білошанко та ін.; під ред. В. М. Заболотного. К.: Міленіум, 2011. 439 с.
5. Ящук В. І. Реструктуризація як метод управління розвитком та забезпечення економічної безпеки підприємства ритейлу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 20.12. С. 301-308.

Сергій БОДНАР

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

Олександр ЖОВТОВРЮХ

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник: к. е. н., доцент кафедри менеджменту
публічного управління та персоналу ЗУНУ Сmachило І. І.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСТРЕНОЇ ТА НЕВІДКЛАДНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Екстрена медична допомога за найвищими стандартами має бути доступною для кожної людини за необхідністю у будь-який час. Це вимагає відповідної системи заходів з медичної допомоги для всіх людей, чиє життя раптово опинилося під загрозою. «Вчасно та добре організована допомога знижує летальність, тривалість та важкість раптових захворювань і травм, зменшує страждання пацієнтів.

Саме тому сьогодні в Україні виникла негайна потреба в запровадженні сучасної системи екстреної медичної допомоги шляхом її реформування та переходу на європейські стандарти.

Виникає потреба в єдиному підході до оцінки якості надання швидкої та

невідкладної медичної допомоги, необхідності напрацювання єдиних технологічних вимог, протоколів, стандартів надання екстреної медичної допомоги. Сьогодні в Україні активно запроваджується страхова медицина, тому страхові компанії чітко обраховуватимуть вартість кожної медичної послуги та неухильно слідкуватимуть за виконанням протоколів надання екстреної медичної допомоги, які негайно потребують повної нормативно-правової регламентації. Загальної систематизації та усунення дублювання повноважень вимагають сучасні публічні органи управління, до компетенції яких належать регулювання екстреної медичної допомоги, організація взаємодії суб'єктів надання екстреної медичної допомоги з іншими суб'єктами публічного адміністрування.

Організація екстреної медичної допомоги має стадійну структуру, а саме: стадія організації надання домедичної допомоги; стадія надання екстреної медичної допомоги позаамбулаторними умовами (за показаннями); стадія надання екстреної медичної допомоги в амбулаторних умовах.

Недоліками організації екстреної (невідкладної) медичної допомоги: недостатній рівень оснащення лікарськими засобами та медичним обладнанням фельдшерсько-акушерських пунктів, лікарських амбулаторій, проблеми з оснащенням бригад екстреної (невідкладної) медичної допомоги засобами зв'язку, незадовільний стан санітарного автотранспорту та проблеми з евакуацією постраждалих на далеку відстань, недостатній рівень підготовки широкого кола як медичних, так і немедичних працівників для надання екстреної (невідкладної) медичної допомоги тощо.

Надання екстреної (невідкладної) медичної допомоги здійснюють не підготовлені (або досить формально підготовлені) і не надають (не якісно надають) її постраждалим на місці надзвичайної ситуації немедичні працівники, професійні обов'язки яких пов'язані з дорожнім, залізничним, водним та повітряним рухом тощо.

Взаємодія стосовно надання екстреної медичної допомоги здійснюється між органами виконавчої влади, органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, органами виконавчої влади та підприємствами, установами й організаціями тощо.

Організація екстреної медичної допомоги має стадійну структуру, яка складається з таких стадій: організація надання домедичної допомоги; надання екстреної медичної допомоги поза амбулаторними умовами (за показаннями); надання екстреної медичної допомоги в амбулаторних умовах.

Взаємодія – це динамічне явище, яке відбувається на підставі певної діяльності суб'єктів та за загальними законами діалектики. Саме взаємодія є основним фактором побудови структури, тим інтегруючим началом, за допомогою якого здійснюється об'єднання елементів у певний тип цілісності.

Взаємодія суб'єктів надання екстреної медичної допомоги з іншими суб'єктами публічного адміністрування – це законодавчо встановлена діяльність суб'єктів надання екстреної медичної допомоги та інших суб'єктів публічного адміністрування, які намагаються досягти запланованих результатів у найкоротші строки, з метою забезпечення доступності, своєчасності та підвищення якості екстреної медичної допомоги, що надається населенню України, зниження рівня інвалідності та смертності в разі нещасних випадків, травм та отруєння, гострих порушень життєвих функцій людини внаслідок серцево-судинних, інших захворювань, зменшення економічних втрат, спричинених тимчасовою та стійкою непрацездатністю, збереження здоров'я, урегулювання питань щодо єдиної системи надання екстреної медичної допомоги населенню України, удосконалення служби екстреної медичної допомоги тощо.

Список використаних джерел:

1. Брич В.Я., Ліштаба Л.В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. – Тернопіль : ЗУНУ, 2018. – 192 с.

Галина БОДНАР

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

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В КОНТЕКСТІ ПРОВЕДЕННЯ МЕДИЧНОЇ
РЕФОРМИ**

Для ефективного функціонування системи охорони здоров'я необхідні професіонали, здатні глибоко розуміти проблеми і ключові тенденції розвитку системи охорони здоров'я. Відповідно ефективне функціонування закладів охорони здоров'я насамперед визначається ступенем розвитку їх медичного персоналу. З огляду на це, управління процесом його професійного розвитку є важливою складовою загальної системи управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Професійний розвиток особистості закладу охорони здоров'я – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю та 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.

Розвиток медичних працівників закладу охорони здоров'я – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань закладу охорони здоров'я завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета професійного розвитку медичних працівників – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та закладу охорони здоров'я в цілому.

Зазначимо, що в закладі охорони здоров'я професійний розвиток медичних працівників є цілеспрямованим і систематичним впливом на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності наданих медичних послуг, підвищення дієздатності персоналу, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей. Це також безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.

Водночас, реформування медичної освіти полягає у впровадженні нової системи. Відтак, Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» № 302 від 28.03.2018 року [1]. Постанову розроблено з метою створення основних організаційних засад функціонування системи безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я, оновлення нормативно-правової бази, враховуючи зміни законодавства України про освіту. В документі виокремлено, що основна мета – реалізація положень Закону України «Про освіту», застосування системи професійної самоосвіти фахівців у сфері охорони здоров'я, як обов'язкової складовою системи безперервного професійного розвитку; облік усіх періодів підвищення кваліфікації, у тому числі усіх видів професійної самоосвіти для атестації фахівців з метою оцінки їх професійного рівня та складності виконуваних робіт, відповідності кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам кожні п'ять років, зокрема для присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії, кваліфікації працівника чи продовження дії ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики.

Професійний розвиток має тривати протягом усього періоду фахової діяльності лікаря та передбачати самовдосконалення шляхом участі як у формалізованому навчальному процесі, так і у неформальних освітніх програмах.

В цьому контексті безперервний професійний розвиток медичних

працівників у закладі охорони здоров'я – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі. Відповідно, це дозволить фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб закладу охорони здоров'я та триває впродовж усього періоду професійної діяльності.

Система безперервного професійного розвитку включає періоди підвищення кваліфікації фахівців та підготовки у лікарській резидентурі, аспірантурі, докторантурі, на циклах спеціалізації, тематичного удосконалення, курсах інформації та стажування після отримання (підтвердження) медичним або фармацевтичним працівником відповідної кваліфікації, а також професійну самоосвіту. Лікарська резидентура проводиться в університетах, академіях, інститутах, наукових установах, закладах охорони здоров'я, визнаних Міністерством охорони здоров'я як бази лікарської резидентури.

Навчання на циклах спеціалізації, тематичного удосконалення, курсах інформації та стажування здійснюється на базі вищих навчальних закладів, закладів післядипломної освіти, науково-дослідних установ, закладів охорони здоров'я. Безперервний професійний розвиток включає особисту участь медичного працівника закладу охорони здоров'я в різноманітних програмах і заходах формальної, неформальної й інформальної освіти.

Водночас, підвищуються вимоги до кваліфікації керівників, рівня їх професійних знань, які забезпечують закладу охорони здоров'я перехід до стратегічного управління ним [2]. При цьому, важливе значення має підвищення кваліфікації керівників, яке спрямоване на набуття здатностей виконувати нові для певної посади завдання, функції та обов'язки з надання управлінських і адміністративних послуг, а також забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я. Тому, для вирішення цього завдання, доцільно використовувати два напрями додаткової професійної підготовки фахівців, що обіймають керівні посади в закладах охорони здоров'я: отримання ними другої вищої освіти з управлінських спеціальностей (переважно в ВНЗ, що здійснюють підготовку фахівців медичного та фармацевтичного профілю); проходження курсів підвищення кваліфікації менеджерського спрямування.

Разом з тим, від якості виконання професійних функцій медичними працівниками у закладі охорони здоров'я безпосередньо залежать якість життя та стан здоров'я людей. Саме ці категорії персоналу визнаються найвищими соціальними цінностями як в Україні, так і в усьому світі. Відтак, у багатьох країнах професії у сфері охорони здоров'я мають статус регульованих, а проходження усіх етапів професійного навчання є обов'язковим та контролюється державою.

Отже, запровадження нової системи безперервного професійного розвитку, з одного боку, надає медичним працівникам змогу обирати, в кого навчатися і що вивчати, спрощує процес підтвердження кваліфікації на міжнародному рівні, а з іншого – формує конкурентне поле серед надавачів освітніх послуг. Останнє, як і будь-яка конкуренція в будь-якій сфері, неминуче приведе до підвищення рівня якості навчального контенту. А від якості освіти лікаря безпосередньо залежить якість надання медичної допомоги пацієнтам.

Таким чином, досягти ефективності у забезпеченні закладів охорони здоров'я компетентністними медичними працівниками можна за допомогою розробки та впровадження єдиних правил безперервного професійного розвитку з курсом на міжнародні стандарти та використання сучасних форм підвищення кваліфікації медичного персоналу, що дозволить підвищити рівень медичних послуг в Україні.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова КМУ від 28 березня 2018 р. № 302. *Офіційний вісник України*. 2018. № 36, ст. 1264.

2. Круп'як Л.Б. 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). 349 с. С. 118-121.

Руслан БОДНАРЧУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Професійна освіта управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ЧОРНА

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема розвитку професійної компетентності стає вельми актуальною для персоналу підприємств, а особливо для працівників системи управління. Сьогодні вони змушені опановувати принципово нові методи швидкої діагностики унікальних критичних ситуацій і виходу з них. Зміни в професійно-кваліфікаційній структурі персоналу набувають перманентного характеру, його освітньо-фаховий потенціал перетворюється на один із найважливіших ресурсів забезпечення життєдіяльності сучасного підприємства. Ефективність управління цим

потенціалом залежить від професійної компетентності управлінського персоналу, її раціонального розвитку та використання.

Характеристика професійної компетентності має складну структуру. Складовими компетентності виступають такі: загальний рівень відповідної освіти, наявність практичного досвіду, здатність до системного аналізу, адаптаційна мобільність, комунікабельність, етико-моральний рівень освіти, змога самостійно приймати рішення» [4].

Тому професійну компетентність доцільно розглядати як індикатор якості реалізації освітніх процесів на підприємстві, особливість якого полягає у поєднанні знань, здібностей персоналу та спроможності їх використання в управлінській діяльності відповідно до функціональних обов'язків; інтегральне системне утворення, що забезпечує якість його професійної діяльності з урахуванням життєвого циклу знань, умінь та навичок. Таке визначення дозволяє зосередити увагу на сформованості та цілісності її структурних компонент: функціональної (компетенції) та особистісної (освітньо-фаховий потенціал працівника) і розробити програму їх розвитку (рис. 1.1).

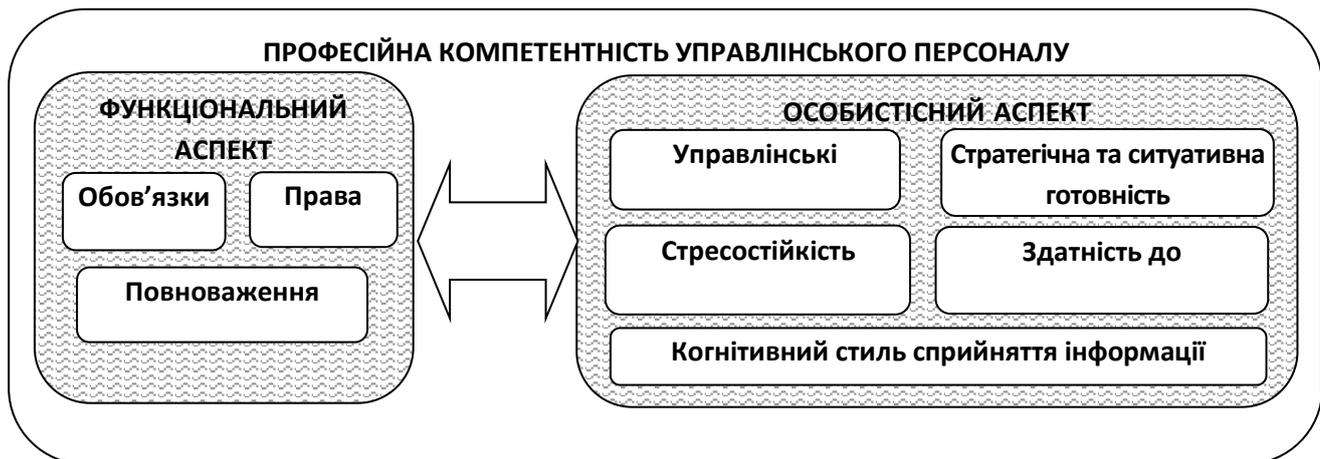


Рис. 1.1. Структурні компоненти професійної компетентності управлінського персоналу: особистісний і функціональний аспект

Джерело: систематизовано за [1-4].

Узагальнення досвіду науковців відносно уточнення понятійного апарату компетентнісного підходу показало можливість використання точки зору представників функціонального підходу, згідно якого компетенція – це сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи. Тобто компетенція в даному контексті визначається як ознака посади. Формування типових (базових) компетенцій фахівця відбувається за рахунок освіти.

Різновиди вітчизняної освіти формують у майбутнього фахівця основні типові компетенції: соціальну (здатність жити в соціумі, дотримуватись соціальних норм і правил та ін.), комунікативну (володіння технологіями усного і письмового спілкування та ін.); когнітивну (наявність самостійного і критичного мислення,

готовність до постійного підвищення освітнього рівня, вирішення проблем, та ін.), інформаційну (здатність до пошуку, обробки, збереження і створення інформаційних ресурсів та обміну ними) та спеціальну (підготовленість особистості до самостійного виконання професійних дій, оцінки результатів власної праці) компетенції.

Іншу компоненту професійної компетентності – освітньо-фаховий потенціал (ОФП) ми розуміємо як здатності працівника ефективно реалізувати свої знання, уміння та навички в професійній діяльності на різних стадіях їх життєвого циклу. Це зумовлює необхідність триаспектного дослідження ОФП. Перший аспект передбачає розкриття потенціалу працівника шляхом вивчення особистісних здібностей з метою уточнення компетенцій. Другий орієнтований на пошук резервів формування освітньої складової через навчання (самоосвіту), передбачає створення теоретичних знань для виконання компетенцій з метою розвитку професійної компетентності. Третій – фахова складова передбачає розвиток професійної компетентності з урахуванням життєвого циклу знань, умінь та навичок, а також пошуку резервів щодо розвитку професійної компетентності працівника в умовах невизначеності. Таке комплексне тлумачення ОФП управлінського персоналу вимагає оновлення його індивідуальних здібностей та підтримку на високому рівні професійної компетентності.

Отже, в процесі аналізу наукової літератури було виокремлено такі структурні елементи освітньо-фахового потенціалу: управлінські здібності, стресостійкість, стратегічна та ситуативна готовність, когнітивний стиль сприйняття інформації, здатність до саморозвитку.

Список використаних джерел:

1. Педагогічні технології неперервної професійної освіти: [монографія] / [С. О. Сисоева, О. М. Алексюк, П. М. Воловік та ін.]; за ред. С. О. Сисоевої. К. : Віпол, 2001. – 510 с.
2. Деркач А. Акмеология : [учебн. пособ.] / А. Деркач, В. Зазыкин. СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
3. Янковська Л. А. Розвиток освітньо-фахового потенціалу регіону: теорія, методологія, практика : [монографія]. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2007. 260 с.
4. Новіков О. О. Деякі підходи до сутності кадрового потенціалу / О. О. Новіков, О. С. Новікова, О. І. Гончар. *Вісник ХНУ : зб. наук. праць. Хмельницький : ХНУ*, 2005. Вип. 5. Ч. 2. С. 142–145.
5. Каленюк І. С. Економіка освіти : [навч. посіб.] / І. С. Каленюк. К. : Знання України, 2003. 316 с.
6. Булавенко О. А. Сущностные характеристики профессиональной компетентности / О. А. Булавенко. *Образовательные технологии*. 2005. № 2. С.17–22.

Наталія БОДНАРЧУК-СОХАЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТЕЛЕМЕДЕЦИНИ В УКРАЇНІ, ЯК ІННОВАЦІЙНОГО МЕТОДУ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Право на життя та здоров'я – головна причина об'єднання людей, починаючи з часів зародження суспільства як такого. Даний тезис не втратив свою актуальність і до тепер. Основним завданням та пріоритетом будь-якої цивілізованої держави є захист невід'ємних прав на життя та здоров'я своїх громадян [3]. В сучасних умовах прискореного науково-технологічного процесу особливої актуальності набуває впровадження сучасних інноваційних технологій задля власне реалізації даного права кожної людини.

Важливим аспектом у вище окресленій проблематиці є забезпечення *доступності* до медичної допомоги усіх верств населення, незалежно від соціально-матеріального статусу, території проживання чи морально-релігійного стану. Детермінуючими факторами сьогодення, що ставлять дану проблему на перші щаблі, військово-збройний конфлікт на сході України, пандемія COVID-19, та готовність сфери охорони здоров'я забезпечувати функції, покладені на неї законодавством та міжнародними домовленостями.

Використання доробку технологічної сфери, трансформування його та імплементація в медичне повсякдення, на нашу думку, є найвищим благом заради здоров'я суспільства. Сучасні глобалізаційні тенденції вимагають від державного апарату інноваційного та високотехнологічного підходу. Інструментом, що відповідатиме даним вимогам може стати телемедицина.

Міжнародний досвід в сучасних умовах показав низку позитивних можливостей у застосуванні даної методики. Крім того, сучасний медичний простір, що швидко розвивається, надає можливість управлінню охорони здоров'я, вдало керувати та підвищувати кваліфікацію своїх працівників. Можливим це стає за допомогою дистанційних консультацій та консилиумів, відеоконференцій, – семінарів, – лекцій, що є кордон-незалежним процесом. Дотримання критеріїв персоналізованої медицини є важливим аспектом, адже сучасні розробки дають можливість профілактичній медицині закріпити позиції, консультаціям стати більш вчасними. Безумовною перевагою є змога контролювати фізіологічні параметри організму, проводити деякі види діагностичних та лікувальних процедур, що може заощаджувати час та не

ставити медичного працівника в залежність від територіальної приналежності, а відтак підвищує індивідуальну та колективну ефективність. Остання перевага, особливо актуальна враховуючи сформований кадровий дефіцит медичного персоналу, особливо в сільській місцевості.

Однак, слід зазначити, що у кожного високотехнологічного методу є свої застереження та недоліки експлуатації. До них належать сепарація потреби очного і заочного консультування, для чого потрібен висококваліфікований медичний працівник аби відділити подібну теоретико-практичну грань; власне обізнаність та навченість самого пацієнта в принципі роботи приладів такого типу та їхня коштовність є соціо-економічним викликом.

Водночас практичний світовий досвід доводить, що одним із перспективних методів підвищення рівня медичного обслуговування – це досягнення балансу в розширенні можливостей доступності та якості медичної допомоги населенню, особливо для тих груп, що проживають на сільських територіях.

Підсумовуючи, варто зазначити, що імплементація системи телемедицини в Україні на макро- та мікрорівнях, повинне відповідати певним критеріям та вимогам для успішного і ефективного використання. Найважливішими з них є наступні: загальнонаціональний, стандартизований механізм, соціально та економічно обґрунтований; заснований на персоналізованому підході з чіткими алгоритмами дій висококваліфікованих клініцистів, де етичні та юридичні права обох сторін захищені. Варто виділити, що фінансова стабільність та постійна технологічна актуальність такого процесу є немало-важливим аспектом та не втрапить своєї актуальності з часом.

Окрім того, прогрес, що здатен об'єднати лікувально-профілактичні заклади країни різних форм власності корисний та позитивний важель для реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я, врегулюванні внутрішньої соціально-економічної ситуації в Україні, та як доказ розвитку країни на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Інджеоглу У. Право на телемедицину. URL: <https://platforma-msb.org/pravo-na-telemedytsynu/>
2. Беззуб І. Телемедицина в Україні: реалії та перспективи. Центр дослідження соціальних комунікацій. URL: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2466:telemeditsina-v-ukrajini&catid=8&Itemid=350
3. Конституція України. Розділ II. Права, свободи та обов'язки людини і громадянина. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>

4. Телемедицину почнуть впроваджувати в сільських амбулаторіях. 2019. URL:<https://moz.gov.ua/article/news/telemedicinu-pochnut-vprovadzhuвати-v-silskih-ambulatorijah-->

5. Мінрегіон, МОЗ, Світовий банк та Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади підписали Меморандум щодо впровадження телемедицини. 2018. URL:<https://www.kmu.gov.ua/news/minregion-moz-svitovij-bank-ta-ministerstvo-zakordonnih-sprav-torgivli-ta-rozvitku-kanadi-pidpisali-memorandum-shodo-vprovadzheniya-telemedicini>

Ігор БОЙЧУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана КРАМАРЧУК

ОСОБЛИВОСТІ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема ефективності виробництва весь час посідала значуще місце серед невідкладних проблем економіки. До нього інтерес виникає на різних рівнях управління економікою – від власників приватних підприємств до глав держав.

Підвищення ефективності виготовлення вважається головною проблемою переходу економіки України до ринкової. Це пов'язано тим, що це вказує на вигідне вживання робочої сили, матеріальних та фінансових ресурсів, потрібних для вироблення, при умові, що кожна гривня яка була вкладена у виробництво досягне максимальну віддачу.

В позиції нестійкої економіки будь-яке підприємство ставить за ціль утворити ефективні норми та ефективну систему управління

Управління – сукупність приводів, форм і процесів спрямованого впливу на об'єкт за допомогою реалізування певних цілей.

При розрізненні майстерності і продуктивності плавно виділити кілька видів управління ефективністю діяльності підприємств:

— результативне керівництво, яке гарантує можливості, нововеденний розквіт і стратегічний успіх;

— результативне керівництво, яке уможливорює нетривале досягнення короткочасних цілей.

Засада управління є визначення продуктивності її праці. Визначення ефективності створюється на базі єдиних методологічних принципів

формолювання ефективності діяльності.

У якості головних загальних положень здійснення діяльності досвідом, що склалася, розкривають наступні:

- в ході розробки та реалізації проєктів є необхідність об'єднувати науково-технологічний аналіз з фінансово-економічним, комерційним, соціальним, для того щоб забезпечити комплексність підходу до їх здійснення;
- при визначенні ефективності діяльності, зіставлення витрат та результатів потрібно проводити враховуючи зміни цінностей грошей в часі;
- здійснюючи діяльність принципово потрібно враховувати невизначеність та ризики [3, с. 110-114].

Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності зображено у наступному вигляді (рис. 1.).

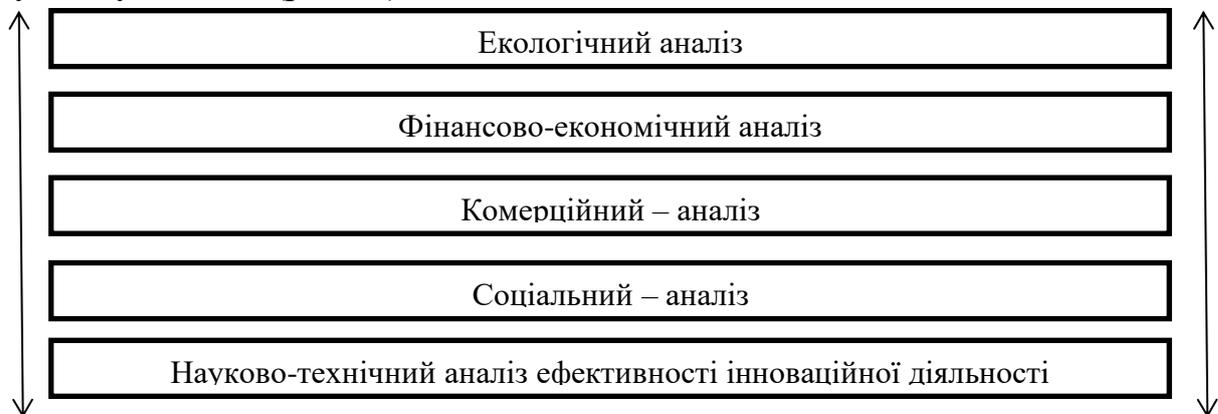


Рис. 1. Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємств [4]

Управління ефективністю діяльності становить систему норм та способів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства.

Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато у чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх будов служб та ланку підприємства, які гарантують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу та застосування прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Основні засади формування організаційної структури управління підприємством прогнозують створення центрів управління двох типів – ієрархічного та органічного.

Ієрархічний вид структур управління підприємством прогнозує рух управлінських рішень та інформаційних потоків по вертикалі, де орган

управління що знаходиться нижче підпорядковується і контролюється вищим. Згідно з чим він прогнозує виокремлення різних ступенів управління. В системі ієрархічного виду найбільшу поширеність набули: проста -лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління.

Органічний вид структур управління підприємством має характерну відсутність ієрархії володіючи повною відповідальністю керівників створених підрозділів за кінцеві результати діяльності. Створення подібних підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних в сукупності проблем, підвищуючи гнучкість будови управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства. В системі органічного типу найбільше розповсюдження набули матрична структура управління та проектна[2, с. 79-81].

Згідно з першим підходом, функціональні центри управління створюються на основі принципів незалежної діяльності, а їхні контакти з іншими функціональними підрозділами мають обмеження лише з інформаційними зв'язками.

Посилаючись на другий підхід, функціональні центри управління формуючись беруть основу у вигляді принципів взаємопов'язаної діяльності, при якому більша частина управлінських рішень в межах визначеної функції управління застосовується ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексні розробки, узгоджують спільно з іншими функціональними службами підприємства [1, с. 13-15].

Таким чином, система управління ефективністю діяльності інтегрована із суцільною системою управління підприємством, тому що узгодження управлінських рішень в будь-якій сфері діяльності підприємства прямо чи непрямо впливає на рівень прибутку, який, також, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та приріст доходів працівників та власника. Зважаючи на ці положення, можна схарактеризувати наступне формолювання управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на підставі функцій менеджменту беручи до уваги інструменти та методи прийняття управлінських рішень з створення та розподілу прибутку та раціонального використання всіх існуючих на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.

2. Ізмайлова К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення

ефективності проектів на передінвестиційній стадії. *Економіка України*. 2011. № 10. С. 79-87.

3. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні *Фінанси України*. 2017. № 7. С. 104–114.

4. Олексюк О. І. *Економіка результату діяльності підприємства: монографія*. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.

Юлія БОЯРСЬКА

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

МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Тема конфліктів надзвичайно актуальна для сучасного українського суспільства. У всіх сферах виникають численні осередки конфліктів за різними інтересами, поглядами, цілями, індивідуально-психологічними особливостями людей, які взаємодіють між собою. Конфлікти пов'язані з дією людського чинника в організації, тому важливе значення для сучасних керівників має оволодіння технікою управління ними на противагу необхідності вирішення конфліктних проблем з їх наслідками. Конфлікти завдають значної шкоди ефективній взаємодії у групах, стають причиною втрат виробничих ресурсів і часу. Поряд з тим своєчасно виявлені та вирішені конфліктні ситуації можуть бути засобом вирішення актуальних завдань [1].

Під конфліктом розуміємо зіткнення взаємовиключних, протилежно направлених тенденцій у свідомості людини, в міжособистісних або міжгрупових відносинах, що супроводжується гострими негативними переживаннями.

Розрізняють такі види конфліктів:

- 1) внутрішньо особистісний конфлікт;
- 2) міжособистісний конфлікт;
- 3) конфлікт між особистістю та групою;
- 4) міжгруповий конфлікт [2].

Конфлікт як соціально-психологічний феномен включає в такі елементи:

- 1) виявлення предмета конфлікту – це проблема, з приводу якої він виникає;
- 2) власне конфліктну ситуацію, в якій виявляються характер і ступінь протиріччя;

3) учасників конфлікту, які мають свої цілі і прагнуть їх втілити в життя через конфлікт;

4) привід або причину до зіткнення сторін;

5) інцидент як дії сторін за взаємним протистоянням в тих чи інших формах;

6) засоби та способи їх використання сторонами конфлікту;

7) умови, в яких виникає і протікає конфлікт.

Основними причинами виникнення конфліктів є відмінності працівників організації за віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, розходження в їх функціях та обов'язках, цілях та завданнях, а також різноманітність особистих якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на проблеми, що виникають у процесі роботи. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Наявність подібних проблем є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації.

Способи подолання кризових ситуацій на практиці, зрозуміло, настільки ж унікальні, як і самі конкретні конфліктні ситуації. Методи конфліктології вирізняються в процесі соціального аналізу відповідних феноменів. Серед них – методи системного аналізу, функціональний і структурно-функціональний, аксіологічний (ціннісний) і ресурсно-ціннісний підхід, метод факторного аналізу, поведінковий і суб'єктно-діяльнісний методи, статистичний аналіз, опитування, спостереження, контент-аналіз, експеримент, математичне та «ігрове» моделювання, методи-технології управління конфліктними ситуаціями (у тому числі конфліктний моніторинг, юридичне регулювання). [4]

Міжособистісні конфлікти в трудовому колективі це проблеми, які варто вирішувати спільними зусиллями. Пом'якшувальними чинниками конфліктної ситуації натомість традиційно вважаються такі:

а) орієнтація на кооперацію, співпрацю та взаємодопомогу як цінності зрівнювального колективізму;

б) участь працівників у колективному ухваленні рішень, що дає змогу утримувати конфлікт у допустимих межах;

в) переплетення рольових позицій, що виключає структурне джерело конфлікту [7]

Отже, міжособистісні конфлікти в трудовому колективі мають багато різновидів, різні причини виникнення, форми вияву, наслідки. Кожен конфлікт розвивається і має певну послідовність стадій. Під час конфлікту його учасники займають різні позиції, по-різному усвідомлюють та переживають ситуацію, що виникла.

Успішне вирішення конфліктів трудовому колективі вимагає розуміння предмету конфлікту, інтересів сторін, проблеми, а також володіння сукупністю

методів. Детальний аналіз та визначення можливих шляхів вирішення дозволить швидко та ефективно уникнути чи подолати конфліктну ситуацію в трудовому колективі.

Список використаних джерел:

1. Зінчина, О.Б. Конфліктологія: навч. посібник Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2009. 692 с.
3. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі *Персонал*. 2003. № 4-5. С. 101-103.
4. Мороз О.О., Сметанюк О.А., Лазарчук О.В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 256 с

Олександр БРЕУС

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

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Суспільство як цілісне утворення характеризується складною системою відносин – економічних, соціальних, політичних, моральних, родинних, духовних та ін. В основі цих відносин лежать потреби та інтереси людей. Якщо виникають перешкоди на шляху реалізації цих потреб та інтересів, цілей і очікувань, це призводить до загострення протиріч між людьми, їх соціальними групами. Виникають напруга, кризові ситуації, свідоме протиборство, конфлікти тощо. Стрімке зростання конфліктів, посилення їх ролі в суспільному житті чітко фіксується нашою культурою, нашою мовою, її словниковим запасом.

Конфлікт, особливо соціальний – дуже цікаве явище в житті людей. Не дивно, що його вивчали багато видатних вчених, які займалися різним спектром наук. Слово «конфлікт» походить від латинського *conflictus* – зіткнення і практично в незмінному вигляді входить в інші мови [1, с.8]. Існує безліч визначень цього терміну, але найбільш поширений підхід полягає у визначенні конфлікту через протиріччя і перш за все – через соціальне протиріччя. Протилежності і суперечки перетворюються в конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, які є їх носіями. Іншими словами, конфлікт – це процес, в якому два (або більше) індивіда або групи людей активно шукають можливість

перешкодити один одному в досягненні певної мети, запобігти задоволенню інтересів суперника або змінити його соціальні позиції і погляди [2, с.71].

У психології поняття конфлікту також застосовується досить широко. Психологи аналізують конфлікт як природну умову взаємодії людей, в основі якої лежать суперечності, істотні відмінності між інтересами і цінностями суб'єктів громадських зв'язків на відповідному цим відмінностям емоційному тлі. Тобто, конфлікт не тільки являє собою гранично загострену форму протиріччя, але він також ще й служить способом виявлення і вирішення протиріч. Можна зробити висновок, що конфлікт є досить складним соціальним і психологічним явищем, а також природним і неминучим результатом діяльності будь-якої групи. У будь-якому трудовому колективі завжди є місце невдоволенню, суперечливим думкам та інтересам. Більшість конфліктів несуть в собі як руйнівні, так і позитивні наслідки.

Представники ранніх шкіл управління, в тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт – це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в найефективнішій організації при найкращих взаємостосунках не тільки можливі, але й бажані. Необхідно тільки управляти конфліктом.

Фахівці з питань управління частіше визначають конфлікт як універсальний спосіб взаємодії складних систем, подолання протиріч і обмежень у будь-якій сфері, де присутні контакти між окремими людьми і їх спільнотами.

Існують чотири основні типи (рівня) конфліктів:

1. Внутрішньоособистісний
2. Міжособистісний.
3. Між особистістю і групою.

4. Груповий та внутрішньоорганізаційний. Ці рівні тісно пов'язані між собою.

В управлінській діяльності дуже важливими є попередження та подолання конфліктів і стресів.

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній ситуації. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього важкого процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор).

Стадії управління конфліктом:

1) Прогнозування конфлікту – це основна функція управління ним, спрямована на оцінку ситуації в колективі та виявлення причин ймовірних

конфліктів. Ця функція містить у собі вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, їх індивідуально-психологічних особливостей, а також потенційних змін у виробничій та організаційній структурі організації.

2) Врегулювання конфлікту являє собою здійснення функцій, пов'язаних із завершенням конфлікту. Вирішення конфлікту може бути остаточним або тимчасовим. Остаточне вирішення конфлікту досягається тоді, коли усунуті причини і предмет конфлікту. Тимчасове вирішення конфлікту відбувається в тому випадку, якщо конфлікт згасає на час, так як причини його виникнення цілком не усунуто, але знайдений якийсь компроміс. Щоб конфлікт не вибухнув знову, слід продовжити роботу щодо усунення причин його виникнення. При залагодженні конфлікту слід звернути увагу на усі передумовами його виникнення. Наприклад, ступінь зрілості конфлікту, розуміння протилежними сторонами необхідності його розв'язання, готовності третьої сторони до врегулювання, ясність розуміння наслідків конфлікту. Потрібно чітко уявляти шляхи вирішення конфліктної ситуації: поступка однієї з протилежних сторін – повне визнання відсутності домагань, взаємне примирення суперників – відмова від конфлікту, досягнення компромісу в результаті взаємних поступок, домовленість про співпрацю в результаті визнання проблем, що викликали конфлікт.

3) Оцінка результатів конфлікту і підведення підсумків – завершальний етап управління конфліктом. Тут розглядається конфліктна ситуація від моменту її виникнення і до вирішення, робляться висновки про причини конфлікту і вживаються заходи, які протидіють їх повторному виникненню. Ця функція також зосереджена на аналіз негативних наслідків конфлікту, з тим, щоб не допустити їх прояв в майбутньому. Особливо значущим для третьої сторони, яка разом з працівниками служби управління персоналом грає роль певного керівника конфліктуючих сторін, є робота з аналізу негативних факторів в процесі прийняття рішень по врегулюванню конфліктної ситуації.

Отже, можемо зробити висновок, що конфлікт є однією з найважливіших соціальних проблем. Серед фахівців, що займаються вивченням конфлікту, немає єдиної точки зору на рахунок того, що він собою являє. Це обумовлено рядом причин: складністю самого феномена конфлікту, а також неоднозначним розумінням того, чим викликане його виникнення.

Головне питання полягає не в поверненні до безконфліктного стану, а в тому, щоб навчитися жити з конфліктом, віддаючи собі звіт щодо його стимулюючої дії в тих випадках, коли він розвивається в певних рамках і усвідомлюючи його руйнівний характер, коли він переростає ці рамки.

Список використаних джерел:

1. Вершинин М.С. Конфликтология: Конспект лекций. СПб., 2000. 64с
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1996. 387с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник. М.: Аспект Пресс, 2007. 340 с.

Назар БУРКОВСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Маріанна ДУБИНА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

ЗАОХОЧУВАЛЬНІ ВИДИ, ФОРМИ І СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

В умовах економічної кризи підприємства шукають нові моделі оплати праці, що дають простір розвитку особистої матеріальної зацікавленості. Фірм, що випускають однорідну продукцію, зараз величезна кількість. Між ними існує жорстка конкуренція. І випуск якісної, недорогої, конкурентоздатної продукції і послуг в порівнянні з аналогами – головна задача будь-якої фірми в будь-якій країні. Важливий момент, який повинен вирішувати роботодавець – це мотивація праці. Йому необхідні знання в області психології роботи трудових колективів. Мета роботодавця – зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зростання ефективності виробництва і мета працівника як особистості з його різноманітними потребами можуть не співпадати. Роботодавець повинен піклуватися про те, щоб його працівники:

- отримували задоволення від перебування на підприємстві, відчували себе особистостями;
- мали певну гарантію в надійності підприємства;
- одержували підтвердження в їх необхідності не тільки матеріально, але і морально [1, 29].

З метою посилення матеріальної зацікавленості робітників в поліпшенні якості роботи, в збільшенні прибутку, в підвищенні продуктивності праці на підприємстві вводиться положення про преміювання.

Нараховані премії працівникам виплачуються незалежно від стану витрачання фундації заробітної платні в цілому по організації.

Але ця система має ряд недоліків:

1. розмір прибутку, а отже, і величина премій залежить від безлічі зовнішніх чинників, які, часто не залежать напряду від працівників компанії;
2. для працівників компанії часто важко оцінити, який вплив вони здійснили своєю працею на величину прибутку.

При використанні цієї системи необхідно пам'ятати, що збільшення прибутку може залежати від ринкових чинників і має короткостроковий характер. Тому показник прибутковості не завжди є якнайкращою основою для збільшення зарплати. Система має на увазі також участь в ризику потерпіти збитки, оскільки на фірму діє безліч зовнішніх, непідвладних контролю, чинників.

Система розподілу доходів передбачає, що преміальні виплати залежать від таких показників, як продуктивність, якість, економія матеріалів, надійність роботи. В результаті працівник може відчувати тісний взаємозв'язок між результатами своєї роботи і величиною прибутку.

Спонукаючи працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними завдань є об'єктивною необхідністю і визнається всіма керівниками. Але протягом тривалого періоду наука управління персоналом перебільшувала значення матеріальних стимулів. В результаті проведених досліджень було встановлено, що задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітна платня, допомоги і т.д.) далеко не у всіх випадках приводить до підвищення продуктивності праці, тобто розмір заробітної плати займає одне з останніх місць в списку першочергових потреб працівників. Тому керівники підприємств надають велике значення мотивації праці.

Мотивація праці – стимулювання працівника або групи працівників до діяльності по досягненню мети підприємства через задоволення їх власних потреб. Головні важелі мотивації – стимули і мотиви.

Під стимулом звичайно мається на увазі матеріальна нагорода певної форми, наприклад, заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація і т. д. Сучасні теорії мотивації в значній мірі засновані на результатах психологічних досліджень і направлені в першу чергу на визначення переліку і структури потреб людей. Потреби розглядаються в даному контексті як усвідомлена відсутність чого-небудь, спонука до дії і розділяються на первинні (вроджені) і вторинні (які утворюються в результаті придбання життєвого досвіду) [1, 11].

В умовах економічної кризи дохід працівника організації охоплює такі елементи:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами. Тарифні ставки та оклади встановлюються на основі тарифних угод відповідно до складності праці, її відповідальності, рівня цін на предмети споживання, ситуації на ринку праці. В

Україні розряди по оплаті праці встановлюються на основі тарифних кваліфікаційних довідників. У розвинених країнах світу для цієї мети використовуються аналітичні системи оцінки складності робіт та умов праці. Тарифні коефіцієнти характеризують співвідношення в оплаті праці працівників даного та першого розрядів, а відношення тарифних ставок першого та останнього розрядів називається діапазоном тарифної сітки.

2. Ринкова компонента. Реальні ставки оплати праці, встановлені на основі переговорів між роботодавцем і працівником, можуть суттєво перевищувати ставки тарифної сітки для окремих груп персоналу внаслідок підвищеного попиту на даний вид праці.

3. Доплати та компенсації. Призначенням доплат є компенсація додаткових затрат робочої сили через об'єктивні відмінності в умовах і складності праці (несприятливі умови праці, які практично неможливо поліпшити тощо). Компенсації враховують незалежні від організації чинники, в тому числі зростання цін.

4. Надбавки. Цей складник доходу працівника може охоплювати:

- надбавки за продуктивність;
- надбавки за особистий внесок у підвищення ефективності встановлюються авторам раціоналізаторських пропозицій, які пов'язані з вдосконаленням техніки та технології виробництва, авторам пропозицій щодо вдосконалення організації праці та управління, робітникам, фахівцям та керівникам, які брали безпосередню участь у реалізації технічних та організаційних нововведень.

5. Премії. Надбавки та премії використовуються для стимулювання добросовісного ставлення до праці, підвищення якості продукції та ефективності виробництва. Різниця між надбавками та преміями полягає в тому, що надбавки виплачуються в однаковому розмірі щомісяця протягом встановленого періоду, а премії можуть бути нерегулярними, і їх величина суттєво змінюється залежно від досягнутих результатів. Премії бувають двох видів:

- за якісне і своєчасне виконання робіт;
- за особистий творчий внесок працівника в загальний результат діяльності підрозділу.

6. Соціальні виплати. На підприємствах розвинутих країн заробітна плата становить, як правило, лише 50-70% від загальних витрат на утримання персоналу. Решта припадає на соціальні виплати: оплата транспортних послуг, медична допомога та лікування, харчування протягом робочого дня, підвищення кваліфікації персоналу, страхування життя працівників фірми та їх сімей, ощадні фонди.

7. Дивіденди. Порядок виплати дивідендів за акціями встановлюється спеціальними документами.

Отже, відповідно до розглянутої структури доходу працівника специфіка системи винагород визначається характером взаємозв'язків тарифної частини заробітку, доплат, компенсацій, надбавок, премій і соціальних виплат. Кожна організація формує свою, адаптовану систему винагород, яка дозволяє ефективно керувати поведінкою окремих груп персоналу [2.с.54].

Основу управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством. Саме тому зростає значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. К., КНЕУ, 2003
2. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві : організація та удосконалення. К. : Праця, 1997.

Наталія ВІВЧАРИК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ РОБІТ В ЗАКЛАДІ
ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ**

Надання первинної медичної допомоги цілодобово є важливою потребою пацієнтів. Відповідно до документу з охорони здоров'я «The Organisation of Out-of-Hours Primary Care in OECD Countries» № 89, розробленого Організацією економічного співробітництва та розвитку у вересні 2016 року, надання первинної медичної допомоги розділено на дві часові категорії, які окремо врегульовані національним законодавством відповідної країни: 1) надання первинної медичної допомоги у визначені робочі години лікаря/команди первинної медичної допомоги; 2) надання первинної медичної допомоги поза цими годинами, що передбачає роботу у вечірній, нічний час, вихідні і святкові дні (в англійській літературі застосовується усталений термін «out-of-hours» і відповідна аббревіатура «ООН»).

Для робочих годин первинної медичної допомоги в більшості країн встановлюється мінімальний показник, який може коливатися від 20 годин на тиждень (в Австрії) до 52,5 годин (у Великобританії). Графік роботи в межах цих годин може визначатися лікарями первинної медичної допомоги з урахуванням

місцевої специфіки і потреб пацієнтів.

В Україні діє нормування робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я відповідно до наказу МОЗ України від 25.05.2006 року №319 «Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 9 червня 2006 р. за № 696/12570. Наприклад, цим наказом встановлена норма для лікарів, зайнятих виключно амбулаторним прийомом хворих, що становить години на тиждень. Порядком також передбачено, що первинна медична допомога надається пацієнтам відповідно до режиму роботи (години прийому пацієнтів лікарем з надання первинної медичної допомоги який самостійно визначає надавач первинної медичної допомоги за погодженням із власником).

Для організації надання первинної медичної допомоги в позаробочі години в різних країнах використовуються різні моделі. Основними формами організації надання первинної медичної допомоги в позаробочі години є: 1) послуги на основі практик первинної медичної допомоги (Practice-based services); 2) ротаційні групи (Rota groups); 3) замісні послуги (Deputising services); 4) відділення ЕМД в закладах охорони здоров'я (Emergency departments); 5) Кабінети первинної медичної допомоги: клініки/кабінети пішої доступності, кабінети незначних травм та центри термінової допомоги (Walk-in primary care centres, minor injury units and urgent care centres); 6) кооперативи лікарів загальної практики сімейної медицини (General practice cooperatives); 7) медичні клініки/кабінети в торгових центрах (Retail or medical clinics located within retail stores).

Найбільшими викликами для організації первинної медичної допомоги в позаробочі години, навіть у розвинених країнах, залишається недостатня фінансова винагорода за таку роботу, дефіцит медичного персоналу первинної медичної допомоги, недостатня організаційна і ресурсна підтримка з боку влади і місцевого врядування. Це може призводити до перенавантаження, професійного вигорання і відтоку медичних працівників, що надають первинну медичну допомогу.

Надання послуг первинної медичної допомоги у позаробочий час має певні обмеження і недоліки у порівнянні із порядком надання первинної медичної допомоги у робочий час лікарем, якого обрав пацієнт, а саме: 1) відсутність попереднього запису, триваліший час очікування перед прийомом лікаря, черга пацієнтів із різними захворюваннями і станами; 2) неможливість вільного вибору лікаря; 3) нетривалий час на консультацію, вирішення лише гострих проблем; 4) відсутність у лікаря повної інформації щодо пацієнта (доступу до медичних даних), щодо попередньої медичної допомоги, наявності хронічних захворювань і їх динаміки, застосування лікарських засобів

тощо.

Першим кроком до організації надання первинної медичної допомоги в позаробочі години має бути ґрунтовний аналіз потреб населення з урахуванням місцевих особливостей, наведених вище. Проведений аналіз дозволяє місцевій владі приймати зважені і обґрунтовані рішення в широкому діапазоні: від окремих управлінських і адміністративних заходів до розробки відповідної місцевої програми з передбаченим у бюджеті фінансуванням.

При розробці на підставі проведеного аналізу рішень щодо організації надання первинної медичної допомоги в позаробочі години на певній території, важливо залучити всі зацікавлені сторони: власників медичних закладів (для комунальних некомерційних підприємств – представників органів місцевого самоврядування), керівників закладів охорони здоров'я, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми закладів, їх заступників, завідувачів амбулаторій, представників найманих працівників, а також представників пацієнтів. Слід також розглядати можливість об'єднувати ресурси з сусідніми адміністративно-територіальними одиницями для спільного вирішення питань.

Рішення щодо надання первинної медичної допомоги в позаробочі години на певній території можуть передбачати (але не обмежуватись): 1) розширення годин роботи надавача первинної медичної допомоги: складення відповідних графіків змінності лікарів (молодшого медичного персоналу); чергування у вечірній час в межах встановлених норм; поділ робочого часу лікарів (молодшого медичного персоналу) на частини; 2) додаткову оплату роботи (надурочні, у святкові і неробочі дні); 3) найм додаткового персоналу для роботи у вихідні дні; 4) закупівлю послуг з надання ПМД у вихідні дні (місцеві програми); 5) залучення закладів спеціалізованої медичної допомоги (структурних підрозділів лікарень – відділень невідкладної медичної допомоги, травмпунктів тощо).

Отже, з метою надання якісних послуг важливо розподіляти робочий час лікаря на консультативний прийом пацієнтів, телефонні консультації, домашні візити, роботу з документами тощо. Необхідно також виділяти в розкладі час на прийом позапланових пацієнтів. Дотримання такого графіку та постійне ознайомлення з ним пацієнтів дозволяє з часом створити певні правила і культуру взаємодії між медичним персоналом і пацієнтами.

Список використаних джерел:

1. Організація надання первинної медичної допомоги поза годинами прийому пацієнтів: Рішення консультативно-дорадчої групи з питань удосконалення законодавства у сфері надання первинної медичної допомоги № 1 від 1 берерня 2019 року. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/10935-methodicni_rekomendacii_pmd.pdf

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.

Володимир ВАЛОВИНА

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Лідія КРУП'ЯК

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В умовах реформування охорони здоров'я, коли змінюються підходи до управління медичними закладами з метою збільшення їх автономії, виникає необхідність запровадження адекватної системи оцінювання діяльності медичного персоналу. Ефективність системи охорони здоров'я досягається взаємодією трьох основних груп учасників, а саме користувачів медичних послуг (широких верств населення), менеджерів охорони здоров'я та медичних працівників. Зазначимо, що медичний персонал здатний працювати таким чином, щоб справедливо та ефективно реагувати на запити населення для досягнення якомога кращих результатів. Разом з тим, обов'язкова оцінка медичного персоналу шляхом порівняння індивідуальних показників ефективності із зовнішніми цілями є стандартною практикою в багатьох системах охорони здоров'я.

Практика свідчить, що ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині закладу охорони здоров'я; звільнення працівників; підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр; визначення і диференціації винагороджень; підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими; здійснення організаційних змін. Тому, оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в закладі охорони здоров'я в тій чи іншій модифікації [1].

Відтак, оцінювання роботи медичного персоналу є процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам. Вона є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я, його сильних і слабких сторін, та основою для

удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

В контексті оцінювання працівників отримуються об'єктивні оцінки їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й закладу охорони здоров'я загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

Зазначимо, що однією з форм оцінювання персоналу є атестація – періодична оцінка персоналу, яка підсумовує уявлення про якості працівника, його трудову поведінку й результати діяльності та яка проводиться спеціально створеною атестаційною комісією. Атестація персоналу закладу охорони здоров'я ґрунтується на відповідній нормативно-правовій і методичній базі. В Україні затверджений цілий ряд нормативно-правових документів, що регламентують проведення атестації працівників в закладах охорони здоров'я. Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу.

Особливість атестації полягає в тому, що: використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик працівника; передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості; хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

В закладах охорони здоров'я проведення атестації лікарів здійснюється на основі «Порядку проведення атестації лікарів» затвердженого наказом МОЗ України від 22.02.2019 року № 446 [2]. Основними завданнями атестації лікарів є оцінка виконання лікарями вимог щодо здобуття післядипломної освіти в інтернатурі, підвищення їхньої кваліфікації та проходження безперервного професійного розвитку. Відтак, виділяють декілька видів атестації лікарів:

- атестація на визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»;
- атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії.

Атестація з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст» певної лікарської спеціальності має передувати зайняттю особою лікарської посади в закладах охорони здоров'я, що відповідає певній спеціальності, або здійсненню медичної практики за певною спеціальністю. А атестація на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій проводиться за

бажанням лікаря. Лікарі, які протягом року після закінчення п'ятирічного строку з дати попередньої атестації не виявили бажання і не подали документи на чергову атестацію, та лікарі, яким за рішенням атестаційної комісії відмовлено в атестації або присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії, підлягають атестації на визначення знань та практичних навичок з підтвердженням звання «лікар-спеціаліст» після проходження стажування.

Відтак, працівникам, яким присвоєно кваліфікаційну категорію, проходять атестацію на її підтвердження один раз на п'ять років. За бажанням лікаря, за наявності стажу роботи за спеціальністю та за умови виконання вимог до безперервного професійного розвитку атестація на присвоєння наступної кваліфікаційної категорії може бути проведена і через менший строк, але не раніше ніж через один рік з дати попередньої атестації.

Зазначимо, що підґрунтям системи оцінки діяльності кадрів охорони здоров'я є взаємозв'язок трьох узгоджених груп основних показників: ділових, трудової поведінки і результатів діяльності. Водночас, зміни у системі охорони здоров'я, пов'язані з підвищенням її ефективності, вимагають використання статистичних оцінок кількісних і якісних показників роботи медичного персоналу. Відтак, оцінювання медичного персоналу передбачає порівняння окремих елементів їх роботи з відповідними стандартами, вимогами, параметрами.

Таким чином, ключовим аспектом підвищення результативності діяльності персоналу закладів охорони здоров'я є створення об'єктивної і комплексної системи індикаторів в контексті оцінювання їх діяльності, що відображають виконання посадових обов'язків і ступінь досягнення поставлених цілей, що дають змогу сфокусувати увагу медичних працівників на основних пріоритетах закладів охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278с.
2. Положення про порядок проведення атестації лікарів. Наказ МОЗ України від 22.02..2019 р. № 446: URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main>.

Олег ВЕРЖИЦЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Професійна освіта управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Зоряна ПУШКАР

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

В даний час зацікавленість і бажання ефективно та якісно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності. В основі базується мотивація фахівців, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів.

Керівник повинен мати інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що – необхідним і обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність.

Крім цього, важливо, щоб фахівець працював найбільш результативніше та продуктивніше, для цього і необхідно стимулювати і заохочувати своїх працівників.

Мета системи стимулювання фахівців професійної освіти – направляти дії на досягнення цілей і завдань організації. Вона повинна створювати і підтримувати такі умови, в яких фахівці будуть прагнути до «правильної» професійної поведінки, тобто такої, яка необхідна.

Розрізняють матеріальне та нематеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання є найважливішим видом, яке відіграє провідну роль в підвищенні трудової активності.

Матеріальне стимулювання поділяється на матеріально-грошове, яке включає оплату праці, премії, надбавки, доплати, комісійні винагороди, соціальні виплати, участь у прибутках підприємства та матеріально-негрошове: забезпечення соціального і медичного страхування, створення умов відпочинку, покращання умов праці, путівки, безкоштовне лікування, транспортні витрати (рис.1). Те, що міра професійного зростання працівника визначає його прагнення задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру, пояснюється зростанням за останні роки частки працівників, котрі надають перевагу нематеріальному стимулюванню.

Соціологічні дослідження виявили, що найбільшу вагу серед видів стимулювання фахівців професійної освіти має оклад і індивідуальна надбавка, а потім вже йдуть різні види премій. На фоні інших виділяються медичне страхування, матеріальна допомога, можливість отримання кредитів та ін.

Важливими так само є наступні форми: хороший моральний клімат в колективі, кар'єра, хороші умови праці, зручний час відпустки.



Рис.1 Матеріальні стимули праці [2]

Отже, основна ціль преміювання – підвищення ролі матеріального заохочення в покращенні якості освітнього процесу, підвищення ролі науково-дослідницької, наукової роботи, покращання матеріально-побутових умов.

Список використаних джерел:

1. Положення про преміювання та матеріальне заохочення працівників Чернівецького медичного коледжу БДМУ / укл.: П.М. Амелін. Чернівці. 2019. 5 с.
2. Слівінська Н. М. Матеріальне стимулювання як складова системи управління ефективністю роботи персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць ДВЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана*. КНЕУ, 2014. С. 213-217.

Катерина ВІННІЧЕНКО

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА

Конкурентне економічне середовище ставить нові вимоги до розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як удосконаленням організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його адаптації до сучасних умов господарювання. Оскільки для забезпечення ефективного функціонування підприємство має виробляти конкурентоспроможну продукцію, то механізм управління конкурентоспроможністю підприємства дає змогу вирішувати проблеми забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства.

Проблема пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства в економічній науці й практиці складна і багатопланова. При цьому основний акцент робиться на розробці структурних елементів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, на основі об'єднання управлінських, технічних й технологічних заходів [8]. Управління конкурентоспроможністю підприємств має охоплювати, по-перше, проблеми якості продукції, ресурсозбереження, вивчення інфраструктури внутрішніх і зовнішніх ринків [1], по-друге, загальні функції управління (стратегічний маркетинг, планування, організацію виробничих та управлінських процесів, облік і контроль, мотивацію і регулювання діяльності) [5], по-третє, всі стадії життєвого циклу об'єктів управління на підприємстві [3].

Загалом організаційно-економічний механізм управління підприємством є «сукупністю організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством» [10, с. 83]. Вказане сприяє формуванню й посиленню організаційно-економічного потенціалу підприємства, отриманню конкурентних переваг та ефективності його діяльності загалом. Під організаційно-економічним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміють «сукупність форм,

засобів та методів управління розвитком підприємства і результатами його діяльності, спрямованого на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на локальному і глобальному ринках» [1, с. 261].

В структурі організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства Л. Балабанова, В. Холод [2] виділяють цільову систему, функціональну систему та систему забезпечення. Цільова система організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства містить цілі та основні результати його діяльності, а також критерії вибору і оцінки досягнення вказаних цілей і результатів, функціональну – сукупність функцій діяльності, покликаних забезпечити конкурентоспроможність підприємства, систему забезпечення – спрямовану на реалізацію управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз наукової літератури [4; 5; 7; 8; 10; 11 та ін.] дає нам змогу стверджувати, що ефективний організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язаний із розробкою та функціонуванням таких управлінських підсистем: управління якістю продукції підприємства; управління виробничою діяльністю підприємства; управління маркетинговою діяльністю підприємства; управління фінансовою діяльністю підприємства; управління персоналом підприємства.

Отже, підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств та утримання ними конкурентних переваг на локальних і глобальному ринках залежить від ефективності організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю. Запропонована структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає управління якістю продукції підприємства, управління виробничою діяльністю підприємства, управління маркетинговою діяльністю підприємства, управління фінансовою діяльністю й управління персоналом підприємства. Вказане вимагає концентрації управлінських дій на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до ринкових умов функціонування.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259–264.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 332 с.
3. Безрукова Т. Л., Сапронов Е. И., Морковина С. С. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации : монография. М :

КноРус, 2008. 163 с.

4. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.

5. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособ. Мо : ЮНИТИ–ДАНА, 2002. 319 с.

6. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : навчальний посібник. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

7. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / Кузьмін О. Є., Долішній М.І., Булеєв І. П. та ін. Харків : ІНЖЕК, 2006. 248 с.

8. Кривов'язюк І. В. Проблеми формування організаційно–економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства. URL : <http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/>

9. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно–економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.

10. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 368 с.

11. Русин–Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/5. С. 240–247.

Зоряна ВЛАХ

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

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ РЕГІОНУ

Туристична галузь є важливою складовою соціально–економічного розвитку регіонів та громад, яка сприяє створенню робочих місць, розвитку туристично–курортного і готельного бізнесу, залученню вітчизняних та іноземних інвестицій. Сфера надання туристичних послуг покликана виконувати важливе соціальне завдання – забезпечення потреб різноманітних категорій населення у якісному, комплексному, доступному споживанню туристичного продукту, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня та якості життя громадян. Специфіка функціонування сфери туризму та рекреації зумовлює необхідність використання спеціальних методів та управлінських прийомів, зокрема, щодо управління змістом робіт. Так, практика розробки і прийняття управлінських

рішень має свої особливості, які визначаються характером і специфікою діяльності туристичної організації, її організаційною структурою, внутрішньою культурою.

У сучасному менеджменті туризму, на думку сучасних науковців, повинні використовуватися спеціальні моделі прийняття управлінських рішень, зокрема: лінійне моделювання, динамічне програмування, імовірнісні й статистичні моделі (наприклад, теорії масового обслуговування), моделі оптимального обслуговування (що моделюють оптимальну кількість каналів обслуговування туристів відповідно до потреби в них), імітаційне моделювання (наприклад, побудова віртуальної моделі функціонування нового готельного комплексу).

Застосування тієї чи іншої моделі прийняття управлінського рішення має бути економічно обґрунтоване, що вимагає застосування адміністративним апаратом туристичної організації спеціальних економіко-аналітичних та організаційно-розпорядчих процедур, які передбачають:

1) врахування фактора часу, сутність якого полягає в тому, що інвестор, який вклав кошти у реалізацію певного управлінського рішення (відкриття турфірми, будівництво готелю), через певний час очікує отримати прибуток;

2) порівняння витрат і результатів на кожній стадії життєвого циклу туристичного продукту;

3) застосування системного підходу (аналіз усіх суб'єктів у взаємозв'язку і взаємозалежності як системи);

4) застосування комплексного підходу, коли поряд із розрахунком прямого економічного ефекту від реалізації технічних новинок необхідно врахувати побічні (складні за методом розрахунку) соціальні й екологічні ефекти від підвищення (вдосконалення) показників ергономічності й екологічності нового об'єкта, наприклад, усунення шкідливого впливу на повітря, воду тощо;

5) забезпечення багатоваріантності технічних й організаційних рішень з урахуванням міжнародного досвіду та досвіду безпосередніх конкурентів;

6) передбачення та врахування факторів невизначеності і ризику [1].

Важливе місце в управлінні змістом робіт організацій, що надають туристичні послуги, займає програмування управлінських рішень, що дає змогу отримати науково обґрунтовані варіанти тенденцій розвитку показників якості, елементів витрат та інших факторів, які використовують при розробці перспективних планів діяльності організації.

Сучасні концепції менеджменту в сфері туризму наголошують на надзвичайній важливості орієнтації на клієнта і звертають увагу на проблеми якості туристичного продукту, оцінка якої має враховувати значну нестабільність запитів, потреб і поведінки клієнтів. За таких умов відстеження ситуації на ринку більшою мірою має на меті пошук шляхів найбільш

оптимальної адаптації туристичних продукту і послуг до запитів клієнтів, аніж намагання урізноманітнити асортимент пропонованих товарів. І хоч одне абсолютно не скасовує інше, конкуренція між компаніями туристичного ринку сьогодні стимулює до пошуку постійного поліпшення співвідношення якості і ціни [2].

Діяльність туристичних організацій, орієнтованих на клієнтів та задоволення їх запитів, потребує перегляду системи комунікацій і професійної компетентності працівників туристичних організацій, визначення критеріїв управлінської діяльності, проектування організаційних процесів та регламентування процесу доведення готового туристичного продукту до споживача.

Список використаних джерел:

1. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу : Навч. посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 267 с.
2. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О.М. Білоусов, О.Є. Лугінін, О.С. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.

Катерина ВОЙТКОВА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Інна ЧИКАЛО

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИХ НОРМ ПОВЕДІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Через систему публічного управління формується солідарність між суспільством країни та державою як системою відносин, спрямованих на реалізацію цінностей суспільства, досягнення цілей публічної політики, а також створення конкурентоспроможної держави, визначальними характеристиками якої є верховенство права і розвинена правова культура, збалансована представницька демократія, сильне самоврядування, дисциплінований і мобільний державний менеджмент. Все це дає підстави стверджувати, що публічне управління має ґрунтуватися на цінностях цивілізаційного та формаційного розвитку, громадянського суспільства, забезпечувати максимальне включення громадян до управління суспільством, країною і державою для досягнення легітимно розроблених і визнаних цілей прогресу, забезпечувати пошук компромісів або усунення соціальних, економічних і

політичних суперечностей у суспільстві.

Різноманітність виконуваних публічними службовцями функцій вимагає складного поєднання морально-етичних якостей, в основі яких мають бути чіткі етичні принципи та моральний світогляд, тому що від публічної служби залежить досягнення цілей держави, громади, а в кінцевому підсумку – надання якісних управлінських послуг і задоволення потреб громадян України.

Як вказує Є.Хриков [1], «складність системи етики публічної служби обумовлює необхідність узгоджених дій на трьох рівнях: державному, регіональному, рівні окремих органів публічної служби» (табл. 1).

Сприятливий морально-психологічний клімат у колективі є передумови морально-етичної поведінки працівників. Показниками, які доцільно використовувати керівництву Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА, і які свідчатимуть про сприятливий морально-психологічний клімат, є: зрозумілі всім членам організації цілі діяльності; чіткий розподіл обов'язків; прийняття рішень у робочому порядку; набуття керівником статусу неформального лідера; робота без невинуватих штурмів; відсутність плинності кадрів; невимушена атмосфера спілкування; активне обговорення виробничих питань; вільне вираження власних думок; поважливе ставлення до позиції інших; обговорення спірних позицій і знаходження оптимального групового рішення.

Таблиця 1

Необхідні дії щодо розвитку системи етики публічної служби

Рівні, на яких здійснюватимуться дії	Доцільні дії
На державному рівні необхідно забезпечити	<ul style="list-style-type: none"> – розширення обсягу підготовки магістрів публічної служби; – запровадження підрозділів, які б спеціально займалися питаннями координації роботи з професійної етики публічних службовців; – видання літератури з проблем етики публічної служби, запровадження етичних випусків часописів, конференцій; – розробку методик оцінки рівня етики публічної служби; – організацію моніторингових досліджень рівня етики публічної служби; – розробку семінарів, тренінгів, проблемних та ігрових ситуацій для системи підвищення кваліфікації з проблем етики публічної служби; – підвищення оплати праці публічних службовців, розвиток зв'язку оцінки публічних службовців з рівнем оплати праці та їх матеріальним та моральним заохоченням; – запровадження етичного навчання в усіх ланках системи освіти країни; – сприяння розвитку лідерства на публічній службі; – забезпечення виконання антикорупційними органами своїх функцій; – розвиток механізмів взаємодії громадянського суспільства з державними інститутами, що дозволить впливати на стан етики

Рівні, на яких здійснюватимуться дії	Доцільні дії
	<p>публічної служби;</p> <ul style="list-style-type: none"> – посилення інституту адміністративної та дисциплінарної відповідальності публічних службовців за порушення етичних норм; – підвищення якості підготовки керівного складу публічної служби; – створення, з урахуванням досвіду розвинених країн, механізму захисту прав публічних службовців.
<p>На регіональному рівні необхідно забезпечити</p>	<ul style="list-style-type: none"> – організацію підвищення кваліфікації з етики публічної служби; – залучення громадських організацій до вирішення проблем етики публічної служби, створення громадських комісій з питань етики; – організацію узагальнення та пропагування досвіду побудови етичної системи окремих органів публічної служби; – доведення до відома громадян через засоби масової інформації фактів злісного порушення етичних норм і прийнятих за ними заходів відповідальності; – формування позитивного іміджу публічної служби; – розвиток прозорості публічної служби; – створення чіткого механізму розгляду звернень громадян з питань порушення правил поведінки посадовими особами.
<p>На рівні окремих органів публічної служби необхідно забезпечити</p>	<ul style="list-style-type: none"> – організацію самоосвіти публічних службовців з проблем етики; – організацію неформальної оцінки публічних службовців з урахуванням етичних критеріїв; – організацію наставництва та сприяння адаптації публічних службовців; – конкретизацію посадових обов'язків з урахуванням етичних аспектів поведінки публічних службовців; – розвиток корпоративної культури, запровадження корпоративних кодексів, ритуалів, розвиток традицій органів публічної влади; – розвиток зв'язку оцінки публічних службовців з рівнем оплати праці та їх матеріального та морального заохочення; – прозорість процедур прийому та звільнення публічних службовців.

Примітка. Сформовано на основі [1]

Інструментом вдосконалення процесу управління дотриманням морально-етичних норм поведінки в діяльності Управління екології та природних ресурсів Тернопільської обласної державної адміністрації має бути професіоналізм.

Більше того, як вказується у праці [2] «нині в державному управлінні нагальним є визнання моральності, професійно-етичних чеснот як виміру професіоналізму державних управлінців... Можна вважати доведеним, що в процесі професійної діяльності розвивається професійне мислення та світогляд людини, укладається професійний тип особистості з визначеними ціннісними орієнтаціями, особливостями поведінки, спілкування, ставлення до життя. До позитивних індивідуальних змін, які відбуваються в процесі професійної (в тому числі державно-управлінської) діяльності належать: зміни направленості особистості; розширення кола інтересів і трансформація системи потреб;

актуалізація мотивів досягнення; зростання потреби в самореалізації та саморозвитку; нагромадження досвіду та підвищення кваліфікації і компетентності; розвиток та розширення вмінь і навичок; освоєння нових алгоритмів вирішення професійних завдань; зростання креативності діяльності; розвиток складних власних здібностей і загальних професійно важливих якостей; підвищення психологічної готовності (В.Толочек)».

Список використаних джерел

1. Хриков Є.М. Етична система публічної служби України. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/8.pdf

2. Василевська Т.Е. Етика державного управління: підручник. Т.Е.Василевська, В.О.Саламатов, Г.Б.Марушевський; за заг. ред. Т.Е.Василевської. К. : НАДУ, 2015. 204 с.

Ірина ГАДЖАЛА

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

Назар ВОРОБЕЦЬ

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Андрій КОЦУР

СУТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Успішне подолання впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища та досягнення ринкової рівноваги можливе шляхом переорієнтації організаційного розвитку підприємств на стратегічні засади управління. Стратегічна інтеграція дозволить глибоко дослідити негативні чинники впливу зовнішнього середовища, розробити ефективні заходи їх нейтралізації та коригувати перспективні цілі відповідно до прогнозів розвитку вітчизняної економіки.

Як вважають певні науковці, ідеологія стратегічного управління базується на певному синтезі теорій менеджменту щодо діяльності підприємства, допомагає прогнозувати наслідки рішень, які приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу, передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, стратегій, «стратегічного набору», стратегічного планування та контролю), забезпечує його існування в довгостроковій перспективі тощо.

Одночасно, стратегічне управління персоналом підприємства є процесом формування, розвитку людського потенціалу та ефективного використання для досягнення стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням характеру взаємовідносин, потреб і інтересів усіх його працівників.

Під стратегічним управлінням персоналом підприємства розуміється управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються зараз і майбутньому, в її структуру та чисельність персоналу, удосконаленням методів управління персоналом.

Зазначимо, що використання на вітчизняних підприємствах зарубіжного досвіду стратегічного управління персоналом є доцільним за умов, якщо методики стратегічного управління, механізми, концепції використовуватимуться з урахуванням умов конкретного підприємства і будуть для адаптування до змін зовнішнього оточення достатньо гнучкими. Негативними моментами провадження технологій стратегічного управління персоналом і західних моделей будуть такі: використання далеко не найкращої зарубіжної практики стратегічного кадрового менеджменту або перенесення цілковито непридатних для вітчизняних умов методів і підходів.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

- стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом – встановлення цільових орієнтирів у галузі управління на довгостроковий період, вибір найбільш прийнятної стратегії управління персоналом;
- стратегічної організації діяльності щодо управління персоналом – здійснення стратегічних змін у системі управління персоналом, що склалася на підприємстві;
- стратегічного контролю діяльності щодо управління персоналом, зокрема проведення оцінки ділових якостей працівників.

Як видно з даного малюнку, першим і, як ми вважаємо, етап стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом є головним етапом стратегічного управління персоналом підприємства. На даному етапі формується «дерево цілей» щодо управління персоналом, тобто стратегічні цілі у сфері управління персоналом, і обирається відповідна кадрова стратегія, тобто модель забезпечення реалізації встановлених довгострокових цілей щодо управління персоналом.

Зазвичай, встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом здійснюється відповідно до конкурентної позиції підприємства на ринку. Так, умовою «домінування» підприємства на ринку є досягнення таких стратегічних цілей щодо управління персоналом:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення систем розвитку та мотивації персоналу;
- підтримання корпоративної культури підприємства тощо.

Умовами встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом мають стати: його загальними і функціональними стратегічними цілями, узгодженість з місією підприємства, відповідність конкурентній позиції підприємства. Як вважають науковці, концепція управління людськими ресурсами і стратегічне управління можуть підвищити конкурентноздатність підприємства, сформувати ефективне управління підприємством, створити його додаткові цінності.

Персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, і якщо його конкурентна позиція є дуже слабкою, то причини такого становища насамперед криються саме в системі управління персоналом.

Якісні зміни в роботі з персоналом в рамках стратегічного підходу до управління ним, перш за все, завбачати заміну традиційних напрямів кадрової роботи на інноваційні, в основу яких покладено стратегічний аспект. Як наслідок – планування потреби в персоналі, навчання, оцінка, відбір, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства і нову якість.

Список використаних джерел:

1. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 137 с.
2. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум: [навч. посіб.] 2-ге вид. перероб. і допов. Київ : Наукова столиця, 2018. 523 с.

Вікторія ГАБРИЛЕЦЬКА

здобувачка освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Розвиток будь-яких організацій, в тому числі, публічних, і їх результативна робота неможливі без ефективною управлінської діяльності, в першу чергу, керівника. Саме керівник виробляє стратегію управління, консолідує зусилля

своїх підлеглих на досягненні цілей та вирішенні важливих завдань, що, у свою чергу, відображається на підготовці та прийнятті відповідних управлінських рішень.

Керівником публічної організації (або її структурного підрозділу) є професіонал, який виконує функції управління, реалізацію яких втілює в ухваленні конкретного управлінського рішення та несе відповідальність за результати діяльності підпорядкованого йому колективу, міра якої залежить від рівня публічної організації чи її структурного підрозділу. Члени колективу, підпорядкованого керівникові, тією чи іншою мірою приймають участь у процесі розробки та реалізації управлінського рішення, при цьому його ухвалення залишається тільки за керівником [1].

Отже, центральною фігурою публічної організації є керівник. Тому, важливою умовою забезпечення належного функціонування організації в сучасних умовах є виконання керівником своєї ролі у ній. Місце і роль керівника в організації полягає у забезпеченні: результативного управління організацією; раціонального використання керівниками владних повноважень; створення і збереження як власної репутації, так і репутації організації; формування у керівників лідерських рис. Більше того, як зазначає автор наукової праці [2, С. 66], особа керівника має об'єднувати в собі лідера, управлінця і простого громадянина, який буде зацікавленим у добросовісному виконанні покладених на нього завдань, не буде зловживати своїми повноваженнями, а також трудитиметься на благо організації, яку він представляє, і посадовою особою якої він є.

Робота публічної організації залежить від ефективної управлінської діяльності, функції щодо забезпечення здійснення якої виконує керівник. Тому, роль керівника в організації є надзвичайно важливою. Уміння та бажання керівництва створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, застосовувати потрібні управлінські методи, вирішувати конфліктні ситуації залежать від обраного стилю керівництва і впливають на результативність роботи публічної організації.

Управлінська практика доводить, що особливості управлінської діяльності обумовлені стилем керівництва, якому керівник віддає перевагу для роботи з співробітниками. Причому, спосіб, за допомогою якого управляють людьми, має значний вплив на результативність роботи підлеглих та самого керівництва [2, С. 67].

Ефективність керівництва визначається “індивідуальним підходом”, тобто можливістю успішно вирішувати основні проблеми людських стосунків: уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подолання інформаційного “голоду” у колективі, чітке формулювання вимог до співробітників,

встановлення з ними надійного зворотного зв'язку. Разом із тим, ефективно керівництво припускає, що люди спільно координують ресурси, визначають завдання, висувають і підтримують ідеї, планують діяльність. Колективний підхід, який використовує керівник, дозволяє вирішувати проблеми спільно. Тим самим виробляється більше ідей, зростає інноваційна здатність організації, зменшуються можливості для появи стресових ситуацій [3].

Об'єктивну необхідність керівництва публічною організацією обумовлюють такі причини:

- керівник є першою особою – представником організації, що надає йому можливість одноосібно вирішувати всі питання, віднесені до його компетенції;
- керівник виконує роль арбітра, виступаючи при цьому не тільки представником публічної організації, але й джерелом очікуваної соціальної справедливості (як стосовно працівників організації, так і стосовно споживачів її послуг, оскільки в основу діяльності організацій покладено принципи соціальної ефективності і соціальної справедливості);
- діяльність і вчинки керівника всебічно оцінюються вищестоящими керівниками, колегами, підлеглими, а також зовнішнім оточенням, що є своєрідною формою контролю;
- за рівнем ієрархії управління керівник публічної організації має менші можливості безпосереднього спілкування з рядовими співробітниками ніж їх безпосередній керівник.

До особливостей роботи керівників в публічних організаціях віднесемо:

- безперервність управління, єдиноначальність, неділимість владних повноважень керівників;
- чіткі форми службової ієрархії, переважно, централізованого підпорядкування з одночасною обмеженістю управлінського впливу відносно органів і посадових осіб, які мають процесуальну самостійність в прийнятті рішень;
- забезпечення спеціальних правових режимів і пов'язаних з ними обмежень;
- необхідність використання державно-владних повноважень при прийнятті юридично обов'язкових актів;
- тісне співробітництво з іншими організаціями, а також органами державної влади та органами місцевого самоврядування, громадськістю і населенням;
- часові рамки для підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах високої інформаційної невизначеності;
- можливість заподіяння істотного збитку у випадку прийняття невірною або несвоєчасного управлінського рішення.

Хороший керівник повинен володіти наступними особистими якостями:

широким кругозором, глибокими знаннями в певній сфері, професіоналізмом, новаторством, творчим підходом до роботи; відчуттям розуміння ситуації; творчим відношенням до роботи, завзятістю, упевненістю в собі і відданістю справі; нестандартним мисленням, винахідливістю, ініціативністю і здатністю генерувати ідеї; готовністю до змін, відвертістю, гнучкістю і легкою пристосованістю до змін, що відбуваються; прагненням до співпраці, комунікабельністю і відчуттям успіху; емоційною врівноваженістю і стресостійкістю, психологічними здібностями впливати на людей; ситуаційним лідерством; здатністю працювати в колективі і з колективом; умінням передбачати результат; внутрішньою потребою до саморозвитку і самоорганізації; здатністю і умінням ризикувати; здатністю діяти самостійно; відповідальністю за діяльність і за ухвалені рішення; здатністю побачити, виділити істотне; мистецтвом виконувати плани [4, С.152].

Існує тісний взаємозв'язок між змінами державно-суспільних відносин та вимог до керівників у соціальних системах, зокрема, в публічних організаціях. Особливої ваги набуває питання забезпечення відповідності найкращих професійних і людських якостей у осіб, які обіймають не тільки керівні посади в системі управління державою, а й у системі управління організаціями. У сучасних умовах мають працювати керівні кадри, проникнуті національною ідеєю, поєднуючи новаторський, послідовно-демократичний характер з орієнтацією на роботу в умовах ринку, спроможні по-новому мислити й управляти, з новим рівнем загальної політичної та управлінської культури [5]. Портрет керівника мають доповнювати якості лідера [6].

Список використаних джерел

1. Міщук Є. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1010>
2. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Б.В.Новіков, Г.Ф.Сініюк, П.В.Круш. К. : Центр навч. літ-ри, 2004. 560 с.
3. Лігінчук Г.Г. Психология профессиональной деятельности руководителя: Учебный курс. URL: <http://www.ecollege.ru/xbooks/xbook059/book/index/index.html?go=part-006>.
4. Осадча Н.В. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №10. С. 149-152.
5. Гончарук Н. Т. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. Н.Т.Гончарук, І.Г.Сурай Вісн. НАДУ. 2010. № 2.
6. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби: дис.... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. К., 2007. 487 с.

Андрій ГАЛЬЧАК

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Жанна КРИСЬКО

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

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.

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 принижує 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 конфліктуючих 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 конфліктуючих сторін є визначення типу конфліктів: прямі та непрямі. Прямі конфлікти проходять між сторонами конфлікту безпосередньо, непрямі носять опосередкований іншою особою характер.

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, щиросердечність; 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, 2001. 560 с.
2. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник. Харків-Київ : Р.И.Ф., 2006. 320 с.
3. Дубравська Д. М. Основи психології: навч. посібник. Львів : Світ, 2001. 296 с.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.

Еміль ГАЧАЄВ

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Корпоративна культура є важливою складовою успішного функціонування підприємства, позитивного ставлення до роботи й ефективності праці. Вона впливає на ставлення співробітників до організації, результати діяльності колег.

На сьогодні менеджери українських підприємств різних галузей на досвіді зарубіжних організацій почали працювати над розвитком корпоративної культури.

Значимість корпоративної культури зростає в умовах жорсткої конкуренції, легкої і швидкої ротації товарів, сильної ринкової позиції постачальників і клієнтів. У таких умовах збут продукції стає більш проблематичним, ніж її виробництво. Основними причинами, що змушують сучасні підприємства змінювати корпоративну культуру, є зростання конкуренції на товарних ринках та розширення (розгалуження) діяльності підприємств (поява нових підрозділів, філій, представництв тощо) [4].

Культура включає в себе різні аспекти життя людини. Тому поняття культури деколи так різноманітно і тлумачення її існують в декількох варіантах. Через широту розуміння терміна виникають спірні питання, наприклад: чи є відмінність між корпоративною культурою і організаційною культурою.

Корпоративна культура – система цінностей, переконань, відносин, норм поведінки, спільних для всіх співробітників, що відображають індивідуальність кожної окремої компанії і задають індивідуальну поведінку її членів, та формується цілеспрямовано в рамках прийнятої стратегії компанії [2; 5].

– Корпоративна культура – багатогранна система, котра, так само як й кожна інша система має свої складові [1]:

– Заявлені цінності. Це може бути оголошене лідерство на ринку в цінах або висока якість продукції.

– Поведінкові стереотипи. Зазвичай це звичаї та традиції, ритуали, яких дотримуються в корпорації.

– Групові норми роботи. До цієї складової можна віднести якість виробленої продукції чи надання послуг.

– Загальні політичні та ідеологічні принципи. Ті норми, якими визначаються дії працівників щодо оточуючих.

– Правила гри або поведінки. Це зазвичай стосується новачків, що приходять на роботу до організації.

– Психологічний клімат. Визначає взаємодію членів організації між собою та з оточуючими.

– Підтримка іміджу. Додержання думки членів організації щодо її іміджу.

– Символіка. Певні символи чи образи, котрі несвідомо підтримуються в організації.

При формуванні корпоративної культури виділяють таких чотири етапи:

– визначення стратегії організації;

– формування стандартів поведінки членів організації;

– формування традицій;

– розробка символіки.

В більшості підприємств діє документ під назвою «Корпоративний кодекс» і з яким працівника ознайомлюють під час прийому на роботу. Залежно від того, що на меті в організації починають формувати елементи корпоративної культури: місію, свята, традиції, кодекс честі (базові норми і цінності), мотивування персоналу, логотипи, фірмовий одяг, тощо [3].

В умовах функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи, корпоративна культура в системі управління змінами виконує ряд функцій, а саме:

1) інтегративну;

2) адаптаційну;

3) комунікативну;

4) регулятивну;

5) акумулювання спільної пам'яті що досвіду впровадження змін та подолання опору;

6) амбівалентність. [6. с. 94]

Таким чином, поняття корпоративної культури є багатоаспектним. В її основі лежить філософія підприємства, яка обирається ним самостійно при його створенні. Вона визначає ідеї, погляди, основні цінності, які мають підтримуватися його співробітниками. Цінності можуть бути абсолютно різними в залежності від того, що лежить в основі діяльності підприємства: його власні інтереси чи інтереси його окремих працівників. Корпоративна культура формує внутрішню політику підприємства, яка є основою зовнішньої прозорості бізнесу. Розвиток корпоративної культури необхідний для позиціонування підприємства на ринку і для розвитку його бренду.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64–71.

2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68 -73.

3. Грیشнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі / Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. К. : КНЕУ, Т. 1, 2010 468 с.

4. Прохоровська С.А. Управління корпоративним іміджем компанії. Зб. тез доповідей учасників ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та між народного бізнесу: сучасний стан і перспективи». Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ЗУНУ, 2020. С. 200-202.

5. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства / *ВІСНИК ЖДТУ*. 2019. № 2 (88) С. 94 91-97

6. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудова відносин. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: зб. наук. пр. 2015. № 2 (10). С. 54-63.

7. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.

8. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. / *Наука й економіка*. 2010. № 2. С.123-128

9. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №2. С.7-20.

Еліна ГОТМАН

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Оксана ШЕВЧУК

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стратегічний менеджмент є галуззю науки яка швидко розвивається та практики управління, що виникла у відповідь на зростаючу динамічність зовнішнього ділового середовища. Теорію стратегічного планування та управління розробляли американські дослідники бізнесу та консалтингові фірми, тоді цей апарат увійшов до арсеналу методів внутрішньофірмового планування у всіх розвинених країнах.

Зараз є безліч понять стратегії, проте всі вони об'єднані концепцією

стратегії як усвідомленого та продуманого набору норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан організації, як засоби зв'язку організації із зовнішнім середовищем [2, с.8].

Стратегія – це загальна програма дій, яка визначає пріоритети проблем та ресурсів для досягнення головної мети. Він формулює основні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що компанія отримує єдиний напрямок руху.

Стратегічне управління – це процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на порівнянні власного ресурсного потенціалу організації з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Стратегічне управління виражається в наступних п'яти функціях:

- стратегічне планування;
- реалізація стратегічних планів;
- координація дій щодо реалізації стратегічних цілей;
- мотивація до досягнення стратегічних рішень;
- контроль за процесом реалізації стратегії.

Отже, стратегічним управлінням є планомірний процес створення та підтримання стратегічного узгодження цілей організації, його потенційних можливостей та шансів на успіх у ринковій діяльності. Розробка стратегічних планів базується на аналізі перспектив розвитку організації за певних припущень щодо змін у зовнішньому середовищі, в якому вона працює. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позиції організації у конкурентній боротьбі за ринки своєї продукції.

На основі цього аналізу формуються цілі розвитку організації та обираються стратегії їх досягнення. Якщо довгострокові та річні плани організації пропонують планування обраних напрямків розвитку, то в рамках стратегічного управління вирішуються питання, які нові напрямки слід розробляти, а які з існуючих ліквідувати. Стратегічне управління спрямоване на пристосування діяльності організації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища та отримання вигод від нових можливостей [3, с.18-19].

У висококонкурентному та швидко мінливому середовищі фірми повинні не лише зосередитись на внутрішньому стані справ, а й розробити довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволила їм йти в ногу зі змінами, що відбуваються в їхньому середовищі.

Практика показує, що в діях організацій стратегія, як правило, відсутня, що часто призводить до поразки в ринковій боротьбі. Це пов'язано з тим, що, по-перше, організації планують свою діяльність, виходячи з того, що середовище не зміниться, або в ньому не відбудеться якісних змін. По-друге, планування починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації.

Визначення місії та цілей фірми призводить до того, що стає зрозумілим, чому фірма працює і до чого вона прагне. Знаючи це, можна точніше вибрати стратегію поведінки.

Все різноманіття стратегій, які комерційні та некомерційні організації демонструють у реальному житті, – це різні модифікації кількох основних стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов та умов внутрішнього та зовнішнього середовища, тому важливо врахувати причини, чому організація обирає одну, а не іншу стратегію [4, с.144-145].

Впровадження стратегії є критично важливим процесом, оскільки саме цей процес, якщо його успішно реалізувати, веде фірму до досягнення своїх цілей. Дуже часто трапляються випадки, коли фірми не можуть реалізувати обрану стратегію. Однак часто стратегія зазнає невдачі, оскільки керівництво не може належним чином задіяти здатність фірми реалізувати стратегію. Це стосується, зокрема, використання трудового потенціалу.

Оцінка та моніторинг реалізації стратегій є останнім логічним процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує стабільний зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та фактичними цілями організації [1, с.26-27].

Таким чином, основною ідеєю сучасного стратегічного управління є ідея адаптації організації до мінливого зовнішнього середовища, а також ідея цілеспрямованого підходу до вирішення управлінських проблем. Для того, щоб мати можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і в той же час завжди підтримувати курс на досягнення поставлених цілей, організація повинна мати стратегію.

Формування стратегії стає життєво важливим у тих випадках, коли відбуваються раптові зміни зовнішнього середовища організації. Причинами таких змін є: насичення попиту, серйозні зміни технологій всередині та поза організацією, несподівана поява численних нових конкурентів, зміна соціально-економічних умов тощо.

Особливістю і водночас труднощами у вивченні цього процесу є те, що стратегічне управління базується не на рутинних процедурах, а на творчому підході: теорія стратегічного управління формується на основі узагальнення практики успішного вирішення стратегічних проблем. Іншими словами, теорія описує інструменти стратегічного управління, за допомогою яких можна досягти успіху, тобто вона дає уявлення про аналітичні процеси, методи, прийоми та процедури та їх комбінації, що дозволяють досягти ефективних результатів. Вибір самого «інструменту» повинен бути пов'язаний із конкретною ситуацією і є більшою мірою творчим процесом.

Список використаних джерел:

1. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко та ін. 2013. 231 с.
2. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. 2016. 200 с.
3. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки. 2011. 186 с.
4. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко та ін. 2016. 252 с.

Оксана ГРИГОРЧУК

Здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Тамара ПОПОВИЧ.

**КРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНОМ ВЛАДИ**

Основним завданням здійснюваної реформи системи державного управління на сучасному етапі є підвищення ефективності діяльності органів влади. У цьому контексті важливого значення набувають питання вироблення дієвої критеріальної бази її оцінювання, оскільки на сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого підходу до визначення ефективності та не вироблені усталені методики та організаційні процедури її проведення. На думку науковців, кожен громадянин має власну думку щодо ефективності роботи державних інституцій, що ґрунтується на його уявленні і розумінні суспільних цінностей, однак воно не замінює необхідності кваліфікованого підходу до оцінки якості управління або його проявів у певній ситуації та критичних моментах. На думку О.Оболенського [2], ефективність органу влади необхідно оцінювати на всіх стадіях: при формуванні пропозицій щодо цілей державної політики та їх реалізації; при правовому їх закріпленні; визначенні необхідних ресурсів; при наданні публічних послуг; при оцінюванні досягнення визначених цілей. Тобто оцінюванню має підлягати весь управлінський цикл: «мета-результат». Для проведення такої оцінки науковець пропонує всі критерії об'єднати у три групи: функціональної оцінки, витратної оцінки, спеціальної (в т.ч. соціальної) ефективності. Це дозволить забезпечити комплексність і цілісність оцінювання.

У процесі оцінювання ефективності системи управління мають

порівнюватися:

- цілі, що реалізуються і які визначені програмними документами з цілями, що детермінуються суспільним запитом;
- цілі, що реалізуються в управлінському процесі, з отриманими результатами при об'єктивізації державного управління (прийнятих рішень і дій);
- об'єктивні результати управління із суспільними потребами та інтересами;
- суспільні витрати на впровадження управлінських рішень з отриманими результатами від їх реалізації та отриманих суспільних вигод;
- можливості, закладені в управлінському потенціалі, зі ступенем їх реального використання [4].

Для проведення об'єктивного та достовірного оцінювання ефективності системи управління в державних інституціях має бути вироблена адекватна система критеріальних оцінок, що дозволить визначити складений на певний період часу рівень і якість управлінської діяльності, його відповідність потребам, запитам та вимогам суспільства.

У наукових джерелах на сьогодні переважають підходи, що ґрунтуються на домінуванні такого критерію державного управління, як результативність і якість. Так, О.Шапран [3] у пропонуваній моделі оцінки результативності державного апарату акцентує увагу на об'єктивності оцінювання, цільовому призначенні оцінювання, функціонального підходу в оцінюванні, конкретизації завдань при оцінюванні, встановленні відповідних критеріїв оцінки (як формальних ознак ступеню виконання завдань) та точних показників вимірювання того, наскільки ці критерії задоволені, плануванні оцінювання та аналізі отриманих даних.

За іншими підходами [4], існує три базові моделі оцінки ефективності системи державного управління :

1) модель оцінки за схемою «ресурсне забезпечення системи управління – затрати – результат», що є аналогічною моделі “затрати – результат”;

2) модель довготермінової організації Р.Лайкерта, в якій ефективність управління залежить від трьох груп змінних: а) внутрішньоорганізаційних, що є підконтрольними в системі управління організацією (зокрема, формальна організаційна структура, стратегія розвитку, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо); б) проміжних, що характеризують людські ресурси, зокрема, навички працівників, рівень довіри до керівника, ставлення до праці, стан соціально-психологічного клімату, методи прийняття рішень, форми та способи мотивування діяльності; в) результативних (наслідкових), що виражають кінцевий результат діяльності – досягнення поставлених цілей і завдань, ступінь задоволення потреб громадян тощо;

3) модель збалансування інтересів суб'єктів управління та діяльності, що проявляється в оптимального захисті інтересів держави, громадян, соціальних груп та бізнесу. Ефективність управління буде забезпечуватися при умові тісної взаємодії зазначених суб'єктів

Звертаючись до зарубіжних напрацювань, варто використати шведський досвід, який базується на оцінці діяльності державних інституцій, і має неформальну назву "Концепція трьох "Е" (economy, efficiency and effectiveness), тобто модель економічності, ефективності та результативності діяльності "внесок – продукт" [1, с. 29]. В даній моделі:

економічність (economy) означає використання необхідної кількості ресурсів, належної якості, у відповідний час, за розумну ціну – тобто «правильне витрачання ресурсу»;

ефективність (efficiency) характеризує співвідношення між наданою послугою (продуктом) та витраченими на їх виробництво ресурсами;

результативність (effectiveness) показує ступінь відповідності отриманих результатів та обсягу використаних ресурсів щодо досягнення поставленої мети.

Загалом, за висновками науковців, у країні «майже відсутньою є критеріальна система оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади щодо надання послуг населення та якості самих послуг, що є неприпустимим для країни, яка прагне стати повноправним партнером розвинених європейських країн». В основі проблеми лежать суперечності, що виникають уже в процесі застосування розроблених на рівні центральних органів влади методик моніторингу ефективності діяльності державних інституцій за затвердженими узагальненими показниками оцінки, що не відбивають специфічних особливостей функціонування територій і не враховують усіх граней управління загалом. На нашу думку, це вимагає вироблення принципово нових підходів і систем оцінювання роботи органів влади на всіх рівнях з урахуванням їхньої специфіки та сфери діяльності. Вони мають бути ефективними і прозорими у виконанні покладених на них повноважень.

Список використаних джерел:

1. Ведунг Е. Оцінювання державної політики та програм пер. з англ. В. Шульга. К. : ВСЕУВИТО, 2003. 350 с
2. Оболенський О.Ю. Державна служба. Підручник.К.:КНЕУ:2006.472с.
3. Шапран О.Ю. Модель оцінювання результативності діяльності державного апарату: практичний аспект. *Державне управління:теорія та практика.*2006.№2,
4. Ярошук М.В. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державної влади. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Unzap_2011_2_63.pdf

Петро ГУРАЛЬ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Важливість орієнтації підприємства на бізнес-процеси продиктована умовами часу, оскільки потенціал будь-якої організації формується як результат взаємодії технологічно-активних бізнес-процесів, що використовують фінансові, матеріальні, людські, інформаційні, управлінські ресурси і механізми їх організаційного, ресурсного і правового забезпечення. Варто відмітити необхідність не тільки налагодження бізнес-процесів як одного з напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища.

Сьогодні наукові підходи до визначення сутності дефініції, типології категорії бізнес-процесів, визначення їх ролі і взаємозв'язків не є єдиними, але думки вчених чітко розділилися на два основні напрямки щодо трактування поняття «бізнес-процес». Згідно першого підходу, бізнес-процеси зорієнтовані на опис послідовності операцій та виступають у формі закритого процесу (А. Бьорн, Г.-Е. Еріксон, М. Пенкер, В. Репін, М. Хамер, Д. Чампі). Представники другого підходу стверджують, що бізнес-процеси в організації формують ланцюжок цінностей (М. Портер, В. Міллер).

Вважаємо за доцільно поглиблено розглянути здобутки науковців кожної з течій.

Так, представниками першого підходу, М. Хаммером та Дж. Чампі, бізнес-процес визначається як сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Суть визначення демонструє застосування функціонального підходу, за яким бізнес-процеси є свого роду «механізмом», яка перетворює «вхідні» ресурси у «результати» на виході. Разом з цим, автори не виділяють систематизованість та взаємопов'язаність процесів, як їхню визначальну характеристику. Хоча рівень ефективності «вихідних» результатів знаходиться в прямій залежності від ступеню досягнення ефекту синергії бізнес-процесів в середині організації [1].

Послідовниками другого підходу, М. Портером та В. Міллером, запропоновано визначати бізнес-процес таким, що формує ланцюг вартості кінцевого продукту, тобто бізнес-процес – це комплекс видів діяльності, які

визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача [2].

Особливої уваги заслуговує підхід М. Портера щодо визначення меж бізнес-процесів, згідно якого кінцеві точки бізнес-процесів – це ті бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються «організаційні ресурси» та формується додана вартість. Звідси виходить, що кожне підприємство є унікальним за сукупністю бізнес-процесів, які його формують. Адже специфіка діяльності та всі організаційні фактори змішують межі поділу бізнес процесів у кожному конкретному випадку. Іншим важливим наслідком його наукової праці є обґрунтування неможливості виділити на практиці стандартні бізнес-процеси, які мають місце у кожній організації. Бо кожне підприємство є неповторним за своєю структурою, результатами діяльності, умовами конкуренції та формування цінності [2].

Сучасна економічна наука і практика володіє цілою низкою зарубіжних праць щодо дослідження бізнес-процесів підприємства. Так, відповідно до результатів дослідження Август-Вільгельма Шеєра [3], бізнес-процеси – це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал або інформацію в кінцевий продукт у відповідності із заздалегідь встановленими правилами. Зауважимо, що визначення надає чітке розуміння сутності процесу, проте воно має певні недоліки: по-перше, результатами здійснення бізнес-процесів у всій їх сукупності є формування доданої вартості у вигляді товару (послуги), а наслідком виконання окремо взятого бізнес-процесу є результати, які є входом для наступного процесу, або кінцевим результатом ланцюга створення вартості. По-друге, входами бізнес-процесів, окрім матеріалів та інформації, можуть бути інші види ресурсів підприємства [4].

Теоретичним підґрунтям для вивчення теми дослідження слугували праці Томаса Дейвенпорта та Джеймса Шорта. Згідно їх наукових результатів бізнес-процесом слід вважати набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності [5]. У праці, яка орієнтована на формування та оптимізацію інноваційних бізнес процесів [6], наведено детальніше визначення: бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту для конкретного споживача чи ринку. Даний доробок містить ще одне трактування: бізнес-процес – структурований набір дій, які можна виміряти та який створений з метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку.

Як стверджує В. Демінг, бізнес-процеси – це як будь-які види дій у функціонуванні організації [7]. Незважаючи на значний внесок В. Демінга в теорію бізнес-процесів та методологію дотримання якості, дане визначення є надто загальним, а подекуди і помилковим. Адже, як уже зазначалося, не кожна

дія в організації є бізнес-процесом.

Згідно із визначенням Д. Харрінгтона та К.С. Есселінга [8], бізнес-процеси – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю. Значимість наукових результатів Д. Харрінгтона та К.С. Есселінга полягає в тому, що вони розробили ієрархію бізнес-процесів, виділивши основний бізнес-процес (об'єднує кілька функцій в рамках однієї організаційної структури), підпроцес (частина основного процесу, яка виконує специфічну роль у функціонуванні організації), захід (дії, які виконуються в рамках підпроцесу).

Звернемося до цитованої думки Бьорна Андерсона, який у своїй праці визначає «бізнес-процес, як послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів» [9].

На думку Х. Біннера [10], бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Дослідження поняття «бізнес-процесу» проводилось і на рівні міжнародної регламентації та було предметом обговорення на бізнес-форумах. Так, згідно із регламентами ISO, бізнес-процес – це ряд взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу [11].

Узагальнюючи думки більшості авторів, можна відмітити, що бізнес-процес – це ланцюг виробничих процесів підприємства, що знаходяться у логічній залежності один від одного, які перетворюють ресурси (вхід) у продукт або послугу (вихід), створюючи цінність для споживача. Власником бізнес-процесу вважається це менеджер вищої ланки, який формує цілі процесу, узгоджує їх із стратегічними цілями підприємства. На власника бізнес-процесу покладено відповідальність за ефективність перебігу та результативність бізнес-процесу; у свою чергу, він здійснює безпосередній контроль інших учасників бізнес-процесу для забезпечення адекватності вихідних результатів та досягнення поставлених цілей.

Отже, слід відзначити значимість бізнес-процесу в діяльності будь-якої організації, оскільки від того як буде організовано його функціонування залежить загальна ефективність суб'єкту господарювання.

Список використаних джерел:

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223
2. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive

Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149–160.

3. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Август-Вильгельм Шеер / Пер. с англ. Михайлова Н.А. М.: Весть МетаТехнология, 1999. 151 с.

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. I перероб. Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2013. 352 с.

5. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990,(Summer), 11–27

6. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337.

7. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373.

8. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация Севастополь.: Азбука, БМикро, 2013. 317 с.

9. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.;

10. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблицерз), 2009(2010). 282 с.

11. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-СММ). М.: Книга и Бизнес, 2001. 348

Валентина ГУСАКОВСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Зоряна ПУШКАР

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У досягненні високих результатів праці працівників підприємств важливу роль відіграє стимулювання їх трудової діяльності. Як зазначають науковці,

стимулювання є складовим елементом системи управління персоналом, що спрямована на досягнення особистих інтересів працівника і спільних цілей діяльності підприємства [1]. Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежать його потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів його праці необхідно створювати такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як джерело справедливої матеріальної винагороди, основою його професійного росту, визнання і об'єктивної оцінки його здібностей і результатів праці.

У кожного працівника крім визначених умов трудової діяльності на підприємстві існують і свої особистісні мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання поставлених перед ним завдань. Через те, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічним та матеріальним станом.

Для визначення аспектів, на які потрібно звертати увагу керівнику, щоб працювати із вмотивованим персоналом, необхідно, в першу чергу, визначити, що ж являють собою такі поняття, як мотивація та стимулювання персоналу, які можуть бути застосовані на підприємстві з метою ефективного управління ним та підвищення інноваційної діяльності (рис.1).

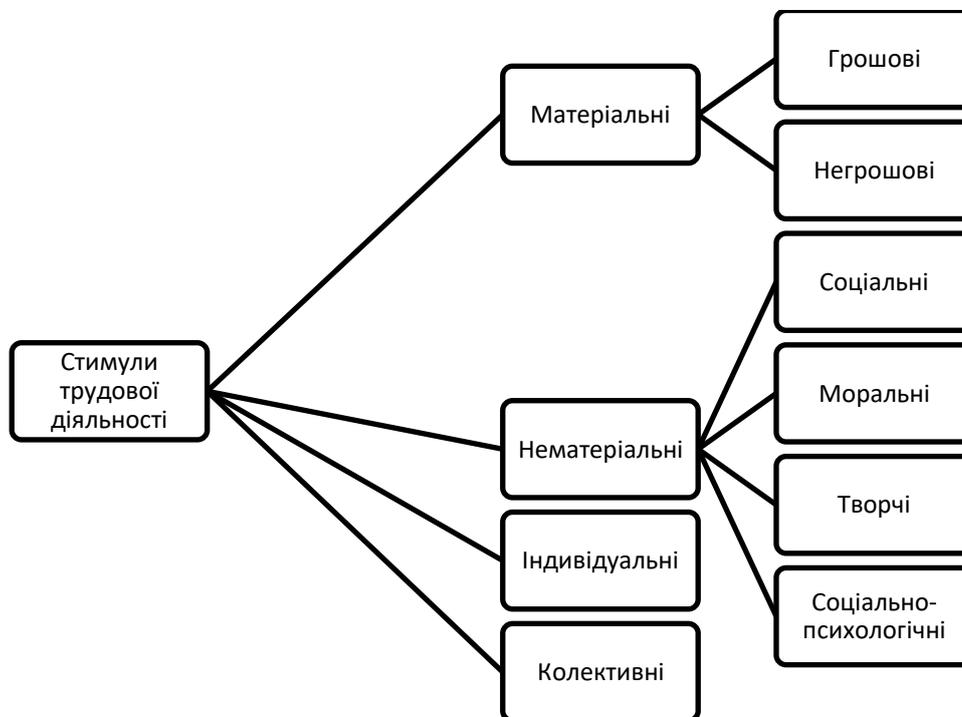


Рис. 1. Стимули трудової діяльності [2]

Не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання мають спільну мету – підвищення конкурентних переваг, результативності та продуктивності

трудової діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому, існує суттєва різниця між двома категоріями. Мотив є продукт зустрічі “зовнішнього” (стимул) та “внутрішнього” (системи потреб або мотивів, які склалися в минулому), або, як кажуть психологи, мотив є опрідметнювана потреба.

Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Проблеми, пов'язані із стимулюванням персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів, котрі у своїх працях розглядали причини людської активності. У свою чергу, опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій стимулювання та мотивації: процесний, змістовний та поведінкових відносин.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій. Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації.

Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, С. 2012. 397.
2. Мотивація в стилі Google: зарплати, бонуси, настрої. URL: <http://www.aif.ru/dontknows/1235833> (дата звернення: 08.08.2019 р.).

Роман ДІЛЬНИЙ

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – д.т.н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Павло ПОПОВИЧ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна інвестиційна діяльність підприємства повинна базуватись на чіткій стратегії, що пов'язана як і з реалізацією у перспективі його інвестиційного потенціалу, так із забезпеченням дотримання положень загальної

стратегії фінансово-економічного розвитку та головних цілей функціонування підприємства. Інвестиційна стратегія повинна формуватися з орієнтацією на наявні та потенційні фінансові, організаційні, кадрові, технологічні, сировинні, енергетичні та інші ресурси.

Інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання і вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності з урахуванням кон'юнктури інвестиційного ринку і його окремих сегментів.

У діяльності та розвитку підприємств інвестиційна стратегія відіграє значну роль, зокрема: забезпечує механізм реалізації перспективних планів підприємства; дає змогу реальної оцінки інвестиційних можливостей підприємства, забезпечення максимального використання його внутрішнього потенціалу та можливості активно маневрувати інвестиційними ресурсами; надає можливість швидкої реалізації перспектив підприємства; сприяє мінімізації негативних наслідків, які склалися в результаті шкідливого впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства; відображає переваги підприємства в інвестиційній діяльності перед його конкурентами; забезпечує чіткий взаємозв'язок усіх рівнів управління підприємством (від стратегічного до оперативного); є однією з базових передумов стратегічних змін загальної організаційної структури управління та організаційної культури підприємства.

Розробка і реалізація інвестиційної стратегії підприємства полягає у формуванні довгострокових цілей, які пов'язані з реалізацією мети діяльності підприємства (з позиції суспільства, яка визначається ринком) та отриманні прибутку на тривалий період; у визначенні довгострокових пріоритетів у реалізації цих цілей, черговості їх досягнення і можливих фінансово економічних наслідків для підприємства у випадку відхилень від визначених темпів і пропорцій функціонування основних його систем, а також в обґрунтуванні і виборі методів досягнення поставлених цілей.

Процес формування інвестиційної стратегії реалізується по таких етапах:

1. Визначення періоду реалізації інвестиційної стратегії, зокрема: прогнозування розвитку економіки в цілому й інвестиційному ринку зокрема; встановлення періоду, який відповідає базовій стратегії підприємства; урахування галузевої приналежності підприємства; урахування розміру підприємства, його потужностей і темпів розвитку.

2. Визначення стратегічних цілей розвитку інвестиційної діяльності підприємства, зокрема: забезпечення приросту капіталу й активів; підвищення рівня рентабельності інвестиційної діяльності; оптимізація пропорцій у структурі реального і фінансового інвестування; удосконалювання технологічної

і відтворювальної структури інвестицій; удосконалювання галузевої і регіональної спрямованості інвестиційних програм і проектів, а також забезпечення відповідної диверсифікованості інвестиційної діяльності.

3. Розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності, зокрема: розробка напрямків формування і вкладення капіталу; розробка системи заходів досягнення ефективності інвестиційної діяльності підприємства; розробка етапів реалізації прийнятої системи заходів досягнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності.

4. Конкретизація інвестиційної стратегії по періодах її реалізації, зокрема: становлення конкретних періодів формування і реалізації інвестиційної стратегії; визначення послідовності досягнення тих чи інших етапів стратегії інвестиційної діяльності; визначення періодів досягнення конкретних завдань, під-цілей і головної мети інвестиційної діяльності підприємства.

5. Оцінка розробленої інвестиційної стратегії підприємства, зокрема: здійснення загальної оцінки розробленої інвестиційної стратегії; оцінка окремих етапів здійснення інвестиційної стратегії; оцінка окремих завдань і підцілей інвестиційної стратегії; оцінка можливості реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням наявності ресурсного потенціалу; оцінка можливості реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням різних інвестиційних ризиків.

В основу розробки інвестиційної стратегії підприємства, як правило, покладені визначені базові принципи, зокрема: досягнення економічного, науково-технічного і соціального ефекту від інвестування; застосування для кожного об'єкта інвестування конкретних методів оцінки ефективності, за підсумками якої здійснення відбору до реалізації інвестиційних проектів, які забезпечують підприємству максимальну ефективність; отримання підприємством найбільшого прибутку на вкладений капітал; раціональне витрачання коштів на реалізацію безприбуткових проектів, тобто зниження витрат на досягнення науково-технічного, соціального або економічного ефекту; використання підприємством державної підтримки для підвищення ефективності інвестицій у форму бюджетних позик, гарантій Уряду тощо; забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків, пов'язаних із реалізацією конкретних проектів; забезпечення ліквідності інвестицій.

Разом із тис, стратегія інвестиційної діяльності підприємства повинна ґрунтуватись на таких засадах: спрямування інвестиційних джерел до вимог ринку; оптимального поєднання довго- і середньострокових інвестицій; комплексності та системності інвестування; оптимізації інвестиційного портфеля з позицій прибутковості.

Доцільним є формування стратегії інвестиційної діяльності підприємства на трьох рівнях: 1) підприємства в цілому; 2) окремих стратегічних напрямів

інвестування; 3) продукту (товарів, послуг) як визначеної сфери діяльності.

Отже, успішна реалізація складових інвестиційної стратегії підприємства можлива за умови нарощення та підтримки інтелектуального потенціалу інвестиційної діяльності, стимулювання підвищення його творчої віддачі, формування господарського механізму, який зробив би процес упровадження науково-технічного прогресу життєво необхідним і вигідним.

Список використаних джерел:

1. Гаврилова, Н. В. Формування інвестиційної стратегії транспортних підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2008. Вип. 13. С. 89-94.

2. Відоменко І.О., Кривша Є.В. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 2. С. 8-13.

Валентина ДАНИЛЮК

здобувачка освітньо-професійної програми «Управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ Олександра МАРЦІНКОВСЬКА

РОЛЬ HR-СЛУЖБИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

HR-менеджмент – наука, в якій головна увага приділяється людським ресурсам, їхньому формуванню, розвитку та відповідності стратегічній цілі підприємства. Вона була започаткована наприкінці ХІХ- на початку ХХст., саме в той час в суспільному виробництві велику роль почала відігравати людина, а не лише матеріальні складові.

Людські ресурси – сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом(як фактор економічного розвитку). Це головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини [1].

Рушійною силою будь-якого підприємства є його персонал. Правильний підбір, розміщення, адаптація, навчання працівників дозволять працювати ефективно та якісно. Здійснення всіх цих процесів сьогодні виконує HR-служба організації.

Для того, щоб побудувати ефективну систему управління людськими ресурсами необхідно враховувати як зовнішні так і внутрішні чинники. (рис.1.)



Рис. 1. Чинники, що враховують при формуванні HR-системи [3]

Структура HR служби може бути різною, це залежить від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії або тактики роботи з персоналом. HR відділ – самостійний структурний підрозділ, що діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства, у своїй роботі керується наказами керівника та відповідним чинним законодавством. Структура та кількість працівників служби визначається штатним формуляром організації. [3] Розглянемо один із варіантів відділу управління людськими ресурсами. На рисунку зображена структура служби великого підприємства із певними завданнями та функціями, які вона покликана виконувати (рис.2). Кожен підрозділ виконує завдання, що забезпечують стабільну роботу персоналу, в комфортних умовах праці, це дає змогу працівникам без проблем виконувати свої обов'язки.

Якщо на підприємстві штат працівників менший ніж 50 осіб, то створювати багато підрозділів буде економічно не вигідно. В такому випадку всі функції HR-служби, крім кадрового діловодства, може виконувати одна людина — HR-менеджер[4]. Основними функціями менеджера з персоналу є:

- Рекрутмент.(Пошук та проведення співбесід з кандидатами, відбір, найм та адаптація персоналу).

- Оцінка персоналу.(Це процедура, що проводиться з метою виявлення міри і ступеня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності встановленим вимогам[2]. Для оцінки використовують наявні результати та компетенції. Наявні результати – це ті завдання, які працівник виконує регулярно. Компетенції – ті знання та навички, які проявляються в поведінці.)

- Навчання і розвиток персоналу.(Для того, щоб утримати лідерські позиції на ринку і бути конкурентоспроможним підприємством, необхідно значну увагу приділити для розвитку свого персоналу. Саме безперервне навчання та вдосконалення є основою для досягнення найвищих позицій на ринку. Ми

живемо в умовах безперервного стрімкого прогресу, не розвиватись в такій ситуації для бізнесу – означає самотійно його закрити.)

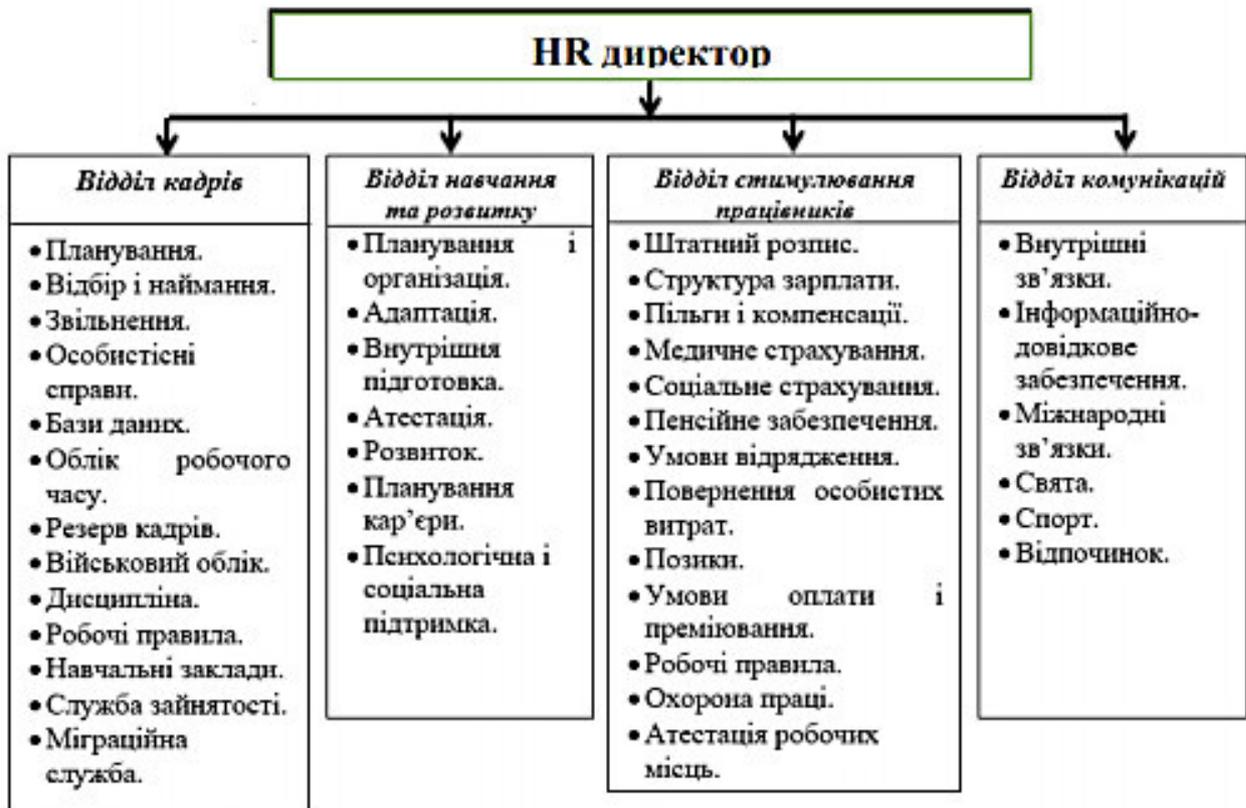


Рис. 2. HR-служба великого підприємства [3]

– Система зарплат, бонусів і компенсацій(HR має відстежувати рівень заробітної плати, премій і бонусів. Це не завжди означає, що оплату праці потрібно підвищувати, якщо вона нижчі за ринкові. Можна компенсувати рівень зарплат медстраховкою або знижками на продукцію, обідами, путівками на відпочинок. Але ігнорувати цей показник не можна. Для ефективного виконання цієї функції, HR-менеджер повинен розбиратися в бізнесі він має розуміти, яка бізнес-модель у компанії, який попит на продукт або послуги, що пропонує компанія) [4]

Підводячи підсумок, можна зробити висновок про важливу роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. важливий елемент для ефективного управління компанією в майбутньому. Зважаючи на це, завданням компаній є створення індивідуальних підходів до кожного працівника з метою визначення сильних та слабких сторін персоналу, можливостей та потенціалу. З метою задоволення роботою працівників потрібно перекваліфіковувати в інші напрями діяльності компанії, адже деякі можливості працівників можуть бути не зовсім розкритими. Для цього і потрібне управління персоналом, воно повинне приймати стратегічні рішення.

Список використаних джерел:

1. Людські ресурси. URL: <https://uk.wikipedia.org/>
2. Марцінковська О., Слівінська Н. Об'єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту. 2008 р. №13, с.110
3. Структура HR-служби у великій компанії. URL: <https://avtovsamare.ru/uk/struktura-hr-departamenta-v-krupnoi-kompanii-zachem-hr-otdel-vashei/>
4. Функції HR-менеджера. URL: <https://mc.today/popytki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/>

Ярослав ДЕМЧИШИН

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

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ
ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ПЕРІОД
ПАНДЕМІЇ COVID-19**

Система охорони здоров'я України знаходиться в умовах постійних управлінських змін та зазнає впливу реалізації публічної політики із сторони інституцій державного управління. Маючи розгалужену недосконалу багаторівневу структуру, сама система вдосконалює та імплементує, розвиває складні підходи до формування нових та модернізованих механізмів управління у державному і приватному секторах системи охорони здоров'я України, що сприяють реалізації публічної політики та її механізмів. Власне розуміння принципів функціонування механізмів реалізації публічної політики, допоможе ретельніше зрозуміти аспекти впливу факторів різного генезу на формування управлінських рішень у галузі та формуватиме оптимальні шляхи менеджменту системи якості системи й сприятиме модернізації системи фінансування закладів на усіх рівнях надання медичної допомоги, у тому числі в пандемію COVID-19. Реалізація публічної політики, яка визначає функціонування системи охорони здоров'я України потребує нових системних змін, з урахуванням якісних підходів крізь призму міжнародної стандартизації й системи моніторингу, задля формування альтернативних шляхів організаційно-економічного механізму у діяльності медичної сфери (у тому числі лікувально-профілактичних закладів

різних форм власності) й розробки нових моделей взаємодії механізмів публічної політики для захисту населення України у період пандемії.

Структура публічної політики в умовах розбудови незалежної демократичної України визначається стратегією соціального вибору та масштабами суспільних перетворень і в цілому відбиває багатоаспектність існування й розвитку основних потреб та інтересів суспільства. Для підвищення якості публічної політики необхідні не тільки змістовні та структурні зміни, а й суттєве підвищення функціональної результативності її реалізації. Суть цього завдання полягає в забезпеченні максимальної відповідності змісту, структури, функцій, методів і впливу публічної політики цілям і вимогам суспільних трансформацій перехідного періоду.

Стратегічною метою політики держави у сфері охорони здоров'я є поліпшення стану здоров'я населення, підвищення реальної доступності медичної допомоги для всіх його прошарків. Збереження і поліпшення здоров'я забезпечує більш повне використання багатогранних можливостей людини, продовження тривалості активного працездатного періоду її життя та піднесення економічно значущих якісних характеристик населення. Здоров'я сприймається не стільки як здатність до фізичного благополучного існування, скільки здатність до виконання соціально-трудова функцій, до відтворення сукупності людських здібностей та потреб узагалі. 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.

Удосконалення можливих механізмів реалізації публічної політики у закладах системи охорони здоров'я України є можливим лише після оптимізації системи контролю якості. Для західноєвропейських країн в умовах пандемії COVID-19 характерне зростання довіри до ринкових підходів під час імplementування управлінських рішень, що пов'язані із регулюванням державного сектору охорони здоров'я. Втім, активне впровадження ринкових механізмів супроводжується вдосконаленням регулюючої ролі держави. При цьому у найбільш розвинутих країнах у процесі реформування систем охорони здоров'я увага держави концентрується не на збільшенні обсягів фінансування, а на забезпеченні контролю за ефективністю та результативністю розподілу наявних ресурсів та стимуляції підвищення якості медичних послуг. Побудова громадського здоров'я в Україні постає достатньо вагомо у світлі імplementації Угоди про асоціацію з ЄС. Питання оновлення сфери охорони громадського здоров'я з урахуванням глобальних викликів та положень зазначеної Угоди, як ключове питання, розглядалося Стратегічною дорадчою групою при

МОЗ України, громадською ініціативою «Реанімаційний пакет реформ» та іншими громадськими робочими групами. Аналіз інформаційних матеріалів МОЗ України свідчить, що рівень здоров'я населення України сьогодні кваліфікується як незадовільний, оскільки впродовж останнього десятиріччя спостерігається зростання рівня загальної смертності населення, а середня тривалість очікуваного життя на 5-10 років менша, ніж в економічно розвинених європейських державах [1]. Водночас імплементування ринкових механізмів у систему охорони здоров'я робить підвищує її ефективність, спонукає її ефективніше реагувати на потреби пацієнтів і, як наслідок, сприяє зміцненню системи охорони здоров'я та збереженню соціальних цінностей. На користь раціональності такої позиції свідчить досвід Великобританії, Фінляндії, деяких країн Центральної Європи, насамперед Угорщини та Чехії: у країнах, в яких ключова увага надавалась обережному розвитку ринкових відносин у межах системи охорони здоров'я, за останні 20 років було приватизовано незначну кількість державних медичних закладів [2]. У контексті загальноєвропейських тенденцій у сфері регулювання галузі охорони здоров'я громадян що значну роль відіграє Європейський Суд з прав людини. Долучення України до Ради Європи дало можливість скористатись перевагами діяльності цієї судової установи. Насамперед з точки зору надання Україні орієнтирів стосовно того, що є правопорушенням держави стосовно забезпечення прав людини у галузі охорони здоров'я та медичної допомоги.

Підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС безумовно є важливим законодавчим кроком. Втім, варто акцентувати увагу і на інших міжнародно-правових джерелах, котрі мають вагомий вплив на систему національного законодавства у галузі охорони здоров'я – Європейський суд з прав людини. Кількість справ, винесених цією міжнародною судовою інстанцією у справах пов'язаних з медициною з кожним роком зростає. На перший погляд, даний факт є безумовно позитивним, оскільки вказує на авторитетність та можливість громадян захистити свої права. Однак, з іншого боку – велика кількість справ є результатом проблем всередині системи національного законодавства. З метою усунення таких проблем вживаються заходи загального характеру на національному рівні [3].

На практиці іноді складно визначити заходи загального характеру, а тим більше їх імплементувати. У деяких випадках причиною порушення може бути відсутність відповідної законодавчої бази [4]. Щодо ж національного механізму вжиття заходів загального характеру, то він визначений у статтях 14,15 Закону України «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини».

Реформування через внесення змін у функціонування закладів охорони

здоров'я має вплив на рівень громадського здоров'я і, як результат, на тривалість життя населення. Забезпечення оптимальної якості медичної допомоги є основою забезпечення оптимальної якості життя населення, що, є метою трансформацій в усіх сферах життєдіяльності суспільства.

Список використаних джерел:

1. Стеценко В. Ю. Обов'язкове медичне страхування в Україні: тези до нормативно-правового забезпечення. *Публічне право*. 2013. № 2 (10). С. 57–63.
2. Todorovski N. Medical law and health law is it the same? *Acta Medica Mediana*. 2018. Vol. 57 (2). P. 34–39
3. Краснова О.І., Плужнікова Т.В. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 46-48.
4. Шафранчук В.П. Стандартизація у медицині: аргументи прихильників та опонентів. *Державне будівництво сьогодні*. Матеріали круглого столу (Херсон, 16 червня 2010 р.). Херсон, 2010. С. 89-91.

Юлія ДМИТРІВ

здобувачка освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Лідія КРУП'ЯК

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ОСНОВ РЕАЛІЗАЦІЇ
ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В ПИТАННЯХ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ**

Засновником інституціоналізму вважають американського вченого Дагласа Норта. Згідно з його підходом, поняття “інституції” охоплює будь-які види обмежень, створені для спрямування людської взаємодії в певному напрямі. Д. Норт стверджує, що інституційні обмеження охоплюють як заборону індивідам щось робити, так і умови, за яких іноді їм дозволяється здійснювати певні види діяльності, тобто він цим доводить, що “інституції – це творіння людей, тому їх розвивають і змінюють також люди. Формою ж прояву інституцій є інститути” [1]. Формальні та неформальні інститути створюють інституційне середовище. Формальні інститути ефективно діють у формі конкретних державних організацій. Неформальні інститути функціонують у формі усних домовленостей для досягнення своїх цілей. У взаємодії формальних та неформальних інститутів визначальне місце повинно відводитись державі, завданням якої має стати оптимальне їх поєднання для ефективного

функціонування та розвитку.

У контексті розгляду питання вдосконалення інституційних основ реалізації досліджуваною організацією функціональної діяльності в питаннях захисту довкілля вкажемо на те, що в Україні ще не сформовано цілісну систему інституцій, які б здійснювали ефективну реалізацію завдань державної регіональної екологічної політики. Тому, однією з базових засад успішного реформування системи державного управління регіональним еколого-економічним розвитком є формування розвиненого інституційно-правового середовища з набором відповідних інструментів (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти формування розвиненого інституційно-правового середовища як однієї з базових засад успішного реформування системи державного управління регіональним еколого-економічним розвитком

Назва інструменту	Його зміст
Законодавче підґрунтя	Уточнення законодавчого фундаменту регіональної еколого-економічної політики, унормування основи еколого-економічної самодостатності регіонів і механізмів їхньої економічної інтеграції; запровадження сучасних інституційних інструментів підтримки регіонального еколого-економічного розвитку;
Інституційна підтримка екологічного врядування	Розвиток взаємозв'язків між органами державної влади різних рівнів шляхом правової розбудови інституцій місцевого та регіонального управління, які чутливо реагують на екологічні потреби населення, що проживає на їхній території, та, водночас, спроможні адекватно досягати загальнодержавних цілей щодо сталого еколого-економічного розвитку регіону;
Інституційно-правове підґрунтя для формування та вдосконалення механізму співпраці між регіонами в питаннях захисту довкілля, їхніх кооперації та інтеграції	Активізувати міжрегіональне співробітництво у еколого-економічній сфері, наприклад, можливо за рахунок перегляду механізму застосування Угод щодо регіонального розвитку між Урядом та регіонами шляхом їх спрямування на фінансування переважно міжрегіональних проектів і спільних заходів у рамках національних проектів. Тобто, слід відійти від усталеної в Україні в рамках чинних Угод практики фінансування локальних об'єктів сфери житлово-комунального господарства, інженерних мереж, соціальної інфраструктури тощо. Міжрегіональне співробітництво повинно стати ефективним інструментом вирішення спільних екологічних проблем регіонів. Проте на сьогодні воно розвинене недостатньо. Така ситуація вимагає розробки відповідного інституційного забезпечення його розвитку, зокрема через створення Стратегії розвитку міжрегіонального еколого-економічного співробітництва;
Інституційно-правове забезпечення використання наявного екологічного потенціалу	Інституційно-правового забезпечення використання наявного на місцевому (регіональному) рівні екологічного потенціалу можна досягти через визначення та унормування закономірностей його відтворення, формування шляхів відновлення цього потенціалу в контексті реалізації довгострокових цілей регіонального еколого-економічного розвитку.

Примітка. Сформовано автором самостійно

Для формування дійсно дієвої державної регіональної еколого-економічної політики необхідним є створення належних умов для функціонування мережі недержавних інституцій регіонального і місцевого розвитку, діяльність яких дозволить отримати ряд таких переваг:

- їх орієнтованість на підвищення ролі і відповідальності територіальних громад, приватних підприємців і громадян за екологічний розвиток території;
- забезпечення можливості територіальним громадам, приватним підприємцям і громадянам реально брати участь та впливати на вирішення проблемних екологічних питань розвитку Тернопільської області;
- сприяння поліпшенню умов використання передових інноваційних технологій, підвищенню інвестиційної привабливості регіону, удосконаленню підготовки та перепідготовки фахівців із регіонального еколого-економічного розвитку, координації програм технічної допомоги, спрямованих на підтримку регіонального розвитку тощо.

Показовим у контексті даного питання є досвід країн ЄС, у яких коло інститутів, що безпосередньо залучаються до процесу еколого-економічного розвитку територій (крім органів державної влади та органів місцевого самоврядування різного рівня), дуже широке. До них належать такі інститути та інституції: «асоціації муніципалітетів; національні агентства розвитку; торговельно-комерційні та промислові палати; технополіси; бізнесові й інноваційні центри; регіональні фінансові компанії; приватні консультанти та експерти; профспілки; організації, що займаються працевлаштуванням населення; організації, що спеціалізуються на поширенні нових технологій; бізнес-інкубатори; венчурні фонди; гарантійні фонди; благодійні фонди; місцеві агентства розвитку; комунальні фундації; заклади вищої освіти та наукові центри; технологічні дослідні лабораторії; агентства регіонального розвитку тощо» [2].

Важливим компонентом інституційних основ реалізації досліджуваною організацією функціональної діяльності в питаннях захисту довкілля, зокрема, суб'єктного складу, повинні бути бізнес-структури.

Це зумовлено такими причинами:

- необхідністю покращення стану навколишнього природного середовища;
- важливістю задоволення потреб екологічного підприємництва у товарах і послугах екологічного характеру;
- значимістю питання зміни характеру взаємодії бізнесу і екології у напрямку викорінення споживацького ставлення до природи;
- потребою у створенні нових робочих місць у природоохоронній галузі [3].

Список використаних джерел:

1. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки;

[пер. з англ. І. Дзюб]. К. : Основи, 2000. 198 с.

2. Ведмідь Н.Г., Опара Т.В. Аналіз зарубіжного досвіду впровадження екологічних інновацій. Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей Тринадцятої щорічної всеукраїнської наукової конференції, м. Суми, 17-18 квітня 2013 р. / Відп. за вип. О.М. Теліженко. Суми : СумДУ, 2013. С. 29-32.

3. Кривокульська Н.М. Екологічний менеджмент: навч. посібник. – Тернопіль: поліграфічний центр „Матвей”, 2013. 212с.

Марія ДМИТРУК

здобувачка освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла ВАСІНА

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Результатом управління і продуктом управлінської діяльності публічних організацій, їх працівників (публічних службовців) є управлінські рішення.

Змістовною ознакою «управлінського рішення» є те, що воно приймається при застосуванні всієї системи управління публічною організацією та лише суб'єктом управління – керівником організації або колегіальним органом управління.

Слід зазначити, що існує багато підходів до дослідження феномена «управлінське рішення». Однак, автор наукової праці [1] вказує на те, що «аналіз теоретичних робіт показав, що більшість науковців виокремлює три основних підходи, які обґрунтовують всі інші: класичний, адміністративний та ірраціональний. В основі класичного підходу Н. Хрущ та інші визначають принцип раціональності у прийнятті рішень. Особа, яка приймає рішення, повинна бути об'єктивною, мати чітку мету та логіку, обирати найбільш оптимальну альтернативу. З позиції класичного підходу для особи, яка приймає рішення, основними характеристиками є: чітка мета; повна інформація з проблемної ситуації та щодо можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; раціональна система врахування переваг за ступенем їх важливості; мета отримати максимальні переваги в результаті кращого вибору. Класичний підхід поєднує декілька теорій, що обґрунтовують прийняття управлінських рішень: розробка стратегій (SWOT-аналіз); планування стратегії (І. Ансофф); позиціонування (М. Портер). Класичний (раціональний) підхід розглядається як

нормативний, тобто визначає, як потрібно діяти, але не враховує реальні відхилення у процесі прийняття рішень. Корисність моделі у тому, що вона спрямовує до раціональних рішень, а її поширеність обумовлюється розвитком автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (СППР)».

Таким чином, класична модель відповідає рішенням, що мають чітку програму, ситуаціям упевненості, коли в наявності вся необхідна інформація, яка дозволяє спрогнозувати вірогідність результатів [2]. Адміністративний підхід в теорії прийняття управлінських рішень для осіб, що їх приймають, вирізняється наступними рисами: відсутністю повної інформації про проблемну ситуацію та щодо можливих альтернатив; нездатність або несхильність особи, яка приймає рішення, передбачити наслідки реалізації альтернатив.

Г. Саймон, враховуючи адміністративний підхід, визначав феномен «прийняття управлінських рішень» як процес, у ході якого для кожного моменту, з метою реалізації, обирається лише одна з доступних альтернатив [3, с. 80]. Дослідник обґрунтував теорію «обмеженої раціональності», визначив доцільність вибору оптимальної, а не найкращої з можливих альтернативи для прийняття рішення. Він зазначав, що «раціональність» – це вибір бажаних альтернатив поведінки, що виходять з певної системи цінностей і за допомогою якої оцінюються наслідки рішень. Приміром, «публічне управління має бути спрямоване на реалізацію цінностей суспільства» та надання якісних публічних послуг» [4].

На основі системи досліджень феномену «управлінського рішення» автором літературного джерела [1] було визначено власне наступне трактування даного поняття, з яким ми погоджуємось: «управлінське рішення» розуміється нами як директивний вибір суб'єктом управління альтернативи дій, яка обумовлює формування цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що визначається процесом пошуку оптимальних підходів до реалізації управлінської мети з урахуванням об'єктивних закономірностей функціонування управляємої системи [2].

Доповнюючи та проектуючи це визначення на сферу публічного управління під «управлінським рішенням» ми розуміємо директивний вибір публічною організацією (її керівником) як суб'єктом управління альтернативи дій, яка обумовлює формування цілеспрямованого впливу (з урахуванням цінностей суспільства) на об'єкт управління, що визначається процесом пошуку оптимальних підходів до реалізації управлінської мети з урахуванням об'єктивних закономірностей функціонування системи, котрою управляють.

Слід пояснити, що особливістю управлінського рішення є те, що воно має виключно директивний характер та документальне оформлення, що обумовлено виконанням керівником публічної організації своїх функціональних обов'язків.

Це також визначає структуру управлінського рішення, його масштабність та колективний характер. Таким чином, управлінське рішення публічної організації стосується діяльності персоналу та реалізується у процесі управління цією організацією. На технологію та механізми прийняття управлінських рішень, їх змістовну частину також впливає те, що організація є публічною.

Публічна організація є суб'єктом публічного управління. Процеси підготовки і реалізації управлінських рішень у публічній організації, маючи також свої особливості, вимагають їх розгляду в трьох взаємопов'язаних аспектах: структурному, функціональному, компетенційному. Своєю чергою, компетенційний аспект (можливість реалізовувати управлінське рішення в сфері діяльності організації) не буде мати ніякого значення без структурного аспекту (публічна організація має свою унікальну структуру), який, своєю чергою, може отримати реальне втілення тільки у функціональному аспекті (здійснення публічною організацією функціональної діяльності).

Управлінські рішення в публічних організаціях мають структуру, а процеси їх підготовки і реалізації особливості, типові й для інших організацій, що функціонують у ринкових умовах. Водночас, першочерговим під час надання послуг є надання їх в повному обсязі і відповідної якості. Тому, особливістю управлінських рішень у публічних організаціях є їх соціальна значимість. Тут першочерговим є не лише задоволення потреб споживача послуги, а й питання етики, відповідального ставлення до захисту прав людини, її життя і здоров'я, встановлення доцільності, обсягу й матеріального еквіваленту послуг. Це посилює актуальність питання управлінських рішень в публічних організаціях, значимість їх підготовки і реалізації.

Управлінське рішення публічної організації в кожному конкретному випадку залежить від його виду, рівня управління, на якому воно приймається, складу структурних підрозділів, які беруть участь у підготовці і реалізації рішення, а також від того, чи це власне рішення публічної організації, чи рішення (або вказівка) вищестоящого суб'єкта управління.

Особливості управлінських рішень, їх підготовки і реалізації визначаються функціональною діяльністю публічної організації.

Список використаних джерел:

1. Воронов О.І. Прийняття управлінських рішень в індетермінованих умовах у сфері державної служби: соціально-психологічний аспект. Київ, 2018. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/e43167e4-b35e-4ac6-86d3-9d7cab974197.pdf>

2. Воронов О. І. Прогнозування як інструмент формування управлінських рішень у сфері державного управління. Право та державне управління. 2015. №4 (21). С. 117-122.

3. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції; пер. з англ. К. : АртЕк, 2001. 375 с.

4. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_44/fail/ch_1/8.pdf

Наталія ДРОЗДОВА

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

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

В сучасних умовах модернізації місцевого самоврядування одним і з пріоритетних завдань органів місцевого самоврядування є забезпечення високої якості надання ними публічних послуг, перед усім, через впровадження в них систем управління якістю (СУЯ), які спрямовані на досягнення основоположних цілей: підвищення якості послуг органу місцевого самоврядування (ОМС), що отримують споживачі; підвищення ефективності діяльності ОМС та використання бюджетних коштів; підвищення прозорості діяльності ОМС для споживачів та для керівництва; збільшення керованості ОМС, здатності до спрямування на розв'язання завдань, що ставляться перед територіальними громадами.

Побудова СУЯ повинна розглядатися як першочергове завдання, спрямоване на всебічне поліпшення діяльності ОМС. Треба розуміти, що фактично мова йде не про окрему систему управління якістю, а про звичайну систему управління, яка повинна бути зручним робочим інструментом, за допомогою якого керівництво управляє діяльністю ОМС.

На початку розроблення систем управління якістю, на наш погляд, необхідно визначити етапи розроблення та скласти чіткий календарний графік з визначенням відповідальності; визначити відповідального за відстеження виконання цього графіка (це, як правило, уповноважений представник керівництва) та схему його відстеження і актуалізації. В ході виконання робіт цей графік повинен періодично уточнюватися (наприклад, щомісяця), при цьому детальніше плануються роботи на найближчий період і уточнюються терміни виконання робіт на подальших етапах.

Керівник органу місцевого самоврядування повинен створити та (по можливості) очолити координуючий орган з розроблення та підтримання СУЯ (наприклад: комісію, раду тощо). В територіальній громаді для створення дієвої системи керівник ОМС повинен особисто приймати рішення принаймі з таких питань: визначення політики та цілей діяльності об'єднаної територіальної громади; визначення споживачів і послуг ОМС; формування структури процесів ОМС і розподіл відповідальності; прийняття рішень у випадку конфліктів або неузгодженостей між різними структурними підрозділами; обґрунтування основних параметрів графіка розроблення, моніторинг його виконання, аналіз причин відхилення. Особливо важливо, щоб керівник ОМС особисто проводив роз'яснювальну роботу серед персоналу ОМС щодо необхідності побудови СУЯ та її цілей. Кожен співробітник повинен відчувати, що побудова СУЯ є одним з пріоритетів для керівника.

Передумовою для успішного розроблення СУЯ є правильне визначення послуг, які надаються відповідними ОМС, і на забезпечення якості яких повинна бути спрямована СУЯ. При цьому треба мати на увазі, що не будь-які функціональні обов'язки персоналу можуть кваліфікуватись як послуги. Основною ознакою послуги є те, що вона повинна створювати цінність для споживачів за межами ОМС та сприйматися ними як послуга.

Для визначення переліку послуг необхідно провести глибокий аналіз того, яким саме чином ОМС створює цінності для зовнішніх споживачів, а що в його роботі є формальним виконанням певних дій без створення цінностей. Інколи для уточнення переліку послуг доцільно звернутися до споживачів: що вони сприймають як послуги. Особлива увага повинна приділятися масштабу послуг – часто окремі дії або функції ОМС не сприймаються споживачами як цілісна послуга; при цьому можна визначити послуги, що охоплюють кілька різних дій, спрямованих на створення спільної цінності для споживачів.

Після визначення переліку послуг для кожної з них треба визначити споживачів або категорії споживачів. У деяких випадках вибір споживачів може бути неочевидним. У цих випадках треба визначити, хто саме за межами ОМС може сформулювати побажання щодо якості послуги або оцінити якість наданих послуг. Зокрема, при проведенні діяльності з контролю, споживачами послуги найчастіше будуть не об'єкти контролю, а органи влади вищого рівня, які ініціювали проведення контролю та яким доповідаються його результати.

Після складання переліку послуг та визначення їх споживачів для кожної послуги необхідно визначити:

- характеристики якості послуги (вони повинні, за можливості, відображати очікування споживачів і давати достатньо всебічний опис того, яка саме послуга може вважатися якісною);

- порядок перевірки відповідності послуги визначеним характеристикам якості (включаючи відповідальність за перевірку та форму фіксації результатів);
- можливі невідповідності при наданні послуг та дії при виявленні таких невідповідностей, а саме – коригування послуги, інформування споживачів тощо.

Також повинні проводитися заходи, спрямовані на підвищення вмотивованості персоналу ОМС до роботи в рамках СУЯ, її позитивне ставлення до системи.

Андрій ДУТКА

здобувач освітньої програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана СКОЧИЛАС

ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ВАЛЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ВІЙСЬКОВІЙ МЕДИЧНІЙ ПРАКТИЦІ

Сучасна глобальна духовно-екологічна криза, одним із проявів якої є погіршення здоров'я людей, зумовлює потребу використання валеологічного підходу у медичній практиці. У цьому контексті все більше уваги привертає валеологія як наука, що заснована на принципово нових підходах до розуміння феномена здоров'я людини і механізмів його збереження. Валеологічне розуміння здоров'я виходить з медико-біологічних показників, а зміст медичної валеології полягає у діагностиці і прогнозуванні здоров'я.

Для вирішення оздоровчих завдань найбільш ефективним є комплексний підхід, який враховує низку найрізноманітніших факторів впливу як на фізіологічні, так і психоемоційні процеси в організмі. Аналіз відомих на сьогодні знань про здоров'я дозволив серед комплексу чинників визначити найголовніші, що сприяють зміцненню здоров'я або, навпаки, спричинюють розлад функціонального стану організму людини. До таких чинників належать: рухова активність, харчування, ендоекологія, дихання, загартування, звички, психоемоційна активність, морально-вольові, ціннісно-мотиваційні та духовні якості.

Значимість соціальної складової як визначального фактору здоров'я людини-військовослужбовця є однозначною. В умовах сьогодення питання використання валеологічного підходу у практиці роботи військових організацій, в тому числі, у їх медичній практиці є вкрай актуальним. Передусім, це пов'язано з тим, що в основі такого підходу лежить принцип профілактики. Профілактика – це

дії людини, спрямовані на збереження здоров'я, однієї з найбільших цінностей кожної особистості, групи людей, людського суспільства (цивілізаційний підхід) [1].

Важливість застосування валеологічного підходу у практиці роботи військових організацій, в тому числі, у їх медичній практиці, значною мірою, обумовлене тим, що використовувані механізми і методи впливу на військовослужбовців не завжди є актуальними (іноді й протиправними).

Незаперечним є й твердження про те, що здоров'я військовослужбовців в наш час є показником цивілізованої держави і головним чинником безпеки нації. Це обумовлено тим, що військовослужбовці є громадянами України, які проходять дійсну військову службу у складі Збройних сил України та інших військ.

Досвід ведення бойових дій на Сході України засвідчив, що переможцем у бою стає той, хто ефективніше використовує свою зброю, хто має вищий рівень розвитку морально-вольових якостей, хто краще підготовлений до бойових дій психологічно та фізично, хто здатен швидко орієнтуватися в обстановці, аналізувати її і блискавично приймати правильні рішення. Саме тому в структурі бойової підготовки визначальним компонентом є якісна психофізична підготовка особового складу... Практика переконливо свідчить, що військовослужбовці, які краще фізично підготовлені, швидше оволодівають знаннями, навичками та вміннями з тактичної, вогневої, спеціальної, технічної, медичної, стройової та інших предметів бойової підготовки. Високий рівень фізичної підготовленості військовослужбовців дозволяє їм більш швидко і точно виконувати різні бойові прийоми та дії, що складають сутність їхньої бойової діяльності [2, С. 300].

На сьогоднішній день, служба у Збройних силах України пов'язана з великими фізичними та психоемоційними навантаженнями, потрібні нові підходи до формування гармонійного розвитку особистості військовослужбовців, відповідального ставлення особового складу до власного здоров'я та фізичної підготовленості. Потрібно комплексно розвивати фізичні й психічні якості засобами фізичної культури та спорту та підтримувати на належному рівні високу фізичну і розумову працездатність. Визначення ефективних напрямів виховного впливу на військовослужбовців неможливо без знання структури особистості та закономірностей її формування, розвитку і самовдосконалення.

Рівень фізичної підготовки та ефективність виконання офіцерами завдань має велике значення для військово-професійної діяльності, особливо в сучасних умовах, коли від загально-фізичних норм та морально-психологічної стійкості офіцерського складу залежить не лише виконання бойового завдання, а й життя і здоров'я підлеглих військовослужбовців.

До пріоритетів особистісного розвитку можна віднести формування у людини наукового світогляду, глибоких переконань і твердих моральних принципів. Військова підготовка формує високий дух молодого бійця, моральні правила поведінки воїна в умовах армійського життя.

Важливу роль відіграє психологічна підготовка – це формування у військовослужбовців таких психологічних якостей, які дають їм змогу діяти в найнебезпечніших ситуаціях сучасної війни, у складних і напружених умовах під час виконання бойових завдань.

Під такими психологічними якостями розуміють:

- вольові: мужність, стійкість, дисциплінованість, рішучість і т.п.;
- інтелектуальні: швидке прийняття нестандартних рішень і т.п.;
- соціально-психологічні: відповідальність перед товаришами, готовність до взаємовиручки тощо [3].

Тобто, військовослужбовець, який володіє глибокою ідейною переконаністю, психологічно-емоційний стан у нього на належному рівні, здатен вистояти у найскладніших умовах, а свідомість обов'язку перед українським народом робить його непереможним. І навпаки, якщо воїн, не може протистояти труднощам, воля його слабка, а дух незагартований, це може призвести до того, що воїн може бути недієздатним навіть при незначних труднощах.

Психологічна стійкість військовослужбовців залежить від рівня їх фізичної підготовки, багаторазове виконання фізичних вправ в умовах реальної небезпеки, фізичної втоми і психогенного впливу бойових підрозділів, які поєднані з прийомами психоемоційного самоуправління, сприяє формуванню психологічної адаптації військовослужбовців до службово-бойової діяльності [3].

Отже, психологічна і психофізична підготовленість доповнює загальну і спеціальну фізичну та професійно-прикладну фізичну підготовку у вихованні військовослужбовців. Таку підготовленість слід розглядати як підструктуру загальної структури особистості людини та медико-соціальний аспект збереження здоров'я людини як основу валеологічного підходу.

Список використаних джерел

1. Бойченко Т.Є. Зasadничі принципи неперервної валеологічної освіти в Україні. URL: <https://pres.in.ua/zasadnichy-pryncipy-neperevnoyi-valeologichnoyi-osviti-v-ukra.html>
2. Формування психофізичної готовності курсантів засобами спеціальної фізичної підготовки : навч.-метод. посіб. А. О. Хабчук та ін.. Житомир: ЖВІ, 2020. 100 с.
3. Ярошенко Я.М. фактори психологічного впливу та засоби фізичного виховання на розвиток особистості військовослужбовців. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Iryna->

Skrypchenko/publication/348154899_Vikoristanna_strajkbolu_v_pidgotovci_majbutnih_pravoohoronciv_u_spezializovanih_ZVO/links/5ff0d86d299bf140886865fc/Vikoristanna-strajkbolu-v-pidgotovci-majbutnih-pravoohoronciv-u-spezializovanih-ZVO.pdf

Олександр ДУТКА

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла Мельник

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Організації всіх типів і розмірів стикаються з внутрішніми і зовнішніми викликами, які породжують невизначеність щодо того, чи досягнуть вони своїх цілей у визначений термін. Вплив такої невизначеності на цілі організації називають «ризиком». Раніше ризик визначався, як правило, негативним явищем, якого організація намагалася уникнути чи передати іншим. Сьогодні і науковці, і практики усвідомлюють, що ризик є невід'ємною частиною життя, він може мати не лише негативні, а й позитивні наслідки. Сьогодні при визначенні ризику акцент зміщується з ймовірності події (щось може статися) на імовірність наслідку, особливо його впливу на виконання окреслених завдань.

Категорія «ризик» має достатньо давню етимологію, однак більш деталізовано різні аспекти ризику почали вивчати наприкінці ХІХ ст. На думку Ю.В. Тюленевої, сьогодні немає однозначного визначення категорії «ризик», незважаючи на те, що вона зустрічається в багатьох гуманітарних та природничих дослідженнях [1].

Вишнеvsька О.А. стверджує, що «...ризик – це комплекс чинників, дій або процесів, які можуть викликати матеріальні та інші втрати, збитки» [2], тоді, як Т.А. Говорушко вважає, що «...ризик – економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності в ситуаціях оцінювання, управління, неминучого вибору» [3].

Досить науково обґрунтованим є твердження В.М. Євдокименко, що «...ризик – ймовірність (загроза) втрати господарюючим суб'єктом частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-фінансової діяльності як на етапі планування, так і в процесі реалізації» [4], натомість І.В. Чуприна вважає ризик – діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність

досягнення бажаного результату, невдачі, відхилення від мети, що містяться у вірогідних альтернативах [5].

Переважна більшість існуючих визначень поняття «ризик» стосуються підприємницької діяльності і не враховують специфіки діяльності закладів охорони здоров'я. Шекера О.Г. та Горачук В.В. під ризиком в діяльності закладів охорони здоров'я розуміють «можливість настання події, що матиме негативний вплив на здатність медичної установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети, стратегічних та інших цілей діяльності» [6, с. 2].

Ознаками ризику в діяльності закладів охорони здоров'я є: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості у досягненні поставленої мети; можливість моральних, матеріальних та інших втрат, пов'язаних із обраною в умовах невизначеності альтернативою.

Основними функціями ризику в діяльності закладів охорони здоров'я є: інноваційна, регулятивна (управлінська), захисна, аналітична. Його основні риси: суперечливість, невизначеність, альтернативність.

Ризик присутній завжди на всіх етапах діяльності незалежно від сфери функціонування, при цьому відмінність може полягати тільки у його ступені. Розглядати дію або ситуацію як ризиковану можна за певних умов: можливість втрат, невизначеність, можливість вибору рішень. Повне усунення ризику неможливе через ряд причин об'єктивного та суб'єктивного характеру.

Тому очевидним є факт, що для забезпечення стабільного функціонування та розвитку необхідною складовою механізму управління закладом охорони здоров'я, поряд із організаційно-структурним механізмом, механізмами управління якістю, конкурентними перевагами має бути механізм управління ризиками.

Переважна більшість визначень поняття «управління ризиком» стосуються підприємницької діяльності і не враховують специфіки діяльності закладів охорони здоров'я. Так, Борисова Т. визначає управління ризиком як «специфічну сферу менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства» [7, с. 116]. На думку Цвігун Т.В., управління ризиком є «спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно впливати на роботу підприємства» [8, с. 9].

Враховуючи зазначені напрацювання, вважаємо за доцільне під управлінням ризиками в діяльності закладів охорони здоров'я розуміти управлінську діяльність, спрямовану захист закладу охорони здоров'я від наслідків виникнення небажаних подій або обставин, які можуть негативно вплинути на його діяльність.

Управління ризиками повинно бути компонентом організаційних процесів і залучати всіх членів закладу охорони здоров'я та інших зацікавлених сторін: пацієнтів, що мають право на безпечне та ефективне лікування; державні органи влади, що гарантують захист здоров'я населення шляхом забезпечення надання безпечної, ефективною та якісної медичної допомоги в закладах охорони здоров'я; виробників медичного обладнання та лікарських засобів, що гарантують забезпечення належної виробничої практики і застосування встановлених стандартів безпеки та ризику; медичні заклади, що гарантують правильний підбір обладнання/послуг з метою зведення до мінімуму виникнення травми або смерті пацієнта або працівника та пошкодження майна.

В зарубіжних країнах управління ризиками є невід'ємним компонентом внутрішнього контролю та критеріїв акредитації закладів охорони здоров'я. Обов'язковою умовою є наявність систем, які дозволяють управляти ризиками. Заклади охорони здоров'я, які ефективно управляють ризиками, більш безпечно і ефективно надають медичні послуги та медичну допомогу, а також роблять це за нижчою ціною.

Запровадження концепції управління ризиками у систему охорони здоров'я та діяльність медичних установ дозволить: усвідомити необхідність в ідентифікації та оцінці ризиків в усіх закладах охорони здоров'я, підвищити ефективність процесу ідентифікації можливостей та загроз в їх діяльності; створити надійну основу для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування; ефективно розподіляти та використовувати ресурси для управління ризиками, вдосконалити підходи до запобігання втрат та управління інцидентами; мінімізувати збитки; вдосконалити методи управління, стимулювати випереджаюче управління; підвищити результативність заходів, спрямованих на захист здоров'я, безпеки і навколишнього середовища; вдосконалити систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Тюленева Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2009. № 6. С. 47-52.

2. Вишнеvsька О.А. Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 23(1). С. 142-145.

3. Говорушко Т.А., Стецюк К.М. Страхування: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2014. 328 с.
4. Євдокименко В.М. Ризики підприємницької діяльності: розробка механізму управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 74-77.
5. Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4. С. 187-193.
6. Шекера О.Г., Горачук В.В. Управління ризиками в закладі первинної медичної допомоги в умовах поширення на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. *Здоров'я суспільства*. 2020. Том 9, № 1. С. 1-5.
7. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116-121.
8. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 9-13.

Тарас ЄВУСЯК

здобувач 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

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОЛЕКТИВНОЇ ПРАЦІ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Стратегічною метою сучасного суспільства є підвищення якості населення на основі економічного розвитку, зумовленого посиленням мотивації працівників на досягнення кінцевого результату. Це потребує удосконалення колективних форм організації праці, направлених на підвищення ефективності роботи організацій, стимулювання творчої ініціативи і виробничої дисципліни працівників.

Організація колективної праці передбачає поділ і кооперацію праці працівників на різних рівнях та в межах структурних підрозділів, вибір раціональної системи і методів роботи працівників, добір та розстановку кадрів, організацію робочих місць та створення нормальних умов праці, автоматизацію управлінських робіт [1].

Особливості колективної праці у закладі охорони здоров'я породжують специфіку прояву її результатів. По-перше, вони не мають прямого зв'язку з обсягом витрат на їх досягнення: значні матеріальні витрати на лікування хворого не завжди призводять до отримання бажаної мети – поліпшення його здоров'я. Це обумовлюється тим, що успіх лікування, поряд із майстерністю лікаря, в значній мірі залежить і від складності самого захворювання. По-друге, результати надання медичної допомоги досить часто виявляються не одразу, а лише через певний проміжок часу. По-третє, результати праці медичного персоналу носять нематеріальний характер, що ускладнює їх оцінку [2].

Реформування охорони здоров'я ставить по новому питання про роль медичного працівника в організації колективної праці. Багато років вважалося, що в Україні надлишкова чисельність медичного персоналу, наслідком чого і була відповідна кадрова політика. А сьогодні охорона здоров'я України стоїть на порозі кадрової кризи. Існує дефіцит кадрів, перш за все у первинній ланці загалом та сільській місцевості. Зазначимо, що понад 20 % працівників пенсійного віку, і ще 20 % – передпенсійного віку. Спостерігається наростаюча та некерована міграція медичного персоналу, у т.ч. в сусідні країни та за кордон. Використовується архаїчна система планування потреб у кадрових ресурсах, що базується на жорстких кадрових нормативах.

Відтак, реформа в сфері охорони здоров'я не може бути повноцінною без кардинальних змін у системі організації колективної праці медичного персоналу, які повинні вирішувати два складні завдання:

- підвищення рівня винагородження лікарів та іншого медичного персоналу з тим, щоб підняти рівень престижу медичної професії, зменшити відтік кадрів з галузі, підняти на вищий рівень організацію колективної праці в медичній установі;
- створення стимулів до підвищення ефективності використання ресурсів системи охорони здоров'я.

В цьому контексті доцільним є внесення змін до умов оплати праці медичних працівників шляхом виділення двох складових заробітної плати: постійної, яка буде визначатися традиційно на основі єдиної тарифної сітки розрядів, та змінної, яка буде базуватися на чітких і прозорих критеріях обсягу та якості виконаної роботи.

Як свідчить досвід інших країн, для залучення висококваліфікованих фахівців у первинну ланку та мотивації їх до виконання різноманітних і складних функцій, зокрема великого обсягу профілактичної роботи, організації медичних маршрутів пацієнтів тощо, необхідно забезпечити найбільш високий рівень їх оплати праці порівняно з іншими медичними професіями.

Одним із потужних механізмів поліпшення ефективності колективної

праці є підвищення якості медичної допомоги. За визначенням ВООЗ, «якісне медичне обслуговування – це обслуговування, при якому ресурси організуються таким чином, щоб з максимальною ефективністю і безпечністю задовольняти медико-санітарні потреби тих, хто найбільш за все потребує допомоги, проводити профілактику і лікування без непотрібних витрат і відповідно до вимог найвищого рівня».

Водночас, робота із забезпечення якості медичного обслуговування в Україні набула системного характеру. Відтак, з метою інтенсифікації роботи щодо поліпшення якості медичної допомоги та системного практичного втілення методичних і організаційних розробок з цієї проблеми доцільно здійснити модернізацію організації колективної праці в закладах охорони здоров'я зокрема:

- активізувати створення організаційної структури управління – зокрема якості медичної допомоги;
- забезпечити розробку/адаптацію або перегляд існуючих клінічних рекомендацій та уніфікованих клінічних протоколів на основі надійних сучасних наукових даних для основних захворювань, що найбільш поширені та створюють загрозу життю та здоров'ю людини (за статистичними даними це близько 250 діагнозів, які охоплюють до 90 % всіх випадків захворювань);
- розробити і впровадити скринінгові програми;
- розробити та затвердити зразкові таблиці оснащення для стаціонарних відділень (відділення інтенсивної допомоги, відділення планового лікування, відновлювального лікування, хоспіси, лікарні для медико-соціальної допомоги, університетські клініки тощо);
- удосконалити інструменти зовнішнього та внутрішнього контролю якості, для чого переглянути умови ліцензування медичної практики, акредитації медичних закладів, атестації медичного персоналу, розробити порядок експертизи якості медичної допомоги;
- розробити систему індикаторів (як статистичних показників, так і показників, отриманих під час експертної оцінки), які б дозволяли забезпечити об'єктивне оцінювання (моніторинг) та конкретне визначення проблем забезпечення результативності колективної праці і якості медичного обслуговування;
- створити систему моніторингу якості медичної допомоги та задоволеності населення медичними послугами закладів охорони здоров'я;
- розробити та впровадити механізми мотивації медичного персоналу закладів охорони здоров'я до підвищення якості медичної допомоги, у тому числі до виконання затверджених клінічних протоколів.

Таким чином, здійснення модернізації організації колективної праці в

зкладах охорони здоров'я дозволить подолати існуючі проблеми, створити умови для ефективної діяльності та вплине на організацію колективної праці.

Список використаних джерел:

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К., «Кондор», 2015. 296 с.

2. Основи сучасного менеджменту охорони здоров'я: навчальний посібник для лікарів-інтернів і лікарів-слухачів закладів післядипломної освіти (за ред. д.м.н., Д. Д. Дячука. К.: Укрінтерсервіс, 2015. 418 с.

Олена ЄМЕЛЬЯНИК

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла ВАСІНА

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Функціонування закладів охорони здоров'я в умовах розширення автономії, зростання конкуренції, посилення вимог з боку споживачів медичних послуг, обумовлює необхідність вирішення складних завдань постійного запровадження нових прогресивних технологій діяльності, налагодження ефективної взаємодії з споживачами й партнерами, пошуку нових можливостей ефективного використання ресурсів, підтвердження своєї конкурентоспроможності.

Вирішення цих складних завдань вимагає якомога повного залучення здібностей, можливостей, професійних і людських якостей кожного працівника закладу охорони здоров'я в процеси досягнення цілей організації на основі узгодження індивідуальних та організаційних інтересів в рамках формування дієвої системи мотивації. Тобто визначальним чинником забезпечення ефективної діяльності закладу охорони здоров'я є мотивація професійного розвитку персоналу.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с.35]. Сутність мотивації полягає в тому, що медичний працівник, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед ним, і знаючи ту винагороду, яку він може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями, здійснює певну діяльність реалізує програму

власного професійного розвитку.

З врахуванням цього система мотивації в закладі охорони здоров'я має орієнтуватись на такі завдання:

- скеровування діяльності і розвитку працівників на досягнення стратегічних організаційних цілей;
- формування поведінки персоналу у відповідності до місії закладу охорони здоров'я;
- вироблення механізмів підвищення ефективності діяльності персоналу;
- стимулювання саморозвитку та сприяння розвитку персоналу;
- забезпечення справедливої винагороди та ефективного використання ресурсів.

Основа вироблення механізмів мотивації персоналу медичних закладів складає ідентифікація й діагностика чинників, які спрямовують й активізують діяльність працівників охоплюючи їх потреби, інтереси, мотиви і стимули. При цьому важливим є встановлення зв'язку між цими складовими мотиваційного механізму. Так потреби й інтереси формують мотиви їх задоволення, спонукають людину до дії в певному напрямі, до досягнення бажаних очікуваних результатів.

Система мотивації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я повинна формуватись з врахуванням специфіки середовища його функціонування та оптимально поєднувати на засадах комплементарності економічні й неекономічні мотиваційні чинники.

При цьому, серед економічних мотиваційних чинників на особливу увагу заслуговують такі як: заробітна платня, як винагорода за результати; система преміювання; страхування (здоров'я); фінансова допомога (на придбання житла, авто); гранти на дослідження; позики; відшкодування навчання; оплата доступу до джерел інформації професійної діяльності і розвитку.

До неекономічних чинників, що мають знайти належне місце у системі мотивації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, належать такі: встановлення чітких цілей діяльності, прав і обов'язків; створення безпечних і комфортних умов роботи; запровадження гнучкого графіку роботи; забезпечення професійної автономії; покращення технічного оснащення робочих місць та розширення можливостей використання нових технологій надання медичних послуг; забезпечення стабільної працевлаштованості; визнання роботи; підтримка кар'єрного зростання; запровадження системи партнерства щодо обміну знаннями; сприяння доступу до різних форм навчання та підвищення кваліфікації; надання творчих та навчальних відпусток; створення зон відпочинку; реалізація політики рівних можливостей; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; розвиток корпоративної культури.

Мотиваційна політика закладу охорони здоров'я має закладати засади і закріплювати підходи до визначення й застосування найбільш ефективних в певних організаційних умовах стимулюючих важелів впливу на медичний персонал, розробки і впровадження мотиваційних систем та механізмів, які дозволяють спрямовувати трудову поведінку й професійно-кваліфікаційний розвиток в необхідному для вирішення поточних і стратегічних цілей закладу охорони здоров'я напрямі.

Список використаних джерел:

1. Мотивація персоналу. [Підручник]. А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.

Ольга ЖАБ'ЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Інна ЧИКАЛО

**АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Адміністрування діяльності органів місцевого самоврядування є системою забезпечення внутрішньо організаційного управління функціонуванням органу місцевого самоврядування на основі використання процедур проектування, структурування, планування, документування, координації, інформатизації, внутрішнього аудиту та контролю.

Основними бар'єрами щодо впровадження сучасних технологій адміністративного менеджменту на сьогодні є: значний вплив політичного чинника; висока питома вага нормативно нерегламентованих адміністративних процедур; домінування юридичного адміністративно-управлінського підходу до управління діяльністю органів місцевого самоврядування; ризик відсутності менеджерських навичок у відповідних голів та депутатів місцевих рад; високий рівень невизначеності в організації діяльності органів місцевого самоврядування; ресурсна обмеженість застосування адміністративних процедур; відсутність спадковості в організаційній культурі; об'єктивна консервативність адміністративних процедур внутрішньо організаційного менеджменту; опір модернізації адміністративних технологій; шаблонність структури органів місцевого самоврядування; ризик “роздутості” виконавчих апаратів рад; виродження органів місцевого самоврядування та відсутність об'єктів впливу технологій адміністративного менеджменту, домінування само менеджменту.

Адміністрування діяльності органів місцевого самоврядування здійснюється на основі використання інноваційного інструментарію адміністративного менеджменту, основними складовими якого виступають: стратегічне управління організацією, організаційний фінансовий менеджмент, організаційна логістика, організаційний маркетинг, проектний менеджмент та організаційне проектування, кадровий менеджмент, сучасні інформаційні технології, ризик-менеджмент, антикризове управління організацією, ситуаційне управління організацією та управління змінами та система управління якістю.

Водночас, у процесі адміністрування діяльності органів місцевого самоврядування використовуються такі сучасні інформаційні технології як *система Megapolis™*, інформаційна система (АІС) «Погосподарський облік для сільських, селищних рад», ГІС-технології «ПАНОРАМА» для створення геоінформаційної системи органів місцевого самоврядування, Муніципальна інформаційна система «ГРІС – Муніципалітет», *Система Megapolis™*.

Серед необхідних умов для впровадження сучасних технологій в адміністрування діяльності органів місцевого самоврядування можна виокремити:

- по-перше, дотримання принципів ефективної організації, відповідно до теорії організації;
- по-друге, теоретико-правове розуміння і створення умов для формування і функціонування органів місцевого самоврядування як корпоративних суб'єктів не лише політичних, а й економічних ринкових відносин;
- по-третє, формування належного ресурсного забезпечення адміністративної діяльності органів місцевого самоврядування;
- по-четверте, навчання посадових осіб та службовців органів місцевого самоврядування технологіям адміністративного менеджменту; врахування модернізаційної парадигми муніципального управління.

Список використаних джерел:

1. Методичні вказівки з організації та проведення тренінгу з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів ступеня вищої освіти «магістр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Чикало І.В. Тернопіль: Вектор, 2019. 72 с.

2. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: підручник / за ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, 2013. 363 с.

Віталій ЖАХАЛОВ

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Інна ЧИКАЛО

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування підприємств неможливе без управління комерційною діяльністю умовах розвитку конкурентного середовища, появи нових управлінських технологій, орієнтованих на задоволення потреб ринку, активізації підприємницької діяльності.

Слово комерція походить від латинського слова «commercium» і означає «торгівля» [1]. Термін «комерційна діяльність» з'явився в Україні одночасно із терміном «ринок», оскільки саме ринкова економіка забезпечує розвиток усіх комерційних процесів та комерційних відносин. На сьогодні в економічній літературі немає єдиного визначення дефініції «комерційна діяльність». Так, одні автори ототожнюють комерційну діяльність із підприємницькою діяльністю, інші розмежовують ці поняття, вважаючи, що комерційна діяльність є ширшим поняттям, ніж підприємницька або ж навпаки. Так, зокрема, Беляєвський І. трактує комерційну діяльність із «діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів із метою задоволення споживчого попиту й отримання прибутку» [2], Виноградська А. розглядає під комерційною діяльністю «господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і продуктів масового споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг» [1], Череп А. визначає як «ініціативна самостійна діяльність громадян та їхніх об'єднань, спрямована на отримання прибутку» [3], Болт Г. розглядає комерційну діяльність як вміння й мистецтво добре купити і ще краще продати для власної користі та користі споживача з урахуванням перспективи, своєчасне й гнучке реагування на зміну кон'юнктури [4].

Узагальнюючи наведені вище визначення можна стверджувати, що комерційна діяльність підприємства – це діяльність щодо закупівлі товарно-матеріальних ресурсів з метою забезпечення торгового процесу і збуту продукції для забезпечення максимізації прибутку. Ця діяльність охоплює як процеси купівлі-продажу товару, так і сукупність оперативно-організаційних і господарських дій підприємця, які передували здійсненню цього акту, та охоплювали комплекс заходів щодо вивчення попиту і пропозиції товарів, факторів впливу, налагодження раціональних господарських зв'язків із основними стейкхолдерами, логістичні та збутові заходи.

У свою чергу, управління комерційною діяльністю підприємств є сукупністю комерційних процесів, операцій та дій з урахуванням організаційного та економічного забезпечення на основі використання сучасних управлінських підходів. До таких підходів варто віднести, в першу чергу, науковий підхід, що ґрунтується на положеннях теорії пізнання, економічних законах розвитку, використанні досягнень науково-технічного прогресу та новітніх методів економічних досліджень, процесного, системного, мотиваційних і стратегічних підходів.

Зміст управління комерційною діяльністю розкривається через систему цілей, до яких фахівці [3;5] відносять:

- по-перше, встановлення господарських і партнерських зв'язків з суб'єктами ринку;
- по-друге, вивчення і аналіз джерел закупівлі товарів;
- по-третє, узгодження зв'язку виробництва із споживанням товарів, орієнтованих на попит покупців та безпосереднє здійснення купівлі і продажу товарів з урахуванням ринкового середовища;
- по-четверте, розширення існуючих та забезпечення перспективного розвитку цільових ринків товарів та забезпечення скорочення витрат обігу товарів.

Для забезпечення ефективного управління комерційною діяльністю, вбачаємо за необхідне, розгляд комерційної діяльності як сукупності комплексу взаємопов'язаних процесів; зосередження уваги на кожному окремо взятому процесі, врахування факторів зовнішнього середовища при формуванні технологій реалізації складових процесу.

Список використаних джерел:

1. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : [моногр.] К. : Центр навч. л-ри, 2004. 807 с.
2. Беляевский И. К. Основы коммерции. М., 2005. 129 с
3. Череп А.В., Ортинська О.Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. *Продуктивні сили і регіональна економіка*. 2008. Ч. 1. С. 198–203
4. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. М., 2000. 268 с.
5. Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 6(11) 2018. С.130-134

Вадим ЖИГАЛЮК

здобувач освітньо-професійної

програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Олена ДУДКІНА

РЕГІОНАЛЬНА ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА: ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Однією з найважливіших складових державної регіональної політики України є регіональна екологічна політика, що визначається як система заходів, цілей і дій органів публічного управління всіх ієрархічних рівнів, спрямованих на забезпечення екологічної безпеки, якості навколишнього середовища, відтворення природних ресурсів, раціонального природокористування, задоволення екологічних потреб населення і створення відповідних екологічних умов життєдіяльності громадян.

В світовій практиці розрізняють певні концептуальні засади реалізації регіональної екологічної політики, а саме: модель, яка функціонує за принципом «реагуй і виправляй» і зорієнтована на ліквідацію наслідків екологічних порушень; модель, яка здійснюється за принципом «прогнозуй і попереджуй» і спрямована на покращення стану довкілля та попередження його забруднення.

Реалізація регіональної екологічної політики передбачає поєднання засобів: державної регіональної екологічної політики, які здійснюються державними органами влади центрального рівня, а також інструментів екологічної політики, здійснюваної самими регіонами і спрямованої на забезпечення реалізації місцевих екологічних інтересів силами самих регіонів (здійснюється місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, із залученням недержавних, громадських установ та організацій).

Відповідно, основними завдання регіональної екологічної політики в сучасних умовах розвитку суспільства визначено: врегулювання природо-господарської збалансованості регіонів; застосування програмно-цільового підходу до поліпшення природокористування і охорони навколишнього природного середовища регіонів; забезпечення пріоритетності територіального управління природокористуванням на відміну від галузевого; ефективне використання та відтворення природних ресурсів; впровадження економічного механізму природокористування; екологічно обґрунтоване розміщення об'єктів господарського комплексу регіону; використання нормативно-правових та адміністративних засобів екологічного регулювання; екологізацію технології в галузях економіки регіону; здійснення заходів щодо зменшення трансграничних переносів забруднюючих речовин; поліпшення стану деградованих земель,

рекультивация порушених природних ландшафтів; здійснення заходів щодо зниження аварійності господарської діяльності, геоecологічного ризику територій, по зниженню захворюваності населення в результаті техногенного навантаження; ліквідація наслідків глобальних та локальних екологічних криз; стабілізація екологічного стану в містах та промислових центрах; здійснення заходів щодо поліпшення якості питної води; створення повноцінного інформаційного середовища щодо екологічного регулювання; здійснення екологічного моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів, активізація зусиль громадянського суспільства в реалізації екологічної політики. [1]

Регіональна екологічна політика держави напряму пов'язана з стратегічними напрямками розвитку національної економіки, її окремих галузей та секторів, перед усім – аграрного сектора. Так, національна стратегія розвитку аграрного сектора, в тому числі рибного господарства, в сучасних, динамічно змінних ринкових реаліях передбачає формування умов його відтворення на засадах сталого розвитку в контексті виконання таких пріоритетів як: забезпечення населення продовольством та відповідних галузей економіки сільськогосподарською сировиною; оновлення принципів і методів публічного управління у контексті підвищення рівня комерціалізації сільськогосподарської діяльності та її результативності; створення сприятливих умов для виходу української сільськогосподарської продукції на світовий, зокрема європейський продовольчий ринок; закріплення багатокладності секторального розвитку; підвищення рівня соціальної відповідальності за екологічний стан системи аграрного господарювання з боку держави, ринкових суб'єктів, громадянського суспільства, територіальної громади та формування нової агроecологічної культури за принципами екологічної свідомості та самосвідомості.

Сьогоднішні умови вітчизняного аграрного господарювання потребують забезпечення еколого-економічних вимог, зокрема у розрізі стратегії сталого розвитку України, що передбачає такі вектори руху: базовий вектор сталого розвитку країни рекомендовано поєднати із векторами безпеки, відповідальності та соціальної справедливості, укріплення позицій України в Європі та світі. Необхідним є системне обґрунтування трансформацій розвитку рибного господарства як відповіді на значну кількість ринкових викликів, змін у соціально-економічному розвитку України та її регіонів, неприйнятному на сьогоднішні стани доквілля за екологічними параметрами.

Список використаних джерел:

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

Ольга ЗАГОРОДНА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Василь ЗДРЕНИК

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Про методологію побудови систем стимулювання і формування мотивації персоналу написано досить багато. Насамперед хотілося б звернути увагу на те, що українські керівники намагаються вибудовувати власні моделі оцінки, стимулювання і мотивації, виходячи з конкретних умов діяльності.

Стимулювання персоналу розглядається як елемент загальної системи роботи з персоналом, який нерозривно пов'язаний з нею і з усіма іншими елементами системи. Цей підхід передбачає, що людський фактор є одним з визначальних в успіху організації в умовах конкурентної боротьби на ринку. Тому в програму роботи з персоналом крім визначення форм і методів стимулювання найманих працівників входять планування кадрового складу, якісна підготовка персоналу, формування показників оцінки як робочих місць, так і результатів праці, тренінги за фахом і з менеджменту для керівних кадрів та інші напрямки роботи з персоналом.

На нашу думку, при створенні системи стимулювання потрібно дотримуватися таких принципів:

- комплексність;
- системність;
- регламентація;
- спеціалізація;
- стабільність.

Управління стимулюванням праці охоплює такі основні етапи робіт:

1. Вибір форм і систем заробітної плати являє собою початковий етап організації стимулювання праці персоналу.

2. Побудова на підприємстві тарифної системи заробітної плати являє собою важливий етап організації стимулювання праці на тих підприємствах, де зайняті працівники різної кваліфікації і де є істотні відмінності в складності виконуваних робіт (рис 1.)

3. Побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності працівників покликане посилити трудову мотивацію персоналу.

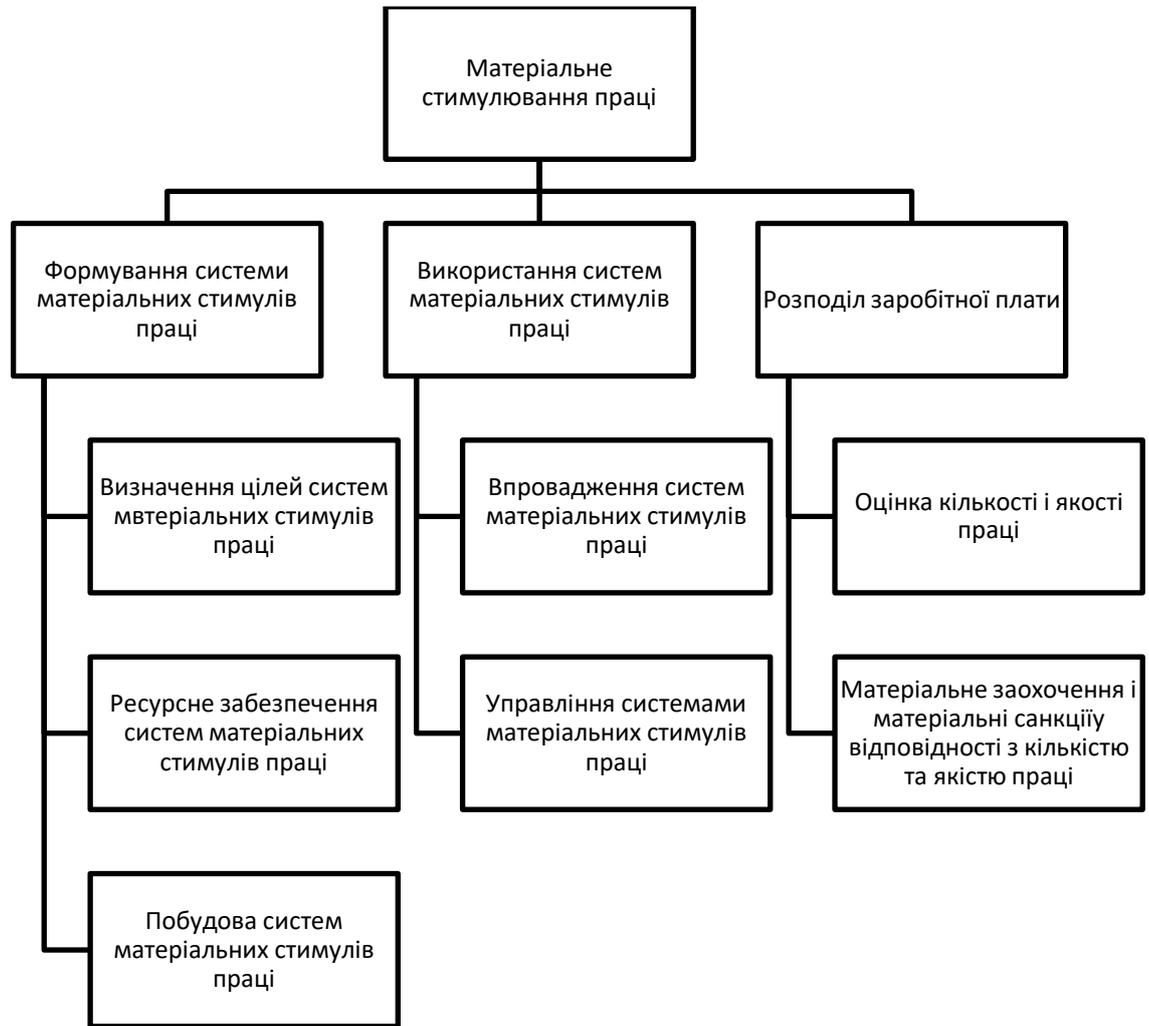


Рис. 1. Система матеріального стимулювання праці на підприємстві [1]

До додаткових методів стимулювання можна віднести: цінні подарунки; моральні заохочення; відгули, додаткові відпустки; пайова участь персоналу в прибутку та продаж акцій компанії.

Фактори системи матеріальних стимулів праці класифікують на:

- *соціально – психологічні*: співвідношення у заробітній платі; структура заробітної плати всіх груп працівників;
- *економічні*: джерела матеріального стимулювання праці; розміри заробітної плати працівників);
- *організаційні*: (тарифна система та схеми посадових окладів; форми та системи заробітної плати).

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або коректувати систему, або змінювати співробітників. Спроби нав'язування мотивів “зверху” без обліку існуючої організаційної культури малоефективні. Коли мова йде про стимулювання, на підприємстві, де зарплата (незалежно від її

розмірів) нижче середньої для окремих категорій фахівців, не відповідає прожитковому мінімуму, де відсутня організаційна структура і порядок, де навантаження на персонал перевищує оптимальний, тобто на підприємстві, де не створені передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не дасть довгострокового ефекту. Скоріше на порядок денний ставиться питання про усунення основних демотивуючих факторів.

Список використаних джерел:

1. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66629-qqq-17m4-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti>

Тетяна ЗАГУМЕННА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
фінансів ім. С.І. Юрія, ЗУНУ Олександр ШАШКЕВИЧ

**ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції. Ефективне формування державної політики у різних сферах можлива за наявності професійної, результативної, ефективної системи владних інститутів із професійним кадровим складом. Зниження адміністративного навантаження, покращення якості надання адміністративних послуг, підвищення професіоналізму публічних службовців покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності.

Вдосконалення роботи з персоналом у владних інститутах потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази державної служби та забезпечення її ефективного впровадження; вдосконалення систем класифікації посад на державній службі; посилення спроможності структурних підрозділів з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами; введення в експлуатацію інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформу системи професійного навчання державних службовців, у тому числі в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; посилення інституційної спроможності служб управління персоналом в органах виконавчої влади в

контексті:

- реалізації державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективного використання ;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;
- документального оформлення проходження державної служби та трудових відносин.

Важливо працювати над вдосконаленням форм та методів добору кадрів, в контексті запровадження відкритих систем добору для кращих випускників вищих навчальних закладів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», передбачити процедури порівняння документів (сертифікатів про підвищення кваліфікації, зарубіжні стажування, реалізовані грантові програми тощо).

Необхідно створити систему об'єктивної оцінки (атестації) діяльності державних службовців. Серед основних критеріїв оцінки мають бути продуктивність, ефективність, якість і своєчасність роботи. Обов'язкове здійснення системного контролю за проходженням державної служби.

В контексті покращення кадрової роботи повинні бути утверджені нові підходи до організації діяльності державних службовців, зокрема у взаємодії з громадянами, насамперед у принциповій зміні характеру цієї взаємодії. Необхідно встановити стандарти якості роботи державних службовців та їх поведінки по відношенню до громадян. Потрібно виробити нову управлінську ідеологію, спрямовану на оновлення адміністративної культури, формування готовності управлінського персоналу до прийняття рішень та підвищення особистої відповідальності з орієнтацією на служіння громадянам.

Необхідно удосконалити визначення та застосування норм і гарантій статусу державних службовців. Це включає забезпечення цілісності, системності, повноти та стабільності правового і соціального становища державних службовців, узгодження їх посадових повноважень з правами та обов'язками фактичного перебування на державній службі. Слід реформувати систему оплати праці державних службовців з тим, щоб забезпечити конкурентоздатність державної служби на ринку праці, зменшити відомчий та місцевий вплив, запобігти корупції, кардинально підвищити заінтересованість кадрів у продуктивній і якісній, ініціативній і ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на державній службі та подальшому просуванні по кар'єрі. Цього можна досягнути у разі встановлення на державній

службі мінімального посадового окладу у розмірі трьох мінімальних заробітних плат, як це передбачено вимогами ефективного врядування Європейського Союзу.

З метою збереження високопрофесійного і досвідченого кадрового потенціалу державної служби та ефективного його використання у випадках припинення державної служби з незалежних від працівника причин доцільно розробити і запровадити дієвий механізм його соціально-правового захисту.

Врахування даних пропозицій покращить результативність кадрової роботи та підвищить інституційну спроможність владних інститутів до ефективного надання публічних послуг, сприятиме створенню професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС.

Список використаних джерел:

1. Стратегія реформування державного управління України до 2021 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>.

2. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп.; за заг. ред. В. С. Куйбіди. К.: НАДУ. 2018. 180 с.

3. Толкованов В. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: інформаційно-аналітичний звіт. 2017. К. 57 С.

4. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/>.

5. Нова державна служба: доступно про головне. URL: <https://udl.despro.org.ua/course/view.php?id=79>.

6. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>.

Роман ЗАЛІЩУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Професійна освіта управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ЧОРНА

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни існуючої системи управління персоналом підприємств України. Сучасні підходи до управління персоналом недостатньо гнучкі, вони не забезпечують ефективного управління трудовою поведінкою персоналу, що негативно впливає на функціонування промислового підприємства. У зв'язку з цим, важливого значення набуває впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом, серед яких провідне місце належить мотиваційному інструментарію управління трудовою поведінкою на засадах корпоративної культури, що сприяє досягненню максимальної прибутковості та результативності трудової діяльності персоналу, забезпеченню високої економічної ефективності функціонування та підвищенню конкурентоспроможності промислового підприємства.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище впливає як на корпоративну культуру, так і на організацію в цілому. Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через корпоративну культуру. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке змінилося, а це, відповідно, потягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств [3. с. 69].

Розглянемо модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури на підприємстві для оцінки впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Відобразимо на рисунку 1 модель комплексної оцінки

рівня побудови корпоративної культури на підприємстві [3. с. 70].

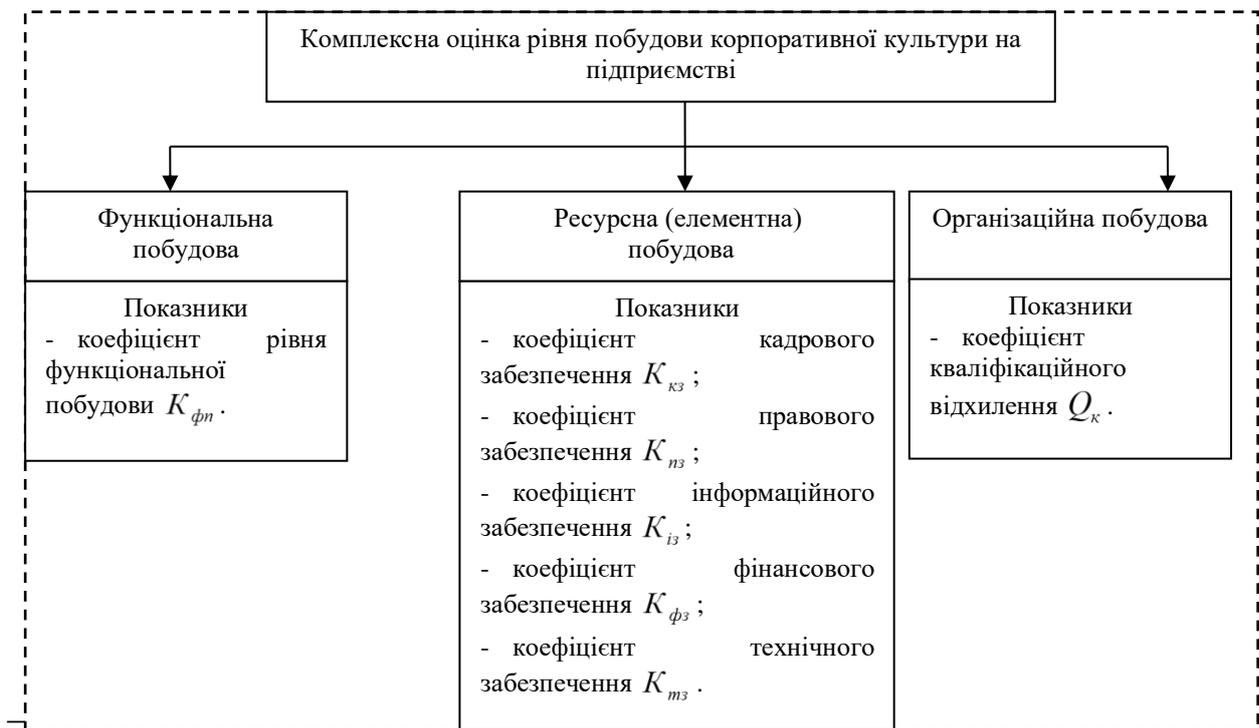


Рис. 1. Модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури для підвищення економічної ефективності підприємства

Якщо зовнішнє середовище суттєво змінюється, то підприємство повинно адаптувати свою культуру або окремі її елементи до цих змін, щоб не було конфлікту між цінностями, які продукує зовнішнє середовище, і внутрішнім середовищем [3. с. 70].

Зміни і розвиток корпоративної культури неминучі при виході організації на міжнародний рівень, де стикаються різні культури і стереотипи поведінки.

У випадку об'єднання декількох організацій з різними корпоративними культурами потрібен час і значні зусилля для поєднання різних цінностей і в перспективі формування нової культури. Відповідні труднощі виникатимуть при формуванні культури в організації, де працюють люди різних національностей чи віросповідання, оскільки їхні культурні цінності мають різну основу. Тому при зміні корпоративної культури треба дотримуватися певних правил:

- поетапність змін;
- морально-психологічна підготовка всієї організації до змін;
- поступовість, але системність нововведення;
- узгодження нововведень із базовими елементами корпоративної культури;
- всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

З погляду синергетики, розвиток – це послідовна зміна хаосу і порядку,

причому розвиток відбувається з постійним зростанням ентропії системи. Синергетика дозволяє досліджувати процес формування, розвитку й зміни корпоративної культури за двома аспектами [4, с. 82]:

– динамічному, тобто з погляду особливостей розвитку корпоративної культури в умовах нелінійності;

– через вплив корпоративної культури на досягнення синергетичного ефекту, а, отже, і на самоорганізацію соціально-економічної системи.

Розвиток корпоративної культури має нелінійний, недетермінований характер. Це пов'язано з тим, що вона формується у свідомості працівників, у процесі їхньої спільної діяльності, а людині властива воля, що породжує хаос. Тому синергетичний підхід дає можливість встановити загальні закономірності розвитку корпоративної культури в умовах недетермінованості і нелінійності.

Необхідною умовою розвитку підприємства є існування безлічі різних або навіть протилежних елементів і сил, що діють. Однак, чим різноманітніші елементи системи, та зв'язки між ними, тим сильніша повинна бути їхня єдність, взаємозв'язок і взаємодія. Тобто, чим складніша і досконаліша система, тим вищий повинен бути рівень корпоративної культури [5].

Список використаних джерел:

1 Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64–71.

2 Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: «Арт-Друк», 2013. 300с

3 Ведерніков М. Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 1. Т. 1. С. 68–71.

4 Хаєт Г. Л. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л Хаєт. К., 2003. М. : Издат. дом «Вільямс», 2007. 1056 с.

5 Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко. *Комунальне господарство*. 2011. Вип. 14. С. 160–165.

6 Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах URL : www.economynauka.com.ua

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 «Е-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. <https://www.infomed.ck.ua/>

Христина ЗНАК

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

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

На сучасному етапі розвитку публічного управління у процесі функціонування територіальних громад часто виникають проблеми, які вони не в змозі вирішити самостійно. Труднощі, головним чином, стосуються фінансової або інфраструктурної неспроможності громади. У зв'язку з цим, все більшої актуальності набувають питання організації співробітництва територіальних громад, які поєднавши свої ресурси, знання і досвід, матимуть змогу вирішити загальні проблеми розвитку своїх територій.

Організаційну основу співробітництва територіальних громад, форми, принципи, механізми його стимулювання, фінансування та контролю формулює Закон України «Про співробітництво територіальних громад», згідно якого під співробітництвом територіальних громад розуміються відносини двох чи більше територіальних громад, співпраця яких здійснюється згідно договору задля підтримки та забезпечення економічного, соціального, культурного розвитку територій, поліпшення якості наданих послуг населенню на основі спільної мети та інтересів, дієвого використання органами місцевого самоврядування визначених законодавством повноважень [1].

Досягнення цілей розвитку співробітництва територіальних громад в Україні, дієва реалізація конкретних проєктів співробітництва передбачають розробку ефективного організаційного механізму, в основу якого мають бути покладені сучасні управлінські технології. Організаційний механізм можна характеризувати як сукупність заходів, спрямованих на здійснення послідовного виконання робіт, формування належних організаційних структур, у рамках яких здійснюється певна діяльність [2, с. 212]. Цей механізм перш за все передбачає використання інструментів, які дозволять оптимізувати процеси узгодження інтересів, координації дій територіальних громад та їх органів, що слугуватиме основою підвищення якості вирішення питань місцевого значення.

Законодавчо визначено п'ять форм співробітництва територіальних громад, котрі розкривають широкі можливості для співпраці, це зокрема:

1) делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва реалізацію одного чи кількох завдань із передачею йому відповідних ресурсів;

2) реалізація спільних проєктів, що являє собою координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів із метою спільного здійснення відповідних заходів;

3) спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів;

4) утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів;

5) утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління задля спільного виконання визначених законом повноважень [1].

Названі форми співробітництва можна умовно розділити на такі види як: господарсько-правові (форми, що пов'язані із утворенням чи фінансуванням інфраструктурних об'єктів та реалізацією проєктів) та публічно-правові (форми, пов'язані із виконанням повноважень місцевого самоврядування) [3]. Процес становлення організації співробітництва територіальних громад за кожною із наведених вище форм здійснюється за певним алгоритмом, що формується із низки логічно-послідовних кроків, яку наведено на рисунку 1.



Рис. 1. Етапи процесу встановлення співробітництва територіальних громад

Договір про співробітництво набирає чинності через 10 днів з дати його укладення із врахуванням вимог бюджетного законодавства, якщо суб'єкти співробітництва не домовились про інші терміни, про що зазначається у договорі.

Якщо організаційна система прийняття рішень у рамках співробітництва територіальних громад являється нечіткою, незрозумілою та нераціональною, то співробітництво буде неефективним. Унаслідок поганої регламентації стає можливим суб'єктивізм й упередженість під час виконання завдань співробітництва, його реалізація залишатиметься значною мірою непрозорою та закритою. Це, у свою чергу, може збільшити недовіру до співробітництва з боку

відповідних територіальних громад і створити додаткові можливості для зловживань та безвідповідальності. За таких умов одним з основних інструментів організаційного механізму раціоналізації співробітництва територіальних громад є регламентація взаємодії.

Правильна організація співробітництва територіальних громад дозволить значно підвищити рівень розвитку кожного із суб'єктів співпраці, більш раціонально використовувати внутрішні ресурси громад завдяки ефекту синергії, сприятиме покращенню якості надання муніципальних послуг населенню, забезпечить належне виконання обов'язків і повноважень органами місцевого самоврядування та дасть змогу акумулювати нові фінансові надходження.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

2. Мусаєва І. А. Сутність організаційного механізму державного управління фінансовим забезпеченням регіону. Ефективність держ. упр. 2016. Вип. 3. С. 208-215

3. Любченко П. М. Співробітництво територіальних громад: теорія і практика. Конституційне та муніципальне право. Проблеми законності. 2015. Вип. 129. С.50-59. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2015_129_8

Антон ІЛЬЧУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Галина БАБ'ЯК

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-яка стратегія підприємства спрямована на підтримку його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічне управління персоналом, головною метою якого є забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період, що дозволить підприємству виживати, розвиватися та досягати своїх цілей.

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління

розглядаються „змістовні” характеристики персоналу (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки та цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні та демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, виражають з точки зору довгострокової перспективи потенціалу персоналу організації. Окрім того, об’єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення та розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал організації [1, с. 6].

Стратегічне управління персоналом може протікати ефективно тільки в рамках системи стратегічного менеджменту, яка забезпечує формування стратегії управління персоналом, її реалізацію та контроль за цим процесом. Дослідження в галузі стратегічного управління дають можливість зробити нам висновок, що кадрова стратегія управління повинна розроблятися не на короткотерміновий, а на довготерміновий період, та бути одночасно спрямована на задоволення потреб підприємства в персоналі та на виявлення й задоволення індивідуальних потреб його працівників, а її реалізація дозволить ефективніше розподіляти та використовувати людські ресурси підприємства та скоординувати дії персоналу на досягнення цілей підприємства. Реалізація ефективної стратегії управління персоналом дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

Дослідження показали, що не існує єдиної думки щодо сутності стратегії управління персоналом підприємства.

На думку Лібанової Е., стратегія управління трудовими ресурсами являє собою курс дій у відповідності до виробничих відносин співробітників підприємства, який дозволяє досягти реалізації основних цілей підприємства [3, с.53].

На нашу думку, процес розробки стратегії управління персоналом, як і загальної (генеральної) стратегії, доцільніше розпочинати з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища, провідного досвіду, аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Неправильна або недостатня оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Так, якщо основним стратегічним засобом реалізації управління в США є матеріальна зацікавленість, а також жорстка конкуренція, то в Японії – це вірність і єдність працівників підприємства, їх співпраця і співіснування. На відмінну від американської концепції управління, за якою людина розглядається як один із ресурсів для досягнення загальної мети організації, за японською концепцією людина – це самостійна цілісність і цінність, а не просто – один із ресурсів підприємства. [2, с. 220].

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та

заохоченні індивідуальності працівників із чіткою орієнтацією на прибуток компанії та залежністю власного прибутку від нього. Це характеризується чіткою постановкою цілей і задач, високою оплатою персоналу, різними видами заохочень, високим рівнем демократії в суспільстві, соціальними гарантіями. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізмі, загальному погодженні, ввічливості.

Англійська філософія бізнесу ґрунтується на традиційних національних цінностях та теорії людських відносин. Вона передбачає повагу до особистості робітника, щире доброзичливість, мотивацію робітників та заохочення їхніх досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантія гідної зарплатні [34, с. 56].

На наш погляд, кожний з розглянутих підходів до управління персоналом має як позитивні, так і негативні сторони, тому стосовно українських підприємств необхідне поєднання даних підходів з обов'язковим врахуванням особливостей діяльності підприємств, стану зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. Окрім того, не слід копіювати один до одного закордонний досвід, тому що для українських підприємств використання закордонних моделей управління персоналом має певні негативні моменти: моделі жорстко прив'язані до менталітету певних країн, де вони використовуються; вони дорогі та базуються на вже сформованих в економіці ринкових відносинах. За цих обставин цілком справедливим буде припущення, що управління персоналом на вітчизняних підприємствах має здійснюватися на системних засадах з урахуванням ступеня ринкових перетворень у національній економіці; правил, норм, традицій трудових відносин, які сформовані у населення в попередні роки і ще залишаються у свідомості більшості робітників; фінансових можливостей підприємств.

Таким чином, для успішного функціонування підприємства необхідна правильно визначена та обрана стратегія управління персоналом, вибір якої повинен визначатися реальними умовами функціонування підприємства, його можливостями та здійснюватися на основі ретельного аналізу середовища, провідного досвіду та оцінки різних варіантів стратегії. Наявність в організації стратегії управління персоналом означає, що залучення працівників, їх використання і розвиток здійснюється не стихійно, а цілеспрямовано і продумано, в ув'язуванні з місією і стратегічними цілями розвитку підприємства. При цьому стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом підприємства: удосконалювання структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на

навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); удосконалювання системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, організаційної структури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо) та ін.

З урахуванням всього вищенаведеного під стратегічним управлінням персоналом пропонуємо розуміти комплексну систему, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і раціональне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни навколишнього середовища, що дозволяє підприємству розвиватися та досягати довгострокових цілей.

Отже, стратегічна модель управління персоналом потребує створення на підприємстві належних умов для формування та ефективного використання потенціалу його працівників. Провідною ідеєю стратегічного управління персоналом має бути інвестування в людський капітал за сприяння всебічному розвитку особистості та надання працівникові максимальних можливостей для активізації його трудової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Богиня Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2007. №5, Т.1. С. 7-13.
2. Бортник В. А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК.* 2009. №2. С. 129-135.
3. Лібанова Е. Проблеми формування і розвитку неформального сектору ринку праці в Україні. *Україна: аспекти праці.* 1998. №3. С. 3-8.

Віталій ЇЖАК

Здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Публічного управління та персоналу ЗУНУ Олена ДУДКІНА

АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Сучасний туризм є вагомим чинником соціально-економічного розвитку регіонів за рахунок надходжень від зростаючих туристичних потоків, залучення інвестицій у формування місцевої інфраструктури, ефективного використання природно-рекреаційних та історико-культурних ресурсів території, її активного включення у національну та міжнародну торгівлю послугами. Історичні та природні багатства України є її довічними та безцінними інвестиціями, це добре усвідомили об'єднані громади. Децентралізація дала їм свободу прийняття рішень і можливість на власний розсуд розпоряджатися власними ресурсами. Яскравий приклад – Тереховлянська об'єднана громада. Це найбільша громада на Тернопільщині, у якій проживає більше 30 тисяч людей. Тут безліч історичних, архітектурних пам'яток і неймовірні краєвиди. Із початку децентралізації Тереховлянська громада, отримавши фінансові ресурси, активно взялася за розвиток туризму, який дасть змогу розбудувати інфраструктуру громади та покращити якість і безпечність життя Тереховлянської територіальної громади.

З метою розвитку туризму в Тереховлянській громаді створено Туристично-інформаційний центр, який має на меті організацію екскурсійних турів по Тереховлянській громаді, виготовлення та поширення сувенірів із Тереховлянський брендом. Завдяки роботі центру, Тереховлянська громада перемогла в проекті «Сім чудес України» та було відзнято проморолик про туристичний потенціал громади.

Туристично-інформаційний центр створив дієву інформаційно-туристичну платформу та сприяє запровадженню громадських ініціатив щодо поширення в інтернеті та соціальних мережах інформації про Тереховлянську ОТГ та її туристичні переваги. Центр розширює співпрацю з містами-побратимами щодо реалізації культурно-туристичних акцій; розробляє проекти щодо привабливого зовнішнього вигляду автомобільних в'їздів в м. Тереховля в т. ч. дизайну вітальних написів, благоустрою території, карт-схем та дизайну оригінального освітлення, сприяння їх втіленню; створює інформаційні друковані та електронні матеріали для представлення туристичного потенціалу міста.

Органи місцевого самоврядування проводять збори та конференції з активними членами громадських організацій, представниками місцевого бізнесу та зацікавленими особами з метою розвитку туризму в громаді. Також проводять заходи із пропаганди перспектив розвитку туристичної галузі громади шляхом організації семінарів, презентацій, навчань, виставок, ток-шоу, «круглих столів», благодійних екскурсій, ін.

Теребовлянська ОТГ залучає інвесторів для побудови санаторіїв на її території, залучає громадськість до акцій з благоустрою на рекреаційних територіях, у парках, заказниках, річках чи ставках тощо. Громада розвиває історико-пізнавальний туризм, сприяє екскурсійній діяльності на території ОТГ, налагоджує роботу Теребовлянського музею-майстерні, сприяє створенню історично-археологічних гуртків. На території Теребовлянської громади проводяться археологічні розкопки трипільської культури, княжої доби. Знахідки поміщені в міському музеї, які мають збільшити туристичну привабливість громади і міста.

Теребовлянська ОТГ відновлює статус міста Теребовлі як релігійного центру, розробляє паломницькі маршрути в межах громади, активізує місцевих релігійних діячів, поширює якісну інформацію про сакральні пам'ятки, а також співпрацює з іншими громадами у цьому секторі.

Громада також розвиває сільський зелений туризм. Проводить промоції та консультації сільського населення щодо організації власних туристичних сільських господарств, а також надає підтримку у зайнятості населення у сфері сільського зеленого туризму.

Теребовлянська громада вводить акцію «Безпечне середовище без сміття», проводить інформаційні компанії та акції із збереження довкілля задля підвищення рівня екологічної свідомості громадян. Громада активно ліквідує стихійні сміттєзвалища на своїй території, закупила та встановила нові сміттєві баки у селах на суму 400 тис. грн., регулярно проводить збір та вивезення ТПВ в усіх населених пунктах ОТГ. Громада співпрацює з ТОВ «ЕКО БалансТер», ПП «Катруб» для впровадження роздільного збору сміття на території громади.

Громада зайнялась основою комфорту – благоустроєм. Приводять до належного стану тротуари та дороги, придбали нову спецтехніку (екскаватори, асигнаційні машини, грейдери, самоскиди). ОТГ облаштовує зупинки з метою відкриття міського автобусного маршруту, розробляє ефективну модель функціонування громадського транспорту між населеними пунктами громади.

Теребовлянська об'єднана громада має позитивний туристичний імідж на всеукраїнському та міжнародному рівнях. Громада гарантує зайнятість міського та сільського населення, надає додаткові робочі місця в сфері готельного, ресторанного та розважального бізнесу, підтримує стартапи для малого та

середнього бізнесу (виробництво сувенірної, інформаційно-туристичної продукції, екскурсійне обслуговування тощо). У громаді існує широкий спектр відпочинково-дозвільних та спортивних програм для молоді.

Список використаних джерел:

1. Управління туристичними дестинаціями. 2018. URL: www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf
2. Туристичний потенціал Теребовлянської громади. URL: decentralization.gov.ua/news/11299
3. Проект плану соціально-економічного розвитку Теребовлянської ОТГ. 2020. URL: terebotg.in.ua/wp-content/uploads/2019/11/PLAN-Sots-Ekonom-2020.pdf
4. Дослідження впливу діяльності Теребовлянської об'єднаної територіальної громади на соціально-економічний розвиток регіону. 2019. URL: elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30049/1/Tabas_Mag.robota.pdf
5. Офіційний сайт Теребовлянської територіальної громади. URL: terebotg.in.ua
6. Туристично-інформаційний центр м. Теребовля. URL: tic.terebovlia.info

Тарас КАТОЛА

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла Мельник

ПОБУДОВА МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

У бізнесі і в політиці дуже важливо попередньо визначити конкретний зміст термінів, що вживаються у повсякденній діяльності. Це стосується і поняття "менеджмент" з погляду його складових, структури і розуміння процесів. Якщо говорити про менеджмент, в сучасних організаціях, то перш за все варто сказати — що це основа успішного підприємства. Організація робочого процесу, визначення цілей, вміння мотивувати і планувати — основа менеджменту.

Сучасні підходи в управлінні організацією змінились за останніх пів століття, бюрократичний підхід вже не актуальний в сьогоденні на його зміну прийшов системний — вміння бачити організацію як єдине-взаємозалежне ціле. До даного визначення у своїх роботах звертався Честер Барнад (Функції виконавця), Пітер Дракер (Концепція корпорації) та інші.

Варто розуміти, що будья-яка організація діє на підставі законів: синергії; єдності аналізу і синтезу; пропорційності; композицій; організованості – інформованості. Необхідно зазначити, що універсальні закони організації діють не незалежно одна від одної, а мають вплив одна на одну. Тому для досягнення своїх цілей організація створює інтегровані, кооперовані системи поведінки.

На організацію постійно впливають внутрішні і зовнішні чинники, тим самим створюючи динаміку організації. Зміни в одній структурі, тим чи іншим образом впливають загалом на організацію, як негативний ефект, та і позитивний. Проте зовнішні чинники це постійне явище. Саме тому правильно побудованні, адаптованні до змін, гарно скооперованні організації вміють мінімізувати зовнішні впливи, та навіть використати їх на своє благо.

Внутрішня складова організації складається із — цілей, ієрархічної структури, завдань, технологічного виконання, та власне персоналу – який виконує поставленні завдання за допомогою технологій, для досягнення поставлених цілей.

Правильно підібрана і організована структура — це каркас для майбутньої організації. Вона забезпечує життєдіяльність організації як системи.

Ключові фактори успіху організації знаходяться в двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує ресурси, інформацію, знання) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію чи послуги).

Проте основною організації є працівники – оскільки саме люди виконують і надають вказівки, їх психологічний стан напряду впливає на робочу атмосферу всередині колективу. І мова у даному випадку йде не тільки про управлінські посади, а звичайних працівників, які виконують свою роботу. Саме з цього і бере початок системний підхід до менеджменту організації.

Організація – це кожен працівник, який виконує поставлену роботу. Тобто взаємодія і взаємозалежність у системному підході грає ключову роль. Проте попри обов'язки, поставлені перед працівником, не варто забувати про “мізки” – які керують усією системою. У керуючу частину входить дирекція, менеджери та інформаційні підрозділи – цю частину організації ще прийнято називати адміністративно-управлінським апаратом. Продуктом роботи управлінського апарату є інформація, як сприйняття і аналіз, так і її розповсюдження. Саме цей підрозділ бере на себе відповідальність стосовно всього майбутнього організації і ухвалює управлінські рішення.

Та приймаючи рішення стосовно цілей — керівник не повинен відштовхуватись лише від власних думок, а і брати до уваги думку колективу, кооперуватись із ними. Комунікації між керівництвом і робітниками носить “стратегічний характер”, оскільки це надає більше мотивації робітникам за

рахунок мотиваційного розуміння власної важливості для досягнення цілей. Вдалий баланс між працею та нагородою, як матеріальною так і нематеріальною, дозволить втримати, мотивувати та якісно організувати робочий процес. Грамотно збудована робота, яка включає інтереси робочого колективу, буде більш ефективна ніж розбіжненість у цьому.

Лише кооперуючись між різними рівнями організації, її функціональними підрозділами і не забуваючи про інтереси зовнішньої складової, можна отримати цілісну ефективну та успішну систему.

Якщо проаналізувати вище сказане можна виділити три основи стосовно організації, як явища: структура, взаємозв'язок і менеджмент (управлінська робота). На мою думку саме ці три складові характеризують організацію як систему, як чітко працюючий механізм.

Ієрархія і правильна структура дасть змогу правильно розподілити функціональні обов'язки та налаштує взаємозв'язки, як на своєму рівні так і між рівнями.

Взаємозв'язок між усіма елементами системи — це те що робить організацію єдиним цілим а не лише набором елементів, які виконують свою роботу. Налагодження взаємозв'язків є основою організаційного підходу в системному розумінні організації.

Менеджмент — контролюючий і організаційний погляд на всю організацію. Перш за все це вміння бачити шлях до мети підприємства. Відповідальність, яку бере на себе менеджер будь-якої ланки — колосальна, адже від його розуміння процесів і бачення майбутнього, вміння вирішувати проблеми і лідерські якості напряду впливають на всю організацію.

Список використаних джерел

1. Гріфін Р. В. Основи менеджменту : підручник /. Р. В. Гріфін, В. Яцура – Львів : Бак 2001, -624с
2. Менеджмент : теорія і практика : навч. посібник. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошок, – Київ : Атака, 2007.-564 с.

Ірина КОВАЛЬЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПОТРЕБИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний період розвитку України характеризується продовженням реалізації реформи місцевого самоврядування, а також комплексу секторальних змін, націлених на посилення спроможності територіальних громад. Важливим вектором реформ на місцевому рівні виступає модернізація інфраструктури, реалізацію якої здійснюють місцеві органи влади, які координують діяльність усіх господарських структур на їх території, беруть участь у розробці та реалізації економічних та соціальних проектів, вирішують питання розподілу коштів.

Стан економічної та соціальної сфери та, як наслідок, рівень задоволення соціальних потреб населення територіальних громад демонструють низку проблем. Зокрема, 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.

До недавня 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. Окрім 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 інфраструктури та раціонального їх розміщення в межах новостворених ОТГ. Вкрай актуальним залишається і питання налагодження всієї системи фінансування потреб ОТГ в частині отримання міжбюджетних трансфертів,

фінансування проектів, а також впровадження європейських стандартів щодо надання послуг.

Ключовим фактором успіху у реалізації будь-якої ініціативи у сфері місцевого розвитку – є вміння залучення фінансових ресурсів з усіх доступних джерел, і особливу увагу для розвитку громад заслуговує міжмуніципальне співробітництво та муніципально-приватне партнерство.

На перспективу визначення фінансового потенціалу об'єднаний територіальної громади, важливо враховувати також незадіяні в даний момент у виробничо-господарському обігу такі ресурси, як наявність природних корисних копалин, які на поточний час не використовуються, створення нових підприємницьких структур, розширення сфери послуг населенню та суб'єктам господарювання, однак оцінка фінансових можливостей територіальної громади від використання незадіяних та не досліджених його природних і виробничо-господарських ресурсів повинна базуватися на прогнозованих розрахунках доцільності їх використання на визначений період часу з врахуванням витрат на реалізацію. Розрахунок таких заходів передбачає можливість використання методів оцінки ефективності інвестиційних проектів, пов'язаних із залученням нових джерел формування фінансового потенціалу об'єднаної територіальної громади з урахуванням привабливості та інвестиційних можливостей земель населених пунктів, включення їх в економічний оборот передбачає залучення прямих, інвестицій як на первинному, так і на вторинному ринку. Це можуть бути кошти виручені від продажу земельних ділянок. Тому ринок землі населених пунктів може значно розширити фінансову базу доходів місцевих бюджетів усіх рівнів для подальшого їх спрямування у модернізацію інфраструктурних об'єктів об'єднаної територіальної громади.

Впровадження ефективного використання бюджетного потенціалу земельних ресурсів шляхом збільшення надходження коштів від продажу ділянок комунальної власності, у доходи бюджетів об'єднаних територіальних громад та збільшення податків і зборів від продажу приватних земельних ділянок є актуальною проблемою, яка потребує вирішення на законодавчому рівні держави. Відтак, для забезпечення реалізації проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад можуть використовувати різноманітні інструменти фінансування.

Тетяна КОВАЛЬ

здобувачка освітньо – професійної
програми «Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., ст. викладач кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ЧОРНА

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно важливим, проте не існує єдиної методики їх ідентифікації для ухвалення відповідних рішень.

Загалом фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства можуть бути: базовими або похідними (другорядними); загальними або спеціальними; зовнішніми або внутрішніми; матеріальними або віртуальними; стратегічними або тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними, реалізованими на одній стадії життєвого циклу або на декількох.

До базових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна віднести такі фактори як: природні (кліматичні умови, географічне положення); демографічні; некваліфікована та малокваліфікована робоча сила; наявність тих чи інших ресурсів. Такі фактори підприємство враховує з моменту створення. Конкурентні переваги, які базуються лише на цих факторах не є стійкими, оскільки, їх значення суттєво зменшується за рахунок скорочення потреб у них. Наприклад, вигідні кліматичні умови, можливість залучення малокваліфікованої дешевої робочої сили є досить не надійними факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Для конкурентоспроможності більше значення мають похідні фактори, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги високого порядку. До таких факторів слід віднести: сучасну інфраструктуру обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічне виробництво, дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, на підприємстві.

Слід зазначити, що такі фактори не поширені, їх важко набути на ринку, вони є неодмінною умовою при розробці продукції. Для їхнього розвитку необхідні значні та тривалі вкладення капіталу.

За принципом спеціалізації фактори конкурентоспроможності розподіляються на:

1. Загальні: сучасна інфраструктура, висококваліфікований персонал, система інформаційного забезпечення та інші. Вони дають конкурентні переваги

обмеженого характеру, які легко перейняти конкурентам, або які можна обійти.

2. Спеціалізовані: персонал з вузькою спеціалізацією, специфічна інфраструктура, бази даних у визначених галузях знань та ін. Спеціалізовані фактори утворюють ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентних переваг; вони є менш розповсюдженими та потрібними для більш досконалих видів конкурентної боротьби, що робить їх невід'ємною умовою відновлення та потребує більш спрямованого і ризикованого фінансування.

Зовнішні фактори – це фактори, вплив на які з боку підприємства неможливий або обмежений. До них можна віднести: загальнополітичну ситуацію в країні; зовнішньополітичні й економічні зв'язки з іншими державами; регулюючу роль держави; прийнятну систему управління галузями; експортно-імпортні відносини держави; наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності; розроблення і реалізацію програм у пріоритетних сферах економіки; раціональне розміщення продуктивних сил; наявність (або відсутність) джерел сировини в країні; загальний рівень техніки і технології в країні; ступінь і випереджальний темп розвитку фундаментальних і прикладних досліджень; розвиток спеціалізації і концентрації виробництва; розвиток індустрії ділових послуг; існуючу систему управління промисловістю; цивільне і трудове законодавство; наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства; інші фактори впливу.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства.

Внутрішні фактори – це фактори, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково залежить від самого підприємства. До них відносяться: системи і методи управління підприємством; рівень техніки і технології на підприємстві; маркетингове забезпечення; система розроблення і впровадження нововведень; рівень організації виробництва тощо. Саме від рівня забезпеченості підприємства необхідними ресурсами, наявності кваліфікованої робочої сили та дієвої системи управління, можливості залучати у виробництво інвестиційні ресурси та досягнення науково-технічного прогресу, виваженої стратегії розвитку підприємства та вміння раціонально організовувати виробництво, залежить ефективність діяльності підприємства, забезпечення і підвищення його

конкурентоспроможності та можливість забезпечення розширеного відтворення галузі.

Усі перераховані фактори взаємодоповнюють один одного, але іноді можуть діяти в протилежних напрямках. Кожен з них може здійснити вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, який буде залежати від дій та інших факторів.

Зазначені фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства зможуть перетворитися у конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, коли будуть здійснювати позитивний, стимулюючий вплив на діяльність підприємства. У разі виявлення негативних факторів впливу на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх якщо не усунути, то максимально мінімізувати задля запобігання зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства. Проаналізувавши погляди різних науковців [1, с. 48], можна зробити висновок, що серед зовнішніх та внутрішніх факторів, що здійснюють негативний, дестимулюючий вплив на процес управління формуванням конкурентоспроможності підприємств можна виділити наступні (табл. 1)

Таблиця 1

Класифікація негативних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Внутрішні негативні фактори	Зовнішні негативні фактори
1. Нестача фінансових ресурсів і, як наслідок, моральне старіння та фізична зношеність основних засобів;	1. Відсутність системного дієвого механізму управління органів державної влади;
2. Відсутність мотивації праці;	2. Відсутність політичної волі виконувати та дотримуватися системи нормативно-правових актів, прийнятих уповноваженими органами державної влади тощо;
3. Низькі управлінські якості менеджерів, керівників підприємств та управлінського персоналу;	3. Відсутність висококваліфікованих, достатньо підготованих молодих спеціалістів зі стратегічного маркетингу, конкурентоспроможності підприємств;
4. Недостатній рівень забезпеченості підприємств приладами контролю та вимірювання для моніторингу якості продукції.	4. Диспаритет цін на продукцію та промислові товари;
	5. Збільшення мита при імпорті сировини.

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 2]

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть вплинути на її формування. Аналіз

впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Список використаних джерел:

1. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія за заг. ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
2. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

Олеся КОВАЛЬСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Однією з головних проблем функціонування організації є зростання невизначеності зовнішнього середовища. Зростання непередбачуваності ринку потребує від організацій пошуку адекватних способів реагування, які забезпечать в перспективі збереження та підвищення її ефективності, конкурентоздатності, стійкості розвитку.

Загальноприйнятим способом протидії негативним впливам невизначеності є формування в організаціях ефективної системи стратегічного планування та використання комплексу інструментів стратегічного управління.

Стратегічне управління – це складний процес розробки майбутнього організації, її довгострокової еволюції, в рамках якої формується стратегія, реалізація і моніторинг-оцінка. Стратегічне управління є сучасною формою управління організацією, прогнозування, виходячи з очікуваної зміни навколишнього середовища, оцінки внутрішнього потенціалу та змін, необхідних для гармонізації середовища для досягнення поставлених цілей [2].

Стратегічне управління базується на внутрішніх та зовнішніх факторах, що впливають на організацію. На основі цього розробляються і впроваджуються стратегії розвитку організацій, які дозволять їй вижити і адаптуватися до змін, які можуть виникнути в навколишньому середовищі. Стратегічне управління

допомагає визначити позицію, яку зараз займає організація та позицію, яку повинна посідати організація в майбутньому, за допомогою передбачення, прогнозування та аналізу еволюції всіх факторів, які можуть вплинути на компанію [3].

Стратегічне управління вважається: процесом, який має на меті полегшити управління організацією та використовувати стратегію для управління; формою управління, яка забезпечує найкраще поєднання екологічних вимог, вимог внутрішніх та зовнішніх партнерів та цілі управління організацією; процесом, за допомогою якого керівники складають довгостроковий план розвитку організації, пропонуються конкретні показники ефективності діяльності організації, розробляються стратегії для досягнення цих цілей.

Одним із шляхів розвитку теорії та методології стратегічного управління є розуміння, того що об'єктом стратегічного планування є не організація, а її розвиток [4].

Стратегія розвитку організації направлена на досягнення поставлених цілей, що визначені в головній місії діяльності організації. Вона розробляється на довгострокову перспективу, найчастіше на 3-5 років. Звідси і виникає високий ступінь ризику та невизначеності в її досягненні. Стратегія включає головні цілі діяльності організації, основні способи їх досягнення та ресурси, які будуть задіяні для досягнення цих цілей [5]. Формування стратегії повинно бути повністю керованим процесом. Вона має бути унікальною, індивідуальною, простою, а також придатною до реалізації. Стратегія базується на кореляційному підході до організації та середовища, в якому вона функціонує та передбачає конкурентну поведінку для організації в довгостроковій перспективі, для забезпечення свого позитивного іміджу на ринку.

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і завдань. Воно має такі обмеження: стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану організації та її положення у бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик організації, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання; система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії; для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, створення спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

У ринкових умовах господарювання помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами.

На підставі розглянутих особливостей зазначимо, що стратегічне управління не є панацеєю від всіх управлінських недуг для організацій.

Концепція стратегічного управління потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації організації робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує організація.

Узагальнюючи викладене, зазначимо переваги та недоліки стратегічного управління розвитком організації. Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, організація має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно адаптуватись до них [1]. По- третє, організація може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень. По- четверте, організація стає більш керованою, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

Список використаних джерел:

1. Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017, Вип. 5 (37). С. 5 – 15.
2. Отенко И. П. Становление парадигмы стратегического управления потенциалом предприятия *Економіка промисловості*. 2006, № 3. С. 186–192.
3. Поплавська Ж.В., Полянська А.С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
4. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. К.: КНТЕУ, 2014. 344 с.
5. Демків І.О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*. 2015. № 2, т. 21. С. 55-63.

Назар КОВАЛЬЧУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Професійна освіта управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Ольга ЧОРНА

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасній практиці оцінювання персоналу поряд з традиційними кадровими технологіями, до яких відносяться процедури, що застосовуються вже тривалий час відповідно до нормативних правових актів (атестація кадрів, кваліфікаційний іспит, забезпечення посадового росту, резерв кадрів та інше) все активніше запроваджують нові прогресивні технології оцінювання та підготовки кадрів.

Інноваційні кадрові технології можна розділити на дві групи: інноваційні технології формування кадрового потенціалу та інноваційні технології підвищення ефективності роботи кадрів (табл.1).

Таблиця 1

Інноваційні кадрові технології

Інноваційні кадрові технології	
Технології формування кадрового потенціалу	Технології підвищення ефективності кадрової роботи
Ассесмент (assessment) – технологія використовується для відбору, навчання та розвитку персоналу. Вважається однією з найефективніших технологій оцінки та підбору персоналу у розвинутих країнах.	Антикорупційні технології актуальні в рамках формування антикорупційного правового поля Аутсорсінг – передача організацією непрофільних функцій сторонньому виконавцю, спеціалісту у даній сфері (наприклад, запровадження нових технологій, надання послуг зв'язку, організація підбору та навчання кадрів)
Аутплейсмент (outplacement) – технологія допомоги роботодавця звільненим співробітникам у разі скорочення штатів або ліквідації підприємства (консультування, допомога у стратегічному пошуку роботи, допомога при складанні резюме, підготовка рекомендацій)	Інформаційні технології дозволяють вирішувати широкий діапазон завдань кадрового менеджменту Процесний підхід – технологія запровадження багаточисельних взаємопов'язаних процесів
Поліграф – технологія перевірки правдивості відповідей працівника за фізіологічними параметрами	Компетенційний підхід – прогресивна технологія переходу від кваліфікації до компетенцій працівників

В рамках підвищення ефективності кадрової роботи публічних служб особливої уваги заслуговує компетентністний підхід. Саме цей термін

використовується у бізнес-практиці наукового базису управління людськими ресурсами організації.

Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. З позицій компетенційного підходу питання якісної підготовки фахівця стають імперативом розвитку організації на засадах компетенцій. Публічне управління – це владний вплив на життєздатність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та інших методів з метою досягнення цілей суспільного розвитку. Тому керівники публічних служб мають володіти не лише окремими навичками та знаннями з публічної сфери, але й повинні бути лідерами, критично мислити, проводити публічні виступи, вміти працювати в кризових ситуаціях, бути стресостійким та співчутливим. Цілеспрямованість на досягнення стратегічних цілей суспільного розвитку підвищує значущість високоякісної підготовки та розвитку керівників публічної сфери.

Отже, для лідерів публічної сфери важливі уміння і навички стратегічного бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо).

Список використаних джерел:

1. Федорова Ю.В. Рецесія неоліберальної глобалізації як зовнішній виклик національній інноваційній політиці. Електронне наукове видання "Адаптивне управління: теорія і практика" Серія Економіка. 2018. №5(10) URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/129-vipusk-5-10-2018>
2. Bar-On, R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties / R. Bar-On // Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy / Ed. by G. Geher. – New York: Nova Science Publishers, Inc, 2004. – P. 115-145.
3. Амосов О. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). Публічне управління: теорія та практика. 2013. Спец. вип. С. 6-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip._3
4. Міщук Є. В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_32

Уляна КОЗАР

здобувачі освітньо – професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

PR – СУПРОВІД: ПОНЯТТЯ ТА КОНЦЕПЦІЯ

У сучасному світі, серед основних характеристик якого важливе місце займають процеси глобалізації та становлення інформаційного суспільства, таке явище, як паблік рілейшнз (PR), або зв'язки з громадськістю, займає поважне місце. Сьогоднішні умови господарювання вимагають способу управління PR, який базується на широкому використанні інформаційних ресурсів. Згідно сучасній концепції господарсько-управлінського процесу зв'язки з громадськістю, як інформаційне явище, є складовою частиною цього процесу, що зумовлює важливість використання PR у діяльності господарських одиниць як фактора впливу на економічний розвиток підприємства.

Незважаючи на значний інтерес до сфери зв'язків з громадськістю, окремі складові понятійного апарату продовжують залишатися недостатньо вивченими. Яскравим доказом вищесказаного є дослідження сутності поняття «PR-супровід».

Однозначного та чіткого визначення терміна «PR-супровід» в науковій літературі не розроблено, хоча саме поняття і фігурує в роботах окремих авторів. Більшість науковців PR-супровід визначає як надання послуг у сфері комунікацій за допомогою PR-засобів [1, с.51-53]. Проте, таке тлумачення є досить розмитим, що не дозволяє сформуванню повноцінне уявлення про те, що собою являє досліджуване явище.

Для правильного розуміння суті PR-супроводу необхідно визначити його поняття і цілі, уточнити компоненти, які входять до його складу. У зв'язку з цим проблема розгляду, вивчення та аналізу процесу PR-супроводу, на наш погляд, є досить актуальною і своєчасною.

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що спеціалісти-практики в галузі зв'язків з громадськістю та професійні організації, які надають відповідні послуги, розуміють під PR-супроводом комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу та підвищення рівня впізнаності компанії (бренду, товару, послуги), що досягається за допомогою забезпечення її максимально тривалої присутності в інформаційному полі інструментами та методами PR.

PR-супровід має мати комплексний, регулярний та довгостроковий характер, оскільки тільки постійні підтримка та контроль дозволить сформувати

необхідний образ організації в очах аудиторії [2, с.124].

Необхідно відзначити важливість підготовчого етапу PR-супроводу, на якому проводиться аналіз поточної ситуації та аудит комунікаційної діяльності компанії, формулюються цілі та завдання PR-супроводу, плануються результати, яких необхідно досягти. Це особливо важливо, враховуючи, що PR-супровід має здійснюватися відповідно до маркетингових цілей і завдань компанії.

За підсумками проведеної роботи по PR-супроводу проводиться оцінка його ефективності і складається докладний звіт. Оцінювання ефективності PR-діяльності є однією з найскладніших задач компанії, через неможливість відокремлення результатів використання PR від змін зовнішніх умов та його мінливий характер, своєрідну специфіку впливу на аудиторії та непрямий зв'язок з такими традиційно вимірюваними показниками, як обсяги продажів, частка ринку, прибутковість. Також проблема оцінювання PR-діяльності обумовлена складністю вимірювань і моделювання людської реакції на інформацію, що передається в процесі комунікації [3, с. 33].

Аналіз існуючих методів оцінки економічної ефективності PR-діяльності організації свідчить про відсутність єдиної методики оцінки PR-ефективності, крім того, існуючі методи не дозволяють отримати точні результати оцінки ефективності PR-діяльності, вони, як правило, не деталізовані, відсутні алгоритми їх дотримання, більше уваги приділяється теоретичним судженням без рекомендацій для застосування.

Результатом проведеного нами контент-аналізу стало виявлення основних і найбільш важливих складових PR-супроводу діяльності компанії:

- 1) моніторинг ЗМІ (у т. ч. відстеження згадок в мережі Інтернет) з метою кількісного і якісного аналізу публікацій про компанію та її конкурентів;
- 2) формування пулу цільових ЗМІ чи лояльних журналістів, створення медіа-карти;
- 3) організація та проведення заходів для представників ЗМІ (прес-конференції, інтерв'ю, брифінги);
- 4) написання текстів (копірайтинг матеріалів);
- 5) створення інформаційних приводів та ініціювання публікацій в ЗМІ;
- 6) організація і проведення різного роду заходів з метою залучення уваги громадськості до діяльності компанії;
- 7) інформаційний супровід в соціальних мережах, на форумах і блогах.

В якості додаткових складових PR-супроводу були виділені наступні:

- підготовка прес-кліппінга на регулярній основі або за підсумками проведених заходів;
- нейтралізація негативу;
- розробка програми антикризових комунікацій.

Сформульоване визначення і виявлення складових PR-супроводу в подальшому будуть сприяти правильному розумінню суті PR-супроводу і, як наслідок, релевантному використанню даного терміну у наукових колах та практичній діяльності організацій та підприємств.

Список використаних джерел:

1. Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи. Методика. Практика. Підручник. К., Видавничий дім «Скарби», 2001. 528 с.
2. Почепцов Г., Паблік рілейшнз: навч. посібник / 3 видання, випр. і доп. К., Знання, 2006. 327 с.
3. Ягельська К.Ю. Оцінка ефективності PR-заходів підприємства: метод додаткового прибутку. *Стратегія маркетингу*. Донецьк: ДонУЕП, 2008. № 1 (4). С. 31-35.

Олександра КОЗІЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах безперервного розвитку економіки і соціальних змін важливого значення набуває питання кадрової політики підприємства, оскільки персонал – це найбільш значимий ресурс організації, його формування та збереження безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Таким чином, вкладання коштів у людські ресурси є чинником перспективного розвитку і виживання підприємства.

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки дослідження ефективності кадрової політики відіграє значну роль в розвитку як цивілізованого суспільства, так і окремого підприємства. Кадрова політика є важливою складовою корпоративної стратегії діяльності підприємства та основною його конкурентною перевагою [1]. Через динамічні зміни в економіці та діяльності підприємств залишається нерозв'язаною не лише проблема формування і реалізації ефективної кадрової політики, але й безліч інших проблем. Тому подальші дослідження теоретичних і практичних засад формування кадрової політики на рівні підприємств окремих галузей слід спрямовувати на виявлення найвпливовіших чинників формування кадрової політики підприємств і їх ефективної реалізації

Основою для формування політики підбору кадрів для підприємств є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, перспективи для розвитку підприємства і роботи персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати [1; 3]. Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [1].

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу між збереженням персоналу, його розвитком відповідно до потреб підприємства, вимог дієвого законодавства та становища на ринку праці.

В сучасних умовах кадрову політику в контексті конкурентоспроможності підприємства доцільно диференціювати за такими типами: концепційна, декларативна, результуюча. Концепційна кадрова політика є орієнтиром у процесі-трансформації відповідної сфери взаємовідносин людей, котрі перебувають в умовах управлінських відносин. Специфікою в даному випадку є ігнорування фактора ресурсних обмежень, а увага передусім приділяється відповідності позицій кадрових реформ цілям і завданням виробничої політики підприємства. На рівні концепційної кадрової політики задаються параметри професійно-кваліфікаційної, статевовікової, рольової структури персоналу підприємства, які максимально відповідають його поточним і перспективним потребам. Результуючий тип кадрової політики підприємства уособлює її кінцевий, відтворений на практиці образ. Формування кадрової політики підприємства результуючого типу є інтерактивним процесом, що здійснюється спільно з різними акторами, які мають конфліктні інтереси. Це вимагає використання комплексного підходу в процесі трансформації сфери кадрової політики підприємства, у межах якого будуть враховані соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти [2; 3; 4].

До основних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства відносимо:

- кадрове планування, яке передбачає визначення якісної та кількісної потреби в персоналі;

- організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників, що потребує формування учбово-матеріальної бази, створення учбових комбінатів, курсів та центрів, шкіл по вивченню передових методів праці;

- систематичне стимулювання, що дасть змогу виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, цілеспрямованих на притягнення претендентів, що відповідають усім потрібним вимогам, а також сприяє утриманню вже зайнятих на підприємстві працівників;

– атестування основних робітників, спеціалістів та службовців, результати якого використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог;

– формування кадрового резерву, що полягає в ефективній підготовці майбутніх керівників. Кадровий резерв створюється з метою мінімізації терміну адаптації працівника на посаді, формування лояльності до організації, що є гарантією довгострокового й успішного співробітництва та поступової «зміни поколінь», завдяки чому зберігаються технології і корпоративна культура;

– планування кар'єри працівників, що передбачає розвиток професійних здібностей людини, нагромадження її професійного та особистого досвіду тощо [3, с. 166; 4].

Отже, ефективна кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до кожного працівника, тому кадрову службу треба постійно оптимізувати і поліпшувати технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Вдало підібрана кадрова політика забезпечить стабільний колектив, раціональне використання персоналу, кваліфікованими фахівцями, ефективне використання ресурсів і часу та сприятливі умови праці.

На сьогодні важливими проблемами, які потрібно вирішувати, для промислових підприємств є плинність кадрів, система стимулювання і мотивації праці, кваліфікація кадрів, система соціальних відносин, організація праці, вмале розміщення персоналу, їх робочі місця і взаємозв'язки.

Формуванню ефективної кадрової політики підприємства сприятиме реалізація таких заходів: своєчасне забезпечення підприємства персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку підприємства; запровадження ефективних заходів з професійного відбору кадрів і їх розстановки; удосконалення методів оцінювання персоналу та його розвиток; створення середовища, в якому кожен працівник зможе розвиватися, підвищувати свою самооцінку, бути повноцінним працівником і членом суспільства; ефективне використання персоналу та трудового потенціалу підприємства; підтримка ефективної роботи підприємства [4, с. 87].

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг.

Список використаних джерел:

1. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.–метод. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2012. 242 с.

2. Михайлова Л.І., Глуходід Г.Ю. Кадрові орієнтири підприємств на

аграрному ринку праці. *Глобалізація ринку праці: виклики для України: матеріали круглого столу*. м. Київ, 2017.

3. Миша В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2008 № 6. С. 165 – 168

4. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.

5. Прохоровська С. А., Дяків О.П. Структура лідерських компетенцій менеджера. Міжнародна науково-практична конференція «Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці». *Науковий вісник ПУЕІТ №6 (62)* Полтава: ПУЕТ, 2015. 48-55.

Роман КОСТЮК

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Галина БАБ'ЯК

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У зв'язку зі зростанням ролі та підвищенням ефективності інтелектуального капіталу на сучасному підприємстві посилюється погляд на персонал як на один із його ключових ресурсів. Це також відображає реальне підвищення ролі людського фактора в діяльності підприємства, посилення залежності діяльності підприємства від якості, мотивації та характеру використання персоналу в цілому і кожного працівника окремо. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу нині розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки напрямів вирішення проблем управління персоналом та практичного втілення його сучасних форм.

Інакше кажучи, мотивація спонукає конкретного індивіда та колектив банку в цілому на досягнення особистих і колективних цілей [70]. Також слід зазначити, що в ринковій економіці здорової конкуренції та досконалої інформації, до яких прагне у своєму економічному розвитку Україна, стимул і мотивація – те ж саме. Кожен агент приймає тут рішення, ні на кого не посилаючись, а вибір іншого агента доводиться до нього через деякі обмеження за допомогою ринкових механізмів.

До неформальних методів управління в компанії «Вікна Perfect» можна

віднести такі: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливим є наявність взаємовиручки. Під впливом різних обставин та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників. До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності. Для того, щоб досягти основну мету мотиваційного механізму з використанням вищевикладених принципів, керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні методи мотивації персоналу. Вчені виділяють методи мотиваційного характеру і класифікують їх на методи прямої мотивації та методи непрямой (примусової) мотивації.

Важливим моментом є і стимулювання діяльності працівника, яке спрямоване на задоволення потреб у самовираженні і самоактуалізації, виражене у можливості кар'єрного зростання, бажаного переведення на інше місце роботи всередині даного підприємства. Роботодавець також може запропонувати, за необхідності, роботу з гнучкими формами зайнятості – гнучким графіком, неповним робочим днем, що дозволить бути задіяними у трудовій діяльності жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я [12, с. 138]. Для працівника гнучкі форми зайнятості в роботі надають позитивні ефекти. Так, працівник, залежно від трудового договору, оформившись на роботу з гнучкими формами зайнятості, отримує конкретний обсяг роботи, який необхідно виконати за певні встановлені терміни, або скорочений робочий час, а також можливість роботи, яка здійснюється дистанційно (на дому).

Непряма (примусова) мотивація базується на примусенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. Як правило, при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників. Інструментарієм даного методу є різні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження та ін. Під впливом методів прямої і непрямой мотивації в правильній пропорції працівники здійснюють свою

трудова діяльність найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих кінцевих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи особистісні та психологічні особливості його поведінки. Сьогодні все частіше на сучасних підприємствах можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи морального стимулювання. Це пов'язано з тим, що у підприємства не завжди є фінансові засоби і можливості для підтримання належного рівня матеріальної мотивації працівників з допомогою грошового стимулювання [7, с. 43].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, передусім працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

На прикладі діяльності досліджуваної компанії можна простежити вдале поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальне стимулювання на підприємстві являє собою заробітну плату, яка, своєю чергою має такі складники: основна заробітна плата, бонусні виплати та заохочувальні виплати. До заохочувальних виплат належать: премії; винагороди; матеріальна допомога; надбавки і доплати, які не передбачені законодавством і перевищують розміри, встановлені чинним законодавством; трудові і соціальні пільги. Серед методів нематеріального стимулювання працівників підприємства слід назвати оптимізацію організації робочих місць, створення кімнат відпочинку, організацію загальновиробничих свят, забезпечення робітників спецодягом та взуттям, знижки для працівників на продукцію власного виробництва, у разі потреби забезпечення робітників гуртожитком, можливість кар'єрного зростання та ін.

Важливо зазначити, що кожна людина індивідуальна і має свої першочергові потреби, тому мотивація для кожного працівника не повинна бути

однаковою. Отже, під час формування системи мотивації керівник повинен урахувати соціальний статус, що характеризує місце особистості в системі суспільних відносин, її діяльність в основних сферах життя, та, врешті-решт, містить оцінку діяльності особистості з погляду суспільства, яка проявляється в конкретних кількісних та якісних показниках (у зарплаті, нагороді, званні, привілеях тощо), а також самооцінку, яка може або не може збігатись з оцінкою суспільства або соціальної групи, вік, стать, темперамент, а також психофізіологічні властивості кожного працівника.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL:<http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html>.
3. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип.10. С. 341–348.

Андрій КОШЕВОЙ

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

КОНТУРИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Соціально-психологічний клімат у медичному закладі є важливою складовою та передумовою якісного виконання професійних обов'язків медичним персоналом, а, отже, вагомою передумовою надання якісних медичних послуг. Соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу та його психологічних резервів. А це, своєю чергою, пов'язано з перспективою зростання соціально-психологічних чинників у структурі діяльності медичних закладів.

Своє бачення механізму формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі медичної установи ми пропонуємо наступним чином.

На першому етапі проводиться аналіз персоналу медичної установи, виявляються індивідуальні особливості кожного працівника, можливості

об'єднання людей у групи за сукупністю схожих якостей для розв'язання проблем у соціально-психологічному аспекті формування організаційної культури.

Для виділення відповідних груп працівників у медичній установі слід застосовувати економіко-математичні методи, серед яких найбільш доступними та результативними є кластерний та факторний аналіз. При застосуванні зазначених засобів аналізу можна використовувати наступні показники: потреби і мотиви людини, спрямованість особистості (інтелект, воля, здібності, темперамент), характер особистості, її базові риси (товариськість, комунікабельність, впевненість у собі, врівноваженість, об'єктивність, здатність до самореалізації), системні риси особистості (світогляд, світосприйняття, патріотизм, переконання). Всі вони складають соціально-психологічну структуру особистості, і саме її необхідно аналізувати, добираючи людей у підгрупи для формування на їх основі структурних підрозділів з метою забезпечення їх взаємоузгодженої діяльності.

Виокремлення методів впливу на окремі структурні підрозділи медичної установи – наступний етап використання соціально-психологічного механізму стимулювання взаємоузгодженого функціонування структурних підрозділів. Специфічним у використанні соціально-психологічних методів у процесі управління персоналом є врахування неформальних факторів та інтересів окремих особистостей, груп людей та колективу загалом. Прийоми та засоби, що використовуються при цьому, багато у чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями, знаннями та навичками у психології. Методи делегування повноважень та колегіальності прийняття рішень є одними з найбільш ефективних засобів впливу на людей. Однак їх застосування неможливе без використання інших методів, таких як навчання персоналу, залучення робітників до участі у проектах, кадрові зміни, призначення на посаду, приховані та явні заходи примусу.

На третьому етапі, після виявлення адекватних ситуації соціально-психологічних методів впливу на працівників, виникає, як правило, проблема їх впровадження. Запропоновані нами методи необхідно застосовувати індивідуально до кожного члена персоналу чи структурного підрозділу згідно з результатами проведеного соціально-психологічного аналізу колективу. Це означає, що кожна визначена класифікаційна група потребує чітко визначеного комплексу методів соціально-психологічного впливу, який, згідно з аналізом особистостей, буде діяти найефективніше саме на цих людей. Така робота є доволі складною, оскільки підгруп може виявитися багато, але результат виправдає витрати часу.

Запровадження визначених методів впливу на кожну людину окремо та

усіх працівників зокрема можливо відразу і не дасть позитивного результату, але підготує персонал до змін в організації, підвищить продуктивність праці, допоможе розкритися творчим здібностям працівників, а це, в свою чергу, буде сприяти виконання суспільної місії даної медичної установи.

Денис КРИЖАНІВСЬКИЙ

здобувач освітньої програми «Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У науковому доробку учених усі наявні механізми управління класифіковано на три типи: механізми-знаряддя (інструменти); механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів); механізми-процеси (послідовність певних перетворень).

Поняття «механізм» і поняття «процес» не можна порівнювати, оскільки процес – це лише послідовність дій, етапів перетворення чого-небудь, а механізм – це значно ширше поняття, яке охоплює різноманітні інструменти, важелі, засоби, стимули управління. Також не доцільно ототожнювати поняття «механізм» з поняттями «знаряддя» чи «інструмент», оскільки до складу механізму управління, окрім інструментів, включено також методи, важелі, політика, правове, нормативне та інформаційне забезпечення тощо. Одне лише існування інструментів не в змозі забезпечити практичну реалізацію управлінського впливу.

Термінологічний аналіз визначень та їх компонентний склад дав змогу автору літературного джерела [1] зробити висновок про те, що механізм управління – це система, призначена для практичного здійснення управління й досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням; сутність і структура категорії, як і види механізмів управління, суттєво відрізняються залежно від авторських інтерпретацій.

Розглянемо види механізмів управління, на які вказують за результатами своїх досліджень науковці. Так, не переконання:

- О.Амельницької є організаційний і процесний механізми управління, механізм вироблення менеджменту цілей [2, с. 14];
- Я.Клейнера – психологічний, соціальний, організаційний і структурно-

функціональний механізми [3, с.345];

- Л.Паращенко – механізм розвитку педагогічного персоналу, організаційний механізм управління ліцеєм, механізм розвитку курикулуму, механізм розвитку навчального середовища, механізм менеджменту/фінансування освіти, механізм оцінювання розвитку загальної середньої освіти, механізм цілевизначення та освітньої політики [4, с.306–387].

Отже, види механізмів різноманітні, залежно від основ їх класифікації, але організаційний механізм є притаманним для наведених класифікацій.

Розглянемо сутність організаційного механізму управління як предмета пізнання та вивчення й гіпотетично окреслимо комплекс його різновидів. Організаційний механізм управління трактується як:

- організаційна структура управління, яка становить форму упорядкованості служб і підрозділів суб'єкта господарювання, що забезпечує відповідність їх взаємодії [2, с. 14–15];

- організація діяльності у вузькому розумінні цього слова [5, с. 11];

- організація практичного здійснення управління загальноосвітнім навчальним закладом, що включає об'єкт і суб'єкт управління та взаємовплив між ними; сукупність цілей, завдань, функцій, методів управління, організаційної структури та результати функціонування організації; організація ефективної діяльності організаційної системи, що функціонує в умовах динамічних змін потреб суспільства та нестабільного зовнішнього середовища. При цьому статику організаційного механізму управління ЗНЗ визначають суб'єкти та об'єкти управління, які утворюють організаційно-структурну основу механізму, а динаміку – комплекс інформаційно-комунікаційних зв'язків і взаємодій між ними. До різновидів організаційних механізмів відносять: «...організаційно-структурні, організаційно-технічні, організаційно-економічні, організаційно-адміністративні...[6, с. 1]»;

- організаційний механізм управління інтелектуальною діяльністю, механізм управління організаційним розвитком системи, механізм управління організаційною системою, механізм управління активною системою, механізм самоорганізації управління діяльністю організації, механізм організаційного розвитку системи, механізм розвитку організаційної культури, механізм організаційного розвитку ліцею або колегіуму, організаційний механізм управління розвитком педагогічного персоналу, механізм організації розвитку навчального середовища, організаційний механізм управління діяльністю суб'єктів ліцею тощо [1].

Методологія дослідження механізму організаційного забезпечення діяльності підприємства вимагає його розгляду з позицій системного і цільового підходів.

Застосування системно-цільового підходу до механізму управління

підприємством формується на цільовій підсистемі для кожного з її елементів. Цілі повинні мати кількісний вимір і їхнє досягнення можливе при координуючому спрямуванні зусиль усіх елементів організаційно-економічного механізму. Координувати та коригувати досягнення певних цілей управління підприємством повинні його керівні кадри.

Таким чином, на основі цільового та системного підходів можна дати розширене означення організаційно-економічного механізму забезпечення діяльності підприємства як сукупності процесів та дій щодо створення, забезпечення функціонування і вдосконалення системи економічних відносин між суб'єктами та об'єктами управління для створення умов найефективнішого досягнення цілей підприємства. Завданням такого механізму є досягнення цілей, які відображають ідеальний стан об'єкта управління у майбутньому. Відповідно, усі структурні елементи організаційно-економічного механізму повинні орієнтуватися на досягнення стратегічної мети підприємства.

Опираючись на те, що основу організаційно-економічного механізму формує організаційна структура управління, системно-цільовий підхід до реформування цієї структури полягає у визначенні диференційованої і взаємопов'язаної сукупності дій, необхідних для реалізації кожної кінцевої мети та їхня конкретизація стосовно рівня виконання – на підприємстві чи за його межами. Впровадження системно-цільового підходу щодо формування організаційної структури управління передбачає розвиток відповідного методичного апарату. Проблема формування структури управління повинна розглядатися як з позиції впровадження раціональної цільової системи управління, так і з урахуванням соціальної специфіки підприємства.

Список використаних джерел

1. Калініна Л.М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/pdf>

2. Амельницька, О. В. Механізми в системі управління виробничогосподарською діяльністю локальних електричних мереж [Текст]. Інновації в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Донецьк, 2007. Т. VIII. Вип. 88, серія «Державне управління». С. 11–18.

3. Клейнер, Я. С. Механізми державного управління: підходи до визначення [Текст]. Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Донецьк, 2007. Т. VIII. Вип. 90, серія «Державне управління». С. 344-345.

4. Паращенко, Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: моногр. [Текст]. К. : Майстер

книг, 2011. 536 с.

5. Новиков, А. М. Что такое методология и почему необходимо учить студентов ее основам. URL: <http://www.anovikov.ru>

6. Организационный и правовой механизм. URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Organizatsionnyi_i_pravovoi_mekhanizm

Діана КУКА

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

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Організація роботи органів місцевого самоврядування направлена на виконання багатьох функцій і потребує застосування додаткових інструментів, які б гарантували прозорість результату. Водночас, на недостатній рівень ефективності діяльності органів місцевого самоврядування впливає достатньо багато недоліків стану сучасного управління. Постає необхідність у впровадженні нових підходів та удосконалення неефективної системи управління, у здійсненні обдуманого, концептуально нового переходу до сучасних методик управління, що потребує системного оновлення діяльності органів місцевого самоврядування. Відтак, якість виконання повноважень посадовцями є запорукою результативності їх діяльності, а недостатній рівень виконання ними функцій погіршує якість управлінських рішень.

У сучасних умовах управління перед керівниками органів місцевого самоврядування постає потреба своєчасно здійснювати прогноз господарської діяльності, визначити ефективність, виявити причини відхилень фактичних навантажень від планових, своєчасно виправити ці відхилення і оптимізувати співвідношення між навантаженням і результатом діяльності. В цьому контексті доцільним є досконалий відбір інформації, аналіз та правильна трактовка одержаної інформації – гарантія прийняття правильних управлінських рішень. Так як для прийняття управлінських рішень керівництво отримує значний обсяг інформації з різних джерел, то має бути застосована вибірковість і поміркованість у її використанні.

Важливо, щоб інформація, отримувана керівництвом для управління, була свідомо обмежена, достатньо структурована та підготовлена з урахуванням

принципу «витрати – результати – перспективи». Вирішувати такі завдання в практичній діяльності допомагають функції контролінгу [1].

Зазначимо, що контролінг – це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів її діяльності.

Відтак, у діяльності місцевого самоврядування, саме, контролінг виступає сукупністю методів та процедур, які покликані забезпечити методичну й організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності організації – аналізу, планування, прогнозування, організування, мотивування, регулювання, обліку та контролю.

Основою контролінгу є інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення, яка спрямована на отримання якісного продукту управління. Запровадження такої системи потребує нових підходів і методів організації управління на всіх рівнях [2]. Адаптація контролінгу до умов публічного управління застосовується на передачі управлінських повноважень та відповідальності за прийняті рішення на нижчому рівні, створює можливості децентралізованого управління.

Разом з тим, використання системи контролінгу в практику діяльності місцевого самоврядування передбачає:

- застосування методів випереджувального управління;
- делегування структурним підрозділам самостійно приймати рішення;
- усвідомлення посадовими особами персональної відповідальності за прийняті або не прийняті рішення.

Застосування контролінгу в системі місцевого самоврядування передбачає дотримання таких принципів, як цілеспрямованість, децентралізація управління, персоніфікація відповідальності, координованість дій контролерів та учасників управління. Відтак, контролінг є допоміжним засобом для стратегічного та оперативного управління.

Оперативний контролінг допомагає адміністративному керівництву при короткостроковому управлінні. Він стосується вже визначених сфер завдань, цілей і програмних заходів та забезпечує інформацією й методами, які дозволяють здійснювати поточну перевірку економічності та працездатності адміністрації. А оперативне планування, як правило, охоплює один господарський (звітний) рік. На його основі визначаються оперативні цілі й заходи для забезпечення його ефективності.

Дієвим інструментом, що охоплює всі складові управління: від формування стратегічних цілей та прийняття управлінських рішень до їх

контролю, аналізу та коригування є стратегічний контролінг, що дозволяє керівництву формулювати та перевіряти цілі на довгостроковий період для адміністративних підрозділів. Він прискорює стратегічне планування, яке орієнтоване на тривалий період. За допомогою стратегічного контролінгу вище керівництво визначає цілі, яких воно збирається досягти в далекому майбутньому й адаптувати до них свої програми та плани.

Разом з тим, найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування в довгостроковій перспективі на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. Стратегічний контролінг здійснюється для того, щоб дати керівництву органу місцевого самоврядування чітку відповідь на те, що і як треба робити сьогодні задля досягнення успіху в майбутньому.

Зазначимо, що стратегічний контролінг доцільно орієнтувати на забезпечення обґрунтованості і дієвості стратегічних планів. Це здійснюється на основі формування умов збалансованості окремих функціональних сфер їх діяльності, постійного перегляду цілей, завдань, заходів і має важливе значення, так як в більшості органів місцевого самоврядування ще недостатньо добре відпрацьованим залишається забезпечення логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, що реалізуються стратегічними підрозділами та окремими працівниками. Відтак, при швидких змінах у соціально-економічному оточенні та ризиків в майбутньому, контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненнями, як стратегічних так і оперативних цілей діяльності органу місцевого самоврядування.

Таким чином, контролінг необхідний для подальшого ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, так як, рушійною силою для впровадження його організованої системи є реформування органів публічної влади, а також недоліки, які виникають у сфері управління.

Список використаних джерел:

1. Пісьмаченко Л.М. «Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування» навч. посіб. URL:<https://www.studmed.ru/psmachenko-lm-kontrolng-v-organah-derzhavnoyi>

2. Моргун Г. В. «Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління» URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages453_459.pdf

Андрій НОВОСАД

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Алла КУНИЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної
програми «Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Андрій КОЦУР

СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Управління соціальним розвитком організації – це сукупність способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми трудових колективів на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, обґрунтованих аналітичних розрахунків та вивірених на практиці соціальних нормативів. Воно представляє собою організаційний механізм заздалегідь продуманого, прогнозованого, планомірного і комплексного впливу на соціальне середовище, використання різнобічних факторів, що впливають на це середовище.

Ефективність виробництва в умовах розвинутої ринкової економіки, насамперед, визначається соціальним управлінням та організацією розвитку персоналу, високою ступінню координації спільної роботи працівників, бажанням персоналу відповідати цілям виробництва, заохоченням власної ініціативи працівників з метою вирішення особистих проблем, зокрема, свого професійного розвитку, професійно-кваліфікаційного просування.

Виходячи з цього, соціальний розвиток персоналу – це ціленаправлений процес вдосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку. Він забезпечується заходами з професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації і атестації, планування трудової кар'єри працівників та їх професійно-кваліфікаційного просування.

Соціальний розвиток персоналу організації направлений на:

– вдосконалення соціальної структури трудового колективу в цілях поступового подолання розбіжностей між соціальними групами працівників, зближення їх по характеру і змісту праці та досягнення на такій основі більшої соціальної однорідності;

– покращення професійно-кваліфікаційної структури персоналу з метою підвищення частки праці кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, зростання їх загальноосвітнього та культурного рівнів;

- підвищення освітнього і професійного рівнів молоді, жінок та осіб передпенсійного віку;
- скорочення обсягів ручної, некваліфікованої та малокваліфікованої праці і стабілізація на цій основі персоналу організації й зниження плинності робочої сили;
- збереження та подальший розвиток персоналу шляхом покращання на ергономічних, санітарно-гігієнічних й інших умов роботи, охорони праці і забезпечення безпеки працівників;
- врахування соціальних факторів при створенні нових підприємств чи структурних виробничих підрозділів, реконструкції підприємств з метою формування високопрофесійних стабільних трудових колективів;
- стимулювання заходами як матеріальної винагороди, так і морального заохочення успішного проходження виробничої адаптації, атестації персоналу, безперервного професійного навчання, розвитку їх трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування працівників, формування резерву керівників підприємства;
- формування і підтримку у трудовому колективі здорової соціально-психологічної атмосфери стосовно працівників, які постійно працюють в напрямі свого індивідуального розвитку, і тим самим сприяють злагодженій роботі персоналу структурного підрозділу та організації в цілому;
- забезпечення розвитку персоналу в результаті більш повного використання можливостей соціального страхування працівників, посилення організацією своїх соціальних гарантій і додержання на виробництві громадянських прав людини;
- підвищення життєвого рівня працівників та членів їх сімей і задоволення на зазначеній основі потреб персоналу у різноманітних освітніх послугах, самовираженні й подальшому вдосконаленні.

Соціальне управління персоналом, виходячи із своєї сутності, в першу чергу направлене на працівників організації. Основним його завданням є формування сприятливих умов праці, забезпечення належного рівня заробітної плати та побуту працівників і тим самим сприяти постійному розвитку персоналу організації.

Список використаних джерел:

1. Соціальний розвиток сільських регіонів : колект. монографія. Уман. нац. ун-т садівництва, Каф. соц.-гуманітар. і прав. дисциплін. Умань : Сочінський. 2018. 305 с.
2. Соціальний розвиток: навч. посіб. Гавриленко Іван Миколайович, Недюха Микола Петрович, Яковенко Юрій Іванович; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 578 с.

Олександр КУРИЛЬЧИК

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

Оксана ТАТАРЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
науковий керівник: д. е. н., професор кафедри менеджменту
публічного управління та персоналу ЗУНУ Петро МИКИТЮК

ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Аналіз тенденцій застосування компетентнісного підходу в менеджменті свідчить про суттєву змістовну розбіжність понять «компетенція» та «компетентність». Тому проаналізуємо підходи до визначення поняття «компетентність» у контексті обґрунтування застосування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я.

Компетентність, у свою чергу, є синтезом поведінкових якостей працівника та визначених індикаторів його діяльності. Її також можна трактувати як поведінкову модель, що детермінується специфічним набором і конфігурацією компетенцій, з метою одержання та використання позитивного результату працівниками, що сприятиме успішній діяльності підприємства. Отже, компетентність – це інваріантна здатність встановлювати зв'язок між знаннями та практичними завданнями, сформулювати правильний алгоритм необхідних дій, використовуючи специфічну конфігурацію компетенцій з метою реалізації потенціалу працівників та стратегічних пріоритетів організації.

Відповідно до теоретичних та емпіричних досліджень учених, є два рівні управління компетентністю: рівень працівника та рівень організації. В основі управління компетентністю на рівні працівника є співставлення наявних компетенцій у працівника з вимогами до посади, яку він займає. Це дає змогу детермінувати основні поведінкові характеристики з метою формування індикаторів оцінки рівня компетентності кожного працівника.

Глобальні тенденції соціально-економічного розвитку, загострення міжнародної конкуренції, рух у напрямі євроінтеграції ставлять перед вітчизняною економічною наукою і практикою принципово нові завдання, серед яких вагоме місце належить підвищенню ролі управлінського персоналу. Адже саме від менеджерів залежать забезпечення високопродуктивного використання активів підприємств та організацій, задоволення потреб і очікувань споживачів, створення позитивних ефектів для суспільства в цілому. При цьому компетенції персоналу стають ключовим фактором ділового успіху, а управління ними –

визначальною віссю розробки та реалізації корпоративної стратегії.

Слід зауважити, що одним з напрямків розвитку системи неперервної професійної освіти управлінського персоналу закладів охорони здоров'я є впровадження компетентнісного підходу.

Кожна компетенція має кілька притаманних саме їй елементів, таких, як мотиви, соціальна роль особистості, риси характеру, обсяг знань, вміння і навички. Компетенції повинні бути чітко визначені, саме тому що вони базуються на функціональному аналізі діяльності. Крім того в деяких показниках компетенцій, які використовують в організаціях, два різних аспекти, такі, як людина і робота, прямо порівнюються. Проте це не зовсім правильно. У більшості випадків дані показники об'єднуються поняттям «компетенція». Однак при вживанні цього терміну потрібно пам'ятати про те, що він складається з двох аспектів, що необхідно враховувати, здійснюючи аналіз і визначення компетенції.

Таким чином, узагальнюючи напрацювання вчених щодо розкриття сутності поняття «компетенція», можна констатувати, що це модель поведінки людини при вирішенні певного класу завдань, виконанні ролей або функцій у визначених ситуаціях професійної діяльності.

Аналіз тенденцій застосування компетентнісного підходу в менеджменті свідчить про суттєву змістовну розбіжність понять «компетенція» та «компетентність». Тому проаналізуємо підходи до визначення поняття «компетентність» у контексті обґрунтування застосування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я.

Компетентність, у свою чергу, є синтезом поведінкових якостей працівника та визначених індикаторів його діяльності. Її також можна трактувати як поведінкову модель, що детермінується специфічним набором і конфігурацією компетенцій, з метою одержання та використання позитивного результату працівниками, що сприятиме успішній діяльності підприємства. Отже, компетентність – це інваріантна здатність встановлювати зв'язок між знаннями та практичними завданнями, сформулювати правильний алгоритм необхідних дій, використовуючи специфічну конфігурацію компетенцій з метою реалізації потенціалу працівників та стратегічних пріоритетів організації.

Список використаних джерел:

1. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. Тернопіль: ЗУНУ, 2018. 192 с.
2. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. №1 (143). Ч. I. С. 144-151.

Олег КУЧЕР

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ВЛАДИ

Стрімкий розвиток і глобальне впровадження новітніх інформаційних технологій, інтенсифікація інформаційних відносин створили умови, коли життя людини є по суті немислиме без сучасних засобів зв'язку, електронно-обчислювальної техніки, комп'ютерних систем і мереж. Про електронне урядування (електронний документообіг) в Україні говорить чи не кожен політик та чиновник.[3]

Як відомо, електронний документообіг (обіг електронних документів) – це сукупність процесів створення, оброблення, правлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, що виконуються із застосуванням перевірки цілісності та в разі потреби – з підтвердженням факту одержання таких документів. В Україні є всі засади для впровадження системи електронного документообігу. Відносини, пов'язані з електронним документообігом і використанням електронних документів, регулюються Конституцією та Цивільним кодексом України. Крім того, Верховна Рада ухвалила для цього відповідні закони «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис», «Про обов'язковий примірник документів», «Про Національну програму інформатизації», «Про телекомунікації», «Про Національну систему конфіденційного зв'язку», «Про інформацію», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про Національний архівний фонд та архівні установи» та ін. Порядок електронного документообігу визначається державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності згідно із законодавством. Так, нещодавно набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями», яким було скасовано використання печаток в Україні. Наявність печатки тепер не є обов'язковою вимогою для визнання документа чи угоди дійсними. Державні органи або органи місцевого самоврядування не мають права вимагати наявності печатки на офіційних документах.[1]

Поняття «електронне урядування» нині вже не є цілком невідомим і новим,

як це було ще кілька років тому. Пов'язуючи його з доступом до публічної інформації, можна сказати, що воно є ефективним засобом забезпечення інформування й доступу до інформації фізичними та юридичними особами, а отже, сприяє прозорості та ефективності діяльності влади. Упровадження систем електронного документообігу (далі – СЕД) у діяльність органу державної влади допоможе прискорити оброблення інформації в ньому, між та всередині його підрозділів, поліпшити та прискорити процес ухвалення управлінського рішення, його якість, посилити контроль за його виконанням, поліпшити взаємодію та координацію безпосередньо між органами влади. Саме тому Кабінет Міністрів України та інші органи виконавчої влади в межах повноважень, визначених законом, реалізують державну політику електронного документообігу.[2]

До основних принципів електронного документообігу належать:

- разова реєстрація документа;
- паралельне виконання різних операцій з метою скорочення часу руху документів і підвищення оперативності їх виконання;
- неперервність руху документа;
- єдина база документарної інформації для централізованого зберігання документів, що виключає дублювання документів;
- ефективно організована система пошуку документа;

До переваг використання електронного документообігу слід віднести:

- перехід до більш зручного, швидкого й економного безпаперового юридично значущого документообігу;
- удосконалення процедури підготовки, подання/доставки, обліку та зберігання документів, їх автентифікація, цілісність, конфіденційність і неспростовність;
- криптографічний захист інформації (електронних документів) під час передавання відкритими каналами;
- економія ресурсів за рахунок використання оперативного електронного архіву.[4]

Отже, цифрові технології є постійним явищем у повсякденному житті кожного і присутні у дедалі більше сферах нашого життя. Сектор публічного управління не є винятком. Насправді нові технології дозволяють державним адміністраціям керувати своїми послугами з більш високою якістю та ефективністю як при наданні послуги, так і при використанні ресурсів державного сектору.

Список використаних джерел:

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2013. 241 с.

2. Августин Р. Р., Електронне урядування як необхідна умова детінізації та протидії корупції. *Збірник матеріалів доповідей укладено за матеріалами круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні: «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку»*. Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. С. 94-96

3. Августин Р. Р. Електронне врядування як інформаційна база забезпечення взаємодії влади і бізнесу. *Збірник матеріалів доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства»*. Тернопіль, 2013, 104-107.

4. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Херсонського національного технічного університету / голов. ред. проф. Лопушинський І.П. 2018. №2. URL: <http://www.srbss-nbuv.ua/>.

Володимир ЛЕВИЦЬКИЙ

Стелла КЕЛНЕР

здобувачі 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

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ TQM ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Загальновідомо, що успіх лікування залежить від того, яким чином відбудуться взаємовідносини між лікарем і пацієнтом, як медичний працівник їх буде. Як показує практика, упродовж останніх років відбувається процес радикальних змін у поглядах щодо взаємин між пацієнтом і медичним працівником, законодавчого регулювання прав і обов'язків учасників процесу «надання – отримання» медичної допомоги, медичних послуг. Внаслідок особливостей природи медичних послуг медицина відрізняється високим ступенем взаємодії з пацієнтом. Тому проблема клієнтоорієнтованості грає важливу роль в питаннях успіху організації, яка надає медичні послуги [1].

Сутність пацієнтоорієнтованого підходу полягає в повазі до особистості пацієнта, орієнтації на індивідуальні інтереси пацієнта, його потреби, цінності, а також відкритість та залученість у процес прийняття рішень щодо надання медичної допомоги. Ступінь розвитку даного напрямку свідчить про рівень якості наданої медичної допомоги, тому що якість наданої допомоги оцінюється з позиції її орієнтованості на об'єктивні потреби пацієнтів [3].

Пацієнтоорієнтована модель медичної реформи передбачає значне підвищення якості медичних послуг. У першу чергу, внаслідок оновлення високовартісного обладнання та підвищення кваліфікації медперсоналу. Фінансування відбувається за новою формою: за фактично надану медичну допомогу.

Нині якість медичного обслуговування є одним з визначальних чинників для забезпечення успішної взаємодії з пацієнтами.

Якість медичних послуг є системним поняттям, що визначає основний принцип роботи, результат функціонування і мету розвитку системи охорони здоров'я в умовах ринку медичних послуг і конкуренції між медичними організаціями. З позиції прав пацієнта, за визначенням ВООЗ [2], якість медичних послуг – це зміст взаємодії лікаря і пацієнта, засноване на кваліфікації професіонала, тобто його здатності знижувати ризик прогресування наявного у пацієнта захворювання і виникнення нового патологічного процесу, оптимально використовувати ресурси медицини і забезпечувати задоволеність пацієнта від його взаємодії з системою охорони здоров'я.

Концептуальний розвиток менеджменту якості у другій половині ХХ століття призвів до різноманіття запропонованих концепцій і випробуваних практикою підходів (система «нуль дефектів» Ф. Кросбі, статистичне управління якістю, «гуртки якості», «6 сигм»). Як показує світовий досвід функціонування системи охорони здоров'я використовуються різні технології і методики, об'єднані під одним загальною назвою – управління якістю. Це такі підходи, як забезпечення якості (*Quality Assurance*), загальне управління якістю (*Total Quality Management*), безперервне поліпшення якості (*Continues Quality Improvement*), поліпшення якості (*Quality Improvement*) – сімейство різних управлінських технологій, в назвах яких на англійській мові використовується термін «якість», і їх об'єднує те, що це різного роду і різних рівнів керовані впливи на систему для поліпшення результату її роботи [3].

Домінуючими вважаються підходи до менеджменту якості, засновані на:

- міжнародних стандартах *ISO* серії 9000;
- концепції загального менеджменту якості (*TQM*).

Концепція *TQM* призначена для підвищення конкурентоспроможності виробника або «досягнення конкурентоспроможної якості» за рахунок безперервного вдосконалення менеджменту якості. Зауважимо, що головним завданням управління якістю в охороні здоров'я зводиться до створення і закріплення в медичних закладах сучасної етико-деонтологічної організації культури, орієнтованої, в першу чергу, на високу якість медичних послуг і товарів медичного призначення. Прагнучи до досягнення найбільш повного задоволення запитів споживачів (пацієнтів, лікарів, обслуговуючого персоналу),

кожен працівник повинен самостійно і систематично контролювати і вдосконалювати організацію своєї праці [3].

Дії, спрямовані на поліпшення якості медичних послуг (забезпечення якості в охороні здоров'я), базуються на 6 принципах менеджменту якості, котрі сформульовано науковцями для 21 сторіччя (рис. 1), а саме:



Рис. 1. Принципи управління якістю

1. Орієнтація на пацієнта – надавати допомогу з огляду та відповідно до індивідуальних потреб та уподобань пацієнтів, щоб задоволення очікувань пацієнта стали основоположними для прийняття всіх клінічних рішень.

2. Безпека – забезпечувати захист пацієнтів від ушкоджень у процесі надання медичної допомоги.

3. Ефективність (клінічна результативність) – надавати допомогу за принципами доказової медицини лише тим, кому така допомога покращить стан, та не надавати її у випадку, коли допомога може зашкодити (уникати недостатнього та надмірного втручання).

4. Своєчасність – скоротити час очікування та уникати затримок, які іноді можуть завдати шкоди не лише тим, хто послуги отримує, але й тим, хто їх надає.

5. Рациональність (економічна ефективність) – уникати нераціонального використання обладнання, ресурсів, ідей та енергії.

6. Справедливість – повага до прав пацієнта, забезпечувати надання медичної допомоги одного рівня якості незалежно від особистих характеристик як, наприклад, стать, національність, місце проживання та соціально-економічний статус.

Кожен з цих принципів займає своє місце в менеджменті організації, але

головна перевага може бути отримано тільки при розгляді цих принципів як сукупності можливостей, яку професійний менеджмент системи охорони здоров'я може використовувати і розвивати для вигоди медичної організації.

Список використаних джерел:

1. Бурцева О. С., Стукен Т. Ю. Клієнтоорієнтованість медичних закладів: очікування населення і готовність медичних організацій. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn025682/16679173.htm>

2. Декларація про політику в галузі забезпечення прав пацієнта у Європі, ВООЗ; 1994 р. URL: http://samlib.ru/s/stonogin_s_w/europe.shtml

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/Mon_uzoz_t.pdf/55

Андрій ЛЕТА

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

Роксолана ОСІНЧУК

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

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Петро МИКИТЮК

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розвиток сфери охорони здоров'я України, зокрема суб'єктів господарювання (фармацевтичних підприємств, інноваційних підприємств, закладів охорони здоров'я тощо) характеризується необхідністю постійного підвищення рівня якості та конкурентоспроможності вітчизняних медичних послуг та продукції на основі всебічного та безперервного використання нововведень.

У сучасних умовах важливим є потенціал та раціональність у роботі сфери охорони здоров'я, який відповідно до політики «Здоров'я – 2020» в Європейському регіоні полягає в покращенні показників її функціонування та зниженні витрат шляхом збільшення обсягу інвестицій, залучених для здійснення заходів щодо зміцнення здоров'я та профілактики захворювань, а також підвищенні ефективності лікування та реабілітації хворих [1, С.164].

Досягнення визначеної мети програми можливе завдяки: розроблення та впровадження інновацій, технологій мінімізації чинників ризику захворювань та створення сприятливого для здоров'я середовища на основі даних наукових досліджень; розроблення стратегії з питань формування усвідомленого та відповідального ставлення населення до власного здоров'я та особистої безпеки; оптимізації організації та механізму фінансування системи надання медичної допомоги, підвищення якості кадрового забезпечення та рівня професійної підготовки фахівців з питань профілактики і раннього виявлення хворіб, діагностики та лікування; проведення сучасних інноваційних наукових розробок з обов'язковим створенням ефективної системи впровадження їх результатів в практику охорони здоров'я (взаємодія із зворотним зв'язком); проведення наукових досліджень із збереження та зміцнення здоров'я населення, первинної профілактики захворювань, вивчення негативного впливу факторів ризику і соціальних детермінант на здоров'я та шляхів його мінімізації, формування громадської системи охорони здоров'я. Важливим етапом вдосконалення напрямів державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України загалом є модернізація та реформування цієї сфери, особливо для найбільш проблемних груп захворювань населення, а також визначення пріоритетних інноваційних напрямів їх лікування.

Посеред усіх сформованих підходів до встановлення оптимального управлінського рішення за умов невизначеності та багатокритеріальності, в яких функціонує сфера охорони здоров'я, важливу увагу відводять саме методу аналітичної ієрархічної процедури Сааті. Зазначений метод володіє низкою якісних переваг відносно інших методів, оскільки дає змогу якнайкраще врахувати максимальну кількість різних критеріїв, що необхідні для відбору оптимального інноваційного проекту. Тому проведена експертна оцінка соціальної значимості впровадження нових медичних технологій відбувалась на основі аналітичної ієрархічної процедури Сааті за участі 10 експертів з різних сфер медицини.

Необхідною і важливою умовою результативного застосування думок експертів є достатня обізнаність обраного експерта з актуальних питань, належний ступінь ерудиції, спроможність формулювати чіткі та конкретні відповіді. У нашому випадку були залучені такі експерти: головні лікарі, провідні фахівці-експерти з лікарень України.

Результати визначення думки експертів щодо важливості першочергового впровадження новітніх технологій у кожному з соціально-важливих напрямів. Проведене дослідження дозволило визначити, що першочерговим завданням для загального покращення охорони здоров'я в Україні є формування державою заходів щодо впровадження використання циторедуктивної хіміотерапії для

лікування 3-4 стадії онкологічних захворювань, оскільки по усіх критеріях оцінки українські вчені визначили даний метод одним з найбільш значимих.

Список використаних джерел:

1. Петрух О. А. Інструменти державного регулювання галузі охорони здоров'я крізь призму створення інновацій // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України : Матеріали ХХІІ-гої міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 15-16 травня 2015. С. 164.

Олена ЛІЩУК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Жанна КРИСЬКО

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах розбудови української державності, утвердження демократичних засад громадянського суспільства та прагнення України до членства в Європейському Союзі, формування нової концепції функціонування безпечної праці на підприємствах є одним із пріоритетів державної політики. Однією з найбільш гострих і невирішених проблем вітчизняних підприємств залишається необхідність пошуку дієвої моделі управління безпекою праці, що потребує дослідження теоретичної сутності безпеки праці.

Головним обов'язком держави згідно Конституції України є забезпечення і утвердження прав і свобод людини, важливе місце серед яких займають трудові права [1]. Право на безпечні умови праці забезпечується за допомогою правових, соціально-економічних, технічних, організаційних, лікувально-профілактичних та інших заходів, які разом складають систему охорони праці на підприємстві.

На сьогоднішній день безпека праці на підприємствах є багатоаспектним явищем, яке досліджується багатьма науками й менеджментом, зокрема. Але, безпека праці, в першу чергу, є суспільним явищем, оскільки проявляється в багатьох сферах життєдіяльності соціуму. Від умов, в яких працює людина, і як забезпечується її безпека під час роботи, залежить її якість і рівень життя, можливість власного розвитку. Безпека праці є одним з основних напрямів соціальної політики держави. Незважаючи на те, що роботодавці і наймані працівники мають протилежні інтереси (максимальний прибуток з найменшими затратами), сучасні наукові дослідження свідчать, що в безпеці праці повинні

бути зацікавлені обидві сторони. Як відомо, існує залежність – чим менше витрат на безпеку праці, тим більше витрат у роботодавця загалом [2, 36].

Відомо, що хороші умови праці підвищують продуктивність праці робітників, а отже і прибуток роботодавця. З історії відомо, що ще на початку ХХ ст. роботодавці в усьому світі усвідомили той факт, що покращення умов праці призводить до підвищення прибутку підприємства. Так, Г. Форд стверджував: «Хто добре живе, той і добре працює» [3, 97].

Науково-технічний розвиток обов'язково має враховуватись для покращення стану безпеки праці працівників. Саме від дотримання технічних вимоги залежить безпека життя і діяльності працівників. Лише науково-технічний прогрес може забезпечити безпечне і комфортне виробництво, зробити працю ефективною і зменшити професійні ризики. Поява нових галузей техніки призвела до появи у виробничому середовищі фізичних факторів, що можуть впливати на стан здоров'я працівників (шум, вібрація, ультразвук, радіація, ультрафіолетове випромінювання, температурні коливання). Розроблені правила знешкодження цих шкідливих факторів. Використання комп'ютерної техніки, яка стала незамінною на будь-якому виробництві також шкідливо впливає на стан здоров'я працівників. Тому вкрай важливими є науково обґрунтовані технічні вимоги, які передбачають чіткий порядок використання приладів і технологій на підприємстві.

Але науково-технічна революція і бурхливий розвиток технологій не дозволяють своєчасно розробляти і уніфікувати правила поведінки з обладнанням і технологіями. Всі ці проблеми потребують наукового підходу для їх вирішення на основі технічних і медичних рішень. У вузькому розумінні безпека праці цьому і присвячена.

Безпека праці також є і правовою категорією, тому що формує основний зміст норм трудового права, яке покликане для захисту життя і здоров'я працівників. Трудове право регулює відносини суб'єктів щодо охорони життя і здоров'я працівників за допомогою встановлення безпечних умов праці. Згідно Закону України «Про охорону праці», норми техніки безпеки і виробничої санітарії розповсюджуються на усіх працюючих [4]. Крім цього законом передбачено, що виробничі будівлі, обладнання, транспортні засоби і всі технологічні процеси мають відповідати положенням нормативно-правових актів з охорони праці на підприємстві.

Як бачимо, безпека праці – складне, різнопланове явище, яке є об'єктом вивчення різних галузей вітчизняної науки. Загальновідомим є факт, що економічне зростання країн не призводить до автоматичного підвищення соціального і економічного рівня. Зміни в характері зайнятості населення, викликані цим процесом призводять до появи більш суворих вимоги до охорони та безпеки праці робітників. У даний час будь-яка цивілізована держава

законодавчо дбає не тільки про проблеми безробіття своїх громадян, але і про створення більш безпечних, кращих умов праці. Зазначимо, що значну роль у всіх сферах сучасного виробництва відіграє науково-технічний прогрес, який зумовлює зміни в засобах і методах праці.

Щодо суті безпеки праці, то її розуміють як комплекс соціально-економічних, організаційних, технічних, лікувально-профілактичних, юридичних засобів і заходів, що спрямовані на збереження здоров'я, високої працездатності громадянина і його життя в процесі трудової діяльності [5, 18].

Отже, можна зробити висновок, що безпека праці є розгалуженою системою юридичних та соціальних засобів, положень та заходів, які спрямовані, в першу чергу, на запобігання появі загроз для життя, здоров'я і працездатності працівників у процесі здійснення своїх професійних обов'язків, і встановлює відповідальність за їх порушення. Метою безпеки праці є збереження здоров'я працівників від негативного впливу факторів виробництва, а також безпечні і сприятливі для організму умови праці, так як відповідні та безпечні умови праці примножують трудовий потенціал працівників, відновлюють їхню працездатність. Належні умови праці призводять до високої продуктивності праці, попереджують перевтому, сприяючи підвищенню соціальної активності і активному способу життя. Зважаючи на це, великого значення набувають організаційні і юридичні форми забезпечення охорони праці.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради*. 1996. № 30. С. 141.
2. Бенджамін О. Алі. Основні принципи охорони праці та техніки безпеки. *Інформаційний бюлетень з охорони праці*. 2003. № 3. С. 36-42.
3. Форд Г. *Моя жизнь и мои достижения*. М.: Финансы и статистика, 1989. 235 с.
4. Про охорону праці: Закон України від 14.10.92р. №2695-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 10.05.2021).
5. Тацій І. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на охорону праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 2. С. 98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2017_2_20 (дата звернення: 10.05.2021).

Станіслав МАКСИМОВ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедр менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Олена ДУДКІНА

ЗАВДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

Всі організації публічної сфери функціонують у динамічному зовнішньому середовищі. Відповідно, всі зміни цільового спрямування, інституційного забезпечення та технологій публічного управління, які мають місце в умовах реалізації реформи децентралізації, реформи державного управління та місцевого самоврядування, удосконалення, зокрема, підходів до надання медичних послуг та охорони здоров'я, загрози та виклики глобального характеру та інші впливові фактори призводять до необхідності постійного пристосування комунікаційної діяльності організацій публічної сфери до нових умов.

На етапі розвитку інформаційного суспільства суттєво зростають вимоги до рівня відкритості публічного управління та адміністрування. При цьому особливого значення набуває використання нових комунікаційних технологій для забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, що в умовах проведення соціально-економічних реформ, розвитку демократизації суспільства стає безпосереднім чинником соціально-політичної стабільності та розвитку демократичних засад в публічному управлінні як на рівні держави, регіону, територіальної громади, конкретної організації публічного сектору.

У цьому аспекті варто зазначити, що на даному етапі організації публічної сфери гостро відчувають недостатність комунікаційного забезпечення своєї діяльності. З іншого боку, відсутність єдиних підходів до реалізації комунікаційної політики публічних організацій, призводить до того, що при створенні інформаційних систем недостатньо уваги приділяється узгодженості проектних рішень, які приймаються різними суб'єктами публічної сфери в процесі їх взаємодії.

На нашу думку, посилення комунікаційної взаємодії медичних закладів – як організацій публічної сфери, з органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями, громадянами з питань надання медичних послуг та медичного обслуговування, узагальнення і розповсюдження позитивного досвіду роботи медичних закладів; проведення консультацій тощо повинне здійснюватися через удосконалені інформаційні потоки.

Також актуальною є потреба у новому підході до розв'язання проблем

управління в роботі медичних закладів на інформаційній основі, яка би враховувала сучасне уявлення про інформацію як про інтелектуальний продукт – знання як ресурс суспільства і спиралася б на досягнення інформаційних технологій та програмно-технічної бази медичної та управлінської діяльності в сфері охорони здоров'я.

Виходячи з цього, стратегія комунікаційного забезпечення діяльності організацій публічної сфери щодо взаємодії із зовнішнім середовищем, нами пропонується у концептуальній розробці цілісної системи збору, первинної та аналітичної обробки, зберігання і передачі інформації, застосування новітніх програмних продуктів та програм, оргтехніки і засобів зв'язку. Загалом ці завдання за своєю значимістю та складністю набувають масштабного характеру. Поряд з проблемою аналітичної обробки великого обсягу інформації існує необхідність моніторингу, який би підтримував процеси прийняття рішень щодо проблем з різних напрямків діяльності публічної організації, в тому числі, моніторингу, який би полегшував здійснення процесу надання публічних та адміністративних послуг.

Підхід до вирішення таких завдань нами пропонується у створенні та широкому застосуванні автоматизованої інформаційно-аналітичної системи, яка була б в змозі сформувавши відповідне комунікаційне середовище даної організації публічної сфери, дати уяву про достовірну інформацію про її діяльність. При умові створення аналогічних інформаційно-комунікаційних систем у інших організаціях, вони повинні інтегруватися між собою для налагодження ефективної інформаційної взаємодії між органами публічного управління різних рівнів, організаціями та установами, інституціями громадського сектору та бізнес-структурами.

Практичні засади побудови таких комунікаційних систем повинні базуватися на можливостях сучасних інформаційних технологій, засобах формалізації процесів функціонування органів публічного управління та організацій публічної сфери, відповідних інформаційних концепціях та моделях.

Загалом, повна інформатизація діяльності організацій публічної сфери як технологічна база забезпечення електронного урядування має досягатися шляхом формування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи органів публічного управління та тих організацій, що надають публічні послуги.

Виходячи з цього, інформаційно-комунікаційна політика організації публічної сфери повинна включати такі компоненти: єдине інформаційно-комунікативне середовище, єдина система електронного документообігу, система керування інформаційними ресурсами організації на базі єдиного веб-порталу.

Галина МАЛИШ

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ДЯКІВ

ГНУЧКІ РЕЖИМИ РОБОЧОГО ЧАСУ ТА ЇХ МОТИВУЮЧА РОЛЬ

Поширення нестандартної зайнятості є характерним для усіх країн світу. Тут проявляється глобальна тенденція, що має глибокі соціальні, економічні, політичні та технологічні корені. Поява та подальше широкі впровадження в Україні нестандартних та гнучких форм зайнятості також обумовлені об'єктивними соціально-економічними причинами (кризовий стан економіки, посилення зовнішньої заборгованості, низька конкурентоспроможність товарів на міжнародних ринках, недостатність інвестиційних ресурсів, глибока криза соціально-трудова відносин, низькі стимули до праці, недосконалість податкової системи, корупція тощо).

Нестандартні форми зайнятості дозволяють суспільству на макроекономічному рівні зменшити гостроту незайнятості через надання можливості, у тому числі й найбільш уразливим на ринку праці категоріям населення, отримувати дохід, підтримувати рівень своєї кваліфікації та працездатності, а підприємству на мікрорівні – маніпулювати обсягом робочої сили, не створюючи при цьому соціальної напруги через звільнення працівників внаслідок зміни потреб виробництва.

На сьогодні найбільш швидко розвиваються нестандартні гнучкі графіки робочого часу, дистанційна зайнятість, тимчасова робота, позикова праця: лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг тощо, що передбачає використання політичних, законодавчих, нормативних інструментів у механізмі соціально-трудова відносин зайнятості.

Дистанційна зайнятість визначається як нестандартна форма зайнятості, що передбачає гнучкі соціально-трудова відносини між працівником і роботодавцем безпосередньо у віртуальному середовищі з використанням інформаційних та комунікаційних технологій.

Поняття «запозичена праця» виникло в Україні порівняно недавно. Запозичену працю варто зарахувати до тих форм, які дають змогу роботодавцям збільшувати гнучкість праці та відповідно знижувати трудові витрати. Суть запозиченої праці полягає в тому, що трудові відносини з класичних двосторонніх перетворюються на тристоронні, а досягається це за рахунок участі «третьої» сторони – кадрової агенції. За цих умов функцію підбору і найму працівників та оплати їхньої праці виконує посередник, а функцію видачі

трудових завдань, контролювання процесу роботи виконує безпосередньо користувач праці.

Основними видами запозиченої праці є лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг. На сучасному етапі у сфері управління персоналом існує два види лізингу: довго- та короткостроковий. Лізинг персоналу – це діяльність рекрутингового агентства з укладення трудового договору з працівником від свого імені, скерування його на роботу в будь-яку організацію на порівняно тривалий строк. При довгостроковому лізингу персоналу організація орендує співробітників, які перебувають у штаті агентства, на період від кількох місяців до декількох років. Ця практика використовується в тих випадках, коли послуги кваліфікованих фахівців потрібні з певною регулярністю. Надання тимчасових працівників на строк від одного дня до декількох місяців передбачає короткостроковий лізинг персоналу.

Одним із різновидів запозиченої праці є аутсорсинг персоналу. Нині в нашій державі аутсорсинг не набув значного поширення. Цю форму запозиченої праці активно застосовують транснаціональні корпорації. На сьогодні найбільш затребуваним видом аутсорсингу є охоронні послуги, прибирання приміщень, навчання персоналу, рекламна діяльність, маркетингові дослідження, бухгалтерське обслуговування тощо.

До нових нетипових форм зайнятості (запозиченої праці) належить аутстафінг персоналу. Термін «аутстафінг» (виведення персоналу зі штату фірми) означає надання послуг у галузі кадрового менеджменту з оформлення у штат спеціалізованого агентства працівників, при цьому останні залишаються працювати на попередньому місці роботи і виконувати свої обов'язки, але обов'язки керівника стосовно них виконує агентство[2].

Гнучкий графік роботи передбачає право працівників самостійно регулювати час початку, закінчення та загальну тривалість робочого дня. Обов'язковою умовою застосування такого режиму робочого часу є повне відпрацювання працівниками встановленої законом сумарної кількості робочих годин протягом облікового періоду – робочого дня, тижня тощо.

За складом робочий час неоднорідний. Насамперед він поділяється на час роботи та на час перерв у роботі впродовж зміни. Співвідношення цих складових, залежно від особливостей технологічного і трудового процесів, може бути різним, як може бути різним їхній склад. Важливим завданням у поліпшенні організації праці є встановлення раціональних режимів праці та відпочинку. У практиці виробничої діяльності встановлюється змінний, добовий, тижневий та місячний режими праці та відпочинку. (Режим праці та відпочинку регулюється ст. 50–65 та 66–84 КЗпП України). Вони формуються з урахуванням працездатності людини, яка змінюється впродовж доби, що береться до уваги

передусім у змінному та добовому режимах[1].

У дедалі більшій кількості організацій починають усвідомлювати, що гнучкі режими робочого часу стають стратегічним пріоритетом для успішного бізнесу. Дослідження показує, що компанії досягають найкращих результатів, якщо залучають гнучкі режими робочого часу, правильно комбінують час відпочинку і роботи. Тому українським компаніям для того, щоб вижити або отримати нові можливості для розвитку, необхідно активніше використовувати гнучкі режими, які дають змогу краще використовувати трудовий потенціал кожного співробітника.

Список використаних джерел:

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ЗУНУ, 2018. С.2008-2012.

2. Дяків О. Сучасні особливості трансформації форм зайнятості в регіоні та перспективи їх розвитку / О. Дяків // Матеріали Міжнародної наук.-прак. конференції «Соціально-трудова сфера: сучасні виклики, новітні тенденції, доміанти інноваційного розвитку» 2 жовтня 2014 року : зб.наук.праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — К.:КНЕУ, 2014.- т.1 с. 252-259

Валерій МАРЦЕНЯК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Успіх закладів охорони здоров'я на ринку залежить від орієнтації на попит, орієнтації на споживача, що зумовлює постійне покращення якості медичних послуг і оновлення їх асортименту. Це, у свою чергу, вимагає від медичних працівників додаткових затрат часу, енергії, інтелектуальних і фізичних ресурсів, а від закладу охорони здоров'я – підтримки на відповідному рівні їх працездатності. Тому в нинішніх умовах досить актуальним є розробка та запровадження механізму збалансування цілей закладу охорони здоров'я та медичних працівників. Реальним заходом вирішення даного питання є перерозподіл загальних витрат на персонал у бік зростання частки додаткового

стимулювання, а саме: надання медичним працівникам соціальних пакетів, наповнення яких залежатиме від результатів їх праці.

Поняття «соціальний пакет» слід розуміти як надання роботодавцем працівнику матеріальних благ понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати [1, с. 116].

Вітчизняні вчені розробили класифікацію соціальних пакетів, яка ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір його основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до неї або відшкодування особистих витрат [2]. Тож до складу соціального пакета включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою. При цьому базовий соціальний пакет охоплює забезпечення необхідних для виконання роботи умов праці, передбачених законодавством, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплату в повному розмірі на соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою. Водночас мотиваційний пакет поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети й охоплює передбачені законодавством блага, які роботодавець надає працівнику понад гарантії [2].

В узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна представити як сукупність чотирьох блоків: забезпечення здоров'я; розвиток корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок і розваги; мотивація праці. Компенсаційний пакет охоплює відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренда або придбання житла в іншому місті та ін.).

Варто зазначити, що окремі вітчизняні фахівці з управління персоналом вважають, що послуги соціального пакета не мають перевищувати 10-15 % від заробітної плати (сукупного доходу) працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами – бути більшими від 5-7 % їхньої вартості. Водночас практика свідчить, що сформувалася чітка тенденція до зрушення структури загальної винагороди персоналу в бік збільшення її додаткової частини – у ряді випадків забезпечення соціального пакета становить понад 15 % усіх витрат організації на персонал [3].

Для індивідуалізації винагороди працівників в основу надання соціального пакета можна було б покласти традиційний підхід, коли працівники, що відносяться до одного ієрархічного рівня, мають право на однакові набори послуг, але він має суттєвий недолік. Роботодавці відзначали, що подібні набори

недостатньо впливають на мотивацію і показники роботи не досягає очікуваного рівня, оскільки їх окремі елементи мають різну цінність для різних працівників.

До соціального пакета можуть входити різноманітні складові системи стимулювання праці. Працівники за бажанням можуть вибрати ті виплати або пільги, які більше за все їм потрібні, складаючи своєрідне «меню» і оновлюючи його відповідно до своїх цілей і потреб.

Світова практика налічує три основні гнучкі програми, що формуються за принципом вільного вибору:

- програма «кафетерій», у якій працівникам організації пропонують деякий обов'язковий мінімальний набір виплат і послуг, а також можливість обирати додаткові послуги в межах встановленого ліміту;

- програма «буфет» надає право працівникові переглянути компенсаційний пакет, який він отримує на даний момент, у бік збільшення обсягу найважливіших для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших;

- програма «комплексні обіди» надає на вибір співробітникам декілька компенсаційних пакетів однакової вартості, але різних за складом.

Дані програми надають працівникам право вибирати з пропонованого працедавцем набору послуг саме ті, які найкраще відповідають їх потребам й інтересам. У більшості випадків вибір обмежений загальною вартістю набору. У багатьох програмах працівники можуть обирати виплати і послуги, вартість яких перевищує встановлений ліміт, самостійно оплачуючи це перевищення.

Однак, щоб витрати на персонал були дійсно ефективними, перш за все потрібно достеменно знати, що конкретно хочуть сьогодні одержувати працівники в обмін на свою працю. Запровадження обліку персональних потреб працівників і такої класифікації є передумовою ефективного управління відповідними витратами – обліку та звітності, аналізу та планування, організації та контролю.

Введення Картки обліку персональних потреб працівника дозволить досліджуваному закладу охорони здоров'я бути поінформованим щодо нагальних потреб персоналу та використовувати дану інформацію для більш ефективної мотивації кожного окремого працівника.

Для початкового, первинного формування соціального пакета необхідно зібрати, проаналізувати, узагальнити та згрупувати потреби персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я. Варто скористатися досвідом інших країн світу, де інформацію щодо переваг і побажань працівників відносно їх винагороди, отримують або в ході неформальних комунікацій, або розробивши соціальні анкети. В такій анкеті працівнику надають можливість проранжувати ряд додаткових виплат і послуг за ступенем їх важливості для нього і його сім'ї, відповісти, чи готовий він обміняти частину свого заробітку на фінансування

додаткових виплат і послуг понад те, що йому надає організація [4].

Таким чином, умовами ефективності соціальних пакетів є персоніфікація з урахуванням актуальних у даний момент особистих потреб працівників і результатів їх індивідуальної праці. Ще однією умовою є сприйняття роботодавцями витрат спрямованих на додаткове стимулювання не як зобов'язання, а як інвестиції у персонал, від якого залежить фінансова стабільність компанії. Це дозволить соціальному пакету бути і мотиваційним, і захисним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, а також включати систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на кінцеві результати діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Савіна Н. Б., Н. М. Самолук. Механізм формування ефективного соціального пакета. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2011. № 4(2). С. 216-221.
2. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці.* 2008. № 2. С. 6-12.
3. Новак І. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка.* 2008. № 1 (9). С. 115-121.
4. Гриненко А.М., Стожок Л.Г. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць.* Випуск XVI, № 4. URL : Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc...4/29.pdf
5. 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.

Софія МАРЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.держ.упр., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Віталій ТОЛУБ'ЯК

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ЯК ПРИЧИНА КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Як свідчить світова практика у сфері протидії корупції, одним із дієвих превентивних антикорупційних заходів на службі в органах місцевого

самоврядування є врегулювання конфлікту інтересів, який є важливим аспектом удосконалення на службі в органах місцевого самоврядування, реалізує принцип публічності та відкритості діяльності публічних органів. Це явище, будучи істотним механізмом протидії корупції, знайшло широке застосування за кордоном, однак в Україні концепція конфлікту тільки починає розроблятися. Неврегульованість цього питання на законодавчому рівні в Україні є однією з перешкод у забезпеченні неупередженості діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Розпорядження владою та участь в управлінні надають посадовим особам місцевого самоврядування можливості керувати значними матеріальними та людськими ресурсами, вони мають широкий доступ до інформації, можуть кардинально впливати на долю конкретної людини, тобто в державному управлінні потенційно існують умови для виникнення конфлікту інтересів. Тому це явище повинно унормовуватися окрім цивільних законів, ще й соціальними нормами та правилами.

Аналіз сучасних наукових праць із досліджуваної тематики свідчить про недостатнє висвітлення поняття «конфлікт інтересів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування». Практикам ще не запропоновано належно обґрунтованих науково-практичних рекомендацій, спрямованих на запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Термін «конфлікт» (від лат. *conflictus* – зіткнення) – визначається як зіткнення протилежно спрямованих позицій, цілей або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає в себе суперечні позиції сторін із будь-якого питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення при даних обставинах, або незбіг інтересів, бажань тощо.

Конфлікт інтересів – це реальні або такі, що видаються реальними, протиріччя між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень. Іншими словами, конфлікт інтересів на службі в органах місцевого самоврядування виникає внаслідок існування можливостей для зловживання владою.

Основними причинами виникнення конфлікту інтересів можна назвати порушення основних принципів служби в органах місцевого самоврядування, невиконання першочергових обов'язків посадової особи місцевого самоврядування, зокрема невиконання чи неналежне виконання ним посадових обов'язків, недотримання при їх виконанні прав і законних інтересів громадян, організацій, суспільства та держави, недодержання діючого законодавства, порушення обмежень та заборон, пов'язаних із службою в органах місцевого

самоврядування, недотримання основних вимог до службової поведінки посадової особи місцевого самоврядування, різноманітні соціальні вимоги та переваги, дисбаланс між матеріальними можливостями і фінансовими очікуваннями, між професійним рівнем і посадовим положенням окремих службовців тощо.

Умовами виникнення конфлікту інтересів є ряд факторів, але виокремлення заслуговують: високий рівень розмитості та невизначеності компетенції, дублювання повноважень державних органів і органів місцевого самоврядування, їх структур, службовців; недостатнє інформування про діяльність органів місцевого самоврядування; наявність протиріч між нормативними правовими актами органів влади різного рівня, включення до них положень, що сприяють створенню умов для корупційної поведінки, існуючі прогалини у правовому регулюванні; відсутність реальної відповідальності за невиконання чи неналежне виконання посадових обов'язків, неналежний контроль за службовцем; відсутність або недостатнє використання моральних та матеріальних ресурсів мотивації службовця, неоднакова винагорода при виконанні рівного об'єму службових функцій через неефективність системи оплати праці тощо.

Тобто виникнення конфлікту інтересів неминуче внаслідок специфіки служби в органах місцевого самоврядування, обумовлене неналежною реалізацією конституційних принципів захисту прав і свобод людини та громадянина, порушенням принципів служби в органах місцевого самоврядування, а також діями, рішеннями та поведінкою посадової особи місцевого самоврядування, що суперечать нормам.

Конфлікт інтересів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування спричиняє негативні явища, виникненню яких сприяють необ'єктивне виконання службовцем посадових обов'язків, протиріччя між його особистою зацікавленістю та законними інтересами громадян, організацій, суспільства та державних структур.

Протягом багатьох років у розвинених країнах робилися спроби позбутися конфлікту інтересів, жорстко регламентувалися дії службовців на основі раціональних правил. Однак корупційні скандали та зниження довіри громадськості до чиновництва закріпили у суспільстві та серед дослідників думку про неможливість викорінення конфлікту інтересів та неможливість його регулювання лише правовими заходами.

Пріоритетність суспільних інтересів не може анулювати приватні інтереси службовців. У кожного є особисті інтереси, що іноді ідуть врозрід із рішеннями або діями, які від нього вимагає професія. Отже, конфлікт інтересів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування неминучий, ліквідувати його повністю

неможливо, тому у конфліктній ситуації можливо лише здійснити процедуру його ефективного врегулювання.

Активне вжиття заходів щодо професійної соціалізації індивіда, професійно-етичне навчання, демонстрація кращих прикладів професійного поведіння здатні через механізм переконання впливати на усвідомлення місії професії. Отже, низка існуючих етичних сценаріїв управління конфлікту інтересів на службі в органах місцевого самоврядування є недостатньо ефективним в українських реаліях засобом врегулювання цього питання, тому що, окрім суттєвих організаційних недоліків, існують проблеми в професійній етиці – недостатнє культивування та підтримка особистісних моральних чеснот службовців, що не дає можливості якісно виконувати професійне призначення.

Отже, для запобігання виникненню та розвитку конфлікту інтересів на місцевому рівні доцільно впровадити такі основні елементи реалізації сучасної політики управління конфліктами: чітке і реалістичне роз'яснення відносин, що можуть призводити до ситуації конфлікту інтересів; надання необхідної інформації інститутам влади щодо можливості виникнення ситуації конфлікту інтересів; розробка методик для визначення складу порушення, пов'язаного з конфліктом інтересів, і відповідних заходів впливу за невиконання цих методик; забезпечення поінформованості інститутів державної влади щодо вимог, що стоять перед ними стосовно виявлення і декларування ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів; створення механізмів поточного контролю для виявлення порушень політики й урахування переваг, які можуть отримати державні інститути від ситуації конфлікту інтересів тощо.

Список використаних джерел:

1. Посібник для державного службовця з питань запобігання корупційних діянь / уклад. С.М. Серьогін, О.Л. Молошна, В.В. Баштанник, О.А. Тертишна, Н.А. Липовська, І.І. Хожило, О.В. Антонова, В.В. Лола, І.В. Письменний, О.С. Петренко, С.С. Серьогін. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. 136 с.

2. Толуб'як В.С., Костецький В.В. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 14. С. 33-41.

Галина МАХНІЦЬКА

Здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.г.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Галина БАБ'ЯК

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Проблеми мотивації працівників підприємств будь-яких форм власності, завжди були і залишаються найбільш актуальними незалежно від суспільно-політичного ладу, який функціонує в окремо взятій країні, і всього світового співтовариства в цілому, так як від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників, а й результати діяльності підприємств в їх багатогранній соціально-економічній діяльності, і особливо в галузі впровадження у виробництво інноваційних процесів, заходів науково-технічного прогресу.

Мотивація – це слово, похідне від слова „мотив”, що означає потреби, бажання чи рушійні сили у людей. Це процес стимулювання людей до дій для досягнення цілей. У контексті цілей роботи психологічних факторів, що стимулюють поведінку людей, можуть бути:

- прагнення до грошей;
- успіху;
- визнання;
- задоволення від роботи;
- робота в команді тощо.

Однією з найважливіших функцій управління є створення готовності серед співробітників докладати зусилля, що відповідають їх можливостям. Тому роль лідера полягає в тому, щоб викликати зацікавленість у виконанні працівниками своїх робіт.

Отже, ми можемо сказати, що мотивація – це психологічне явище, яке означає, що потреби людей повинні вирішуватися шляхом складання плану стимулювання.

Процес мотивації просувається через ряд дискретних кроків. Потреби/мотиви є вихідною точкою мотивації. Незадоволена потреба створює напруженість, яка стимулює спонукання всередині людини.

Ці рушії генерують поведінку пошуку для досягнення певних цілей, які задовільняють потребу і приведуть до зменшення напруженості. Дії, вжиті індивідом, приведуть до винагороди/цілі, яка задовольняє потребу і зменшує напруженість. Незалежно від того, якою теорією мотивації керується менеджер,

процес завжди подібний та складається з п'яти кроків:

1. Визначення незадоволених потреб та мотивів. Перший процес мотивації включає пошук незадоволених потреб та мотивів.

2. Напруженість. Незадоволені потреби створюють напруженість, вона може бути фізичною, психологічною та соціологічною. У цій ситуації люди намагаються розробити кроки до задоволення їх потреб.

3. Дія для задоволення потреб та мотивів. Напруженість створює сильний внутрішній стимул, який закликає до дії. Індивід займається діяльністю для задоволення потреб та мотивів зменшення напруженості.

4. Досягнення мети. Дії, спрямовані на задоволення потреб та мотивів зменшення напруженості, приводять в кінцевому результаті до досягнення цілей.

5. Зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок надає інформацію для перегляду, вдосконалення або модифікації потреб по мірі необхідності.

Процес мотивації представлений на рисунку 1:

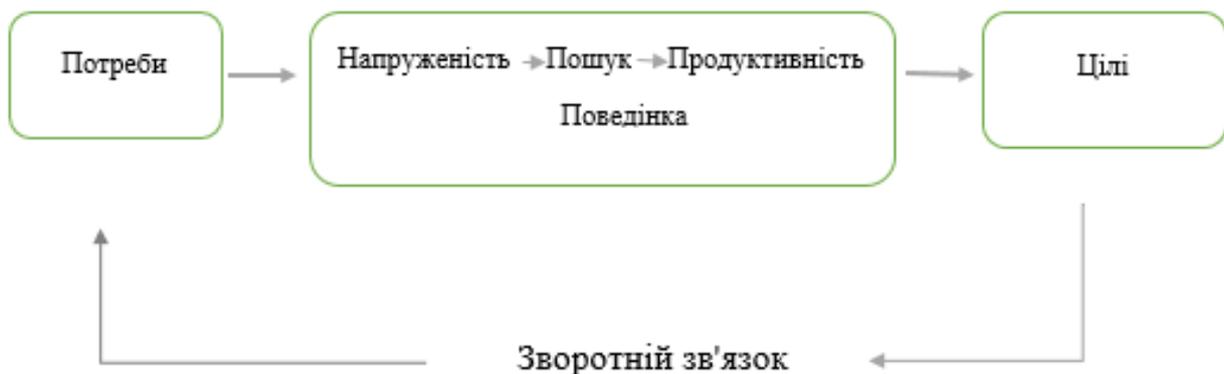


Рис. 1. Процес мотивації

Процес мотивації відіграє дуже важливу роль у будь-якій організації, прибутковій або некомерційній. Управлінський процес керується в першу чергу процесом мотивації, оскільки він створює в свідомості працівника бажання працювати в напрямку, визначеному менеджером. А це в свою чергу приводить до підвищення продуктивності праці працівника. Мотивація відповідає потребам працівника і тим самим створює потяг до роботи в міру своїх можливостей. Хороший працівник буде готовий докласти більше зусиль для покращення організації, ніж інший пригнічений та байдужий працівник. Байдуже ставлення згасає найефективніше завдяки мотивації. Наявність позитивного ставлення дозволяє організації процвітати та бути успішною.

Добре мотивована робоча сила – це лояльна робоча сила. Мотивовані працівники мають високий рівень морального духу та прихильність до організації, її цілей та завдань.

Таким чином, мотивація зменшує плинність працівників і зменшує потребу в постійному залученні нових працівників. Для того, щоб легко реагувати на зміни та продовжувати безперебійно функціонувати, організація вимагає великої лояльності та відданості своїх працівників. Це зменшує опір змінам, які організація має намір зробити. Це фактично робить організацію ефективною у адаптації до мінливих потреб. Таким чином, процес керівництва можливий лише тоді, коли працівники йдуть у напрямку, який визначає керівник, а для цього потрібна мотивована робоча сила.

Роль мотивації не може бути занижена в організації. Це простий процес, який вимагає розуміння людського розуму та поведінки. Таке розуміння та правильні дії стимулюють тим самим мотиви працівника, допомагають ініціювати та підтримувати дії та широко допомагають у досягненні організаційних цілей.

Список використаних джерел:

1. Клемин Т. Гнучкі системи винагороди персоналу за кордоном. *Персонал-Мікс*. 2011. № 1. 175 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: [підручник]. К.: КНЕУ, 2012. 337 с.
3. Панасюк А. Як себе мотивувати та досягати поставлених цілей? URL: <https://your-safe-place.com/iak-siebie-motivuvati/>
4. Попов Д. Мотивація керівників. *Управління компанією*. 2013. №5 С. 72-77.

Орест МЕЛЬНИК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла МЕЛЬНИК

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В умовах стрімкого науково-технічного, інформаційного, технологічного розвитку суспільства ефективність функціонування будь-якої організації, в тому числі і закладу охорони здоров'я, насамперед визначається рівнем розвитку її персоналу. Спроможність закладу охорони здоров'я постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Саме існування закладу охорони здоров'я, не кажучи вже про підвищення якості його медичних послуг, вирішальною мірою визначається тим, як він реалізує власну

стратегію розвитку персоналу.

Актуальність і важливість професійного розвитку персоналу підкреслено в резолюції VI міжнародної конференції з освіти дорослих (CONFINTEA VI), що проводилася в Бразилії в 2009 році під егідою ЮНЕСКО. Серед головних інструментів у вирішенні глобальних проблем XXI століття поряд із збереженням миру, розширенням демократії, дотриманням прав людини, стійким розвитком економіки й захистом довкілля передбачено удосконалення людських ресурсів. Нині на зміну теорії, що розглядала персонал як чинник витрат, котрі необхідно скорочувати, прийшла теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою персонал є одним з ресурсів організації, яким необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладаючи в це значні кошти [1].

Розвиток персоналу – це цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.

В науковій літературі виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу організацій, в тому числі і закладів охорони здоров'я.

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якої організації, в тому числі і закладів охорони здоров'я. Наука та практика напрацювала різні види методів навчання персоналу, які поділяють на внутрішні (в організації) та зовнішні (поза межами організації). До внутрішніх методів належать: виробничий інструктаж, ротація, використання працівників як асистентів та стажистів, підготовка в проектних групах, ділове спілкування персоналу, наставництво, ділові ігри, лекції, семінари, обговорення практичних ситуацій. До зовнішніх методів належать: тренінги, лекції, семінари, ділові ігри, курси підвищення кваліфікації, самонавчання, вебінари, інтернет-навчання, відвідування майстер-класів [2].

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практичній діяльності організацій, в тому числі і закладів охорони здоров'я. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі:

- відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо;
- дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів);
- кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних

підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій;

- тренінгове навчання – моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо;

- метод поведінкового моделювання, заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці;

- сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо;

- екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації; основою цього методу є створення робочої групи, яка вирішує поставлене завдання;

- баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника; цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду;

- shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду;

- secondment (своєрідне «відрядження») – різновид ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків;

- buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку щодо дій і рішень закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі; учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва;

- коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань;

- майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів розвитку персоналу.

Використання інноваційних методів розвитку персоналу є важливим чинником підвищення ефективності праці працівників організацій, в тому числі і закладів охорони здоров'я. Розвиток персоналу належить до одних з основних

показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Керівники організацій, в тому числі і закладів охорони здоров'я, не повинні заощаджувати кошти на системі розвитку персоналу та здійснювати неперервний розвиток своїх працівників.

Список використаних джерел:

1. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія : Педагогіка. 2015. № 2. С. 169-176.

2. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Електронне наукове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Миколаїв, 2017. Вип. 17. С. 556-561.

3. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 418-422.

4. Марченко А.М., Ткаченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194-197.

5. 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.

Василь МЕЛЬНИК

здобувач освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Євген КАЧАН

ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

На будь-яких рівнях управління велика кількість часу витрачається на врегулювання конфліктів. Самий правильний спосіб вирішення конфліктів – це уникати їх. Конфлікт як соціальне явище дає, без сумніву, досить яскраво виражений негативний ефект. Конфлікт може бути негативним, якщо він:

- відриває людей від розв'язання важливих питань;
- викликає почуття незадоволеності в колективі;
- призводить до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

Проте він також має важливу позитивну функцію. Конфлікт може бути

позитивним, якщо він:

- є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;
- збільшує рівень зацікавленості й інтерес окремої людини в розв'язання того чи іншого питання;
- покращує стосунки між людьми;
- дає змогу зняти напруженість;
- допомагає працівникам повніше розкрити потенційні можливості.

Конфлікт є вираженням незадоволення, визначення для конфлікуючих сторін своїх інтересів і потреб. В певних ситуаціях, коли негативні взаємовідносини між людьми контрольовані, і, по крайній мірі, коли одна із сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають згрупувати оточуючих, мобілізувати на вирішення важливих питань, поліпшити морально психологічний клімат в колективі. Інколи, бувають ситуації, коли протистояння між членами колективу, відвертий та принциповий опір бажаний: найкращий час передбачити, засудити і не допустити неправильної поведінки колег по роботі, а не просто не звертати увагу, не реагувати на конфліктні ситуації, чим викликати згущення негативних відносин у колективі.

Дуже важливо визначити причини конфліктів, оскільки знаючи джерела виникнення того чи іншого феномена, легше передбачити будь-які конкретні кроки по блокуванню їх причин і запобігти тим самим викликаній ними негативний ефект. У процесі реалізації завдань організації найчастіше виникають ситуації, коли інтереси працівників, або посадових осіб не збігаються. Це може призвести до непорозумінь, що є насамперед наслідком невідповідності структури організації та поділу праці.

Основними причинами конфліктів є обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях і в цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація.

Практично всім соціальним системам властиві конфлікти. При цьому причинами можуть бути невизначеність індивідуальних і суспільних цінностей, відсутність чи недостатність інформації, інколи люди просто не можуть визначити свої наміри, бажаючи чогось, а чого невідомо. Майже завжди причиною конфліктів є розходження в поглядах, у спробах одних досягнути своєї мети за рахунок інших. Досить поширено, що приховані потреби і плани живлять конфліктні ситуації. Наприклад, один працівник ворогує з іншим, звинувачуючи його у некомпетентності, а насправді сам стурбований власною некомпетентністю і низькими здібностями і, як результат, власним самоствердженням намагається принизити інших.

Причиною конфліктів іноді можуть бути нерозвинені комунікативні здібності. Будь-яке порушення загальних принципів спілкування може привести до конфлікту: іноді люди висловлюються недостатньо конкретно і ясно, іноді хтось слухає не уважно, іноді виникає непорозуміння щодо того, що мається на увазі, і результатом стають ворожість або образи, і спілкування припиняється зовсім. Причиною конфлікту також можуть бути негативні риси характеру. Конфліктні ситуації створюють люди з важким негнучким характером, схильні до сварок та інтриг.

До способів вирішення конфлікту прийнято відносити або адміністративний, або педагогічний. Важливо знати, що саме конкретна ситуація зумовлює вибір форми вирішення конфлікту, хоча саме результативність управління конфліктом багато в чому зумовлена компетентністю діяльності керівника.

Конфлікти неминучі в житті підприємства, і необхідно навчитися управляти ними, спираючись на попередній досвід, теоретичні та практичні знання і вміння. Крім цього потрібно вміти вчасно попереджати їх походження, вдосконалюючи відносини в колективі, підбадьорюючи співробітників, а також заохочуючи працівників і покращуючи умови праці. Таким чином, виникаючі конфлікти стануть не негативним явищем, а каталізатором для руху вперед і розвитку підприємства.

Отже, конфлікти виникають і будуть виникати завжди, де існує взаємодія між людьми. Для кожної організації, кожного підприємства існують свої причини виникнення конфліктів і лише правильне вміння вчасно розгледіти, зрозуміти і уникнути цих ситуацій дає змогу підприємству стабільно працювати і налаштовувати своїх працівників на позитивний лад.

Список використаних джерел:

1. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177- 182.
2. Конфліктологія [Електронний ресурс]. UR: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protেকaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>
3. Криса О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf

Ольга МЕХ

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

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВЛАДИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Прийняття рішення є одним з головних інструментів розроблення й реалізації ефективної концепції інноваційного публічного управління. Управлінське рішення — це свідомий вибір альтернативи серед множини можливих, виконання якої веде до реалізації конкретних інноваційних цілей [4]. Розуміння природи рішень та їх місця у сфері публічного управління необхідне для здійснення ефективного управління. Рішення являють собою реакцію системи на внутрішні та зовнішні впливи і спрямовуються на розв'язання невідповідностей та подолання перешкод у процесі досягнення бажаного стану такої системи. Найчастіше у процесі управлінської діяльності виникають ситуації, коли людина або група людей стикаються із необхідністю вибору одного з декількох варіантів дії. Результат такого вибору і буде рішенням. Таким чином, рішення – це вибір альтернативи, відповідь на ряд питань [2]. Лесюк О. та Устенко А. [3] визначають рішення як обрану альтернативу, що забезпечує досягнення поставленої мети з максимальною ефективністю.

Прийняття рішення не є суворо фіксованою процедурою і являє собою процес, що складається з послідовних кроків, кількість яких може змінюватися. Необхідність прийняття рішень у процесі управління зумовлена динамікою виробничих систем, появою на вході та виході об'єктів управління збурень та відхилень, а також зміною цілей, планів і програм з боку керівної системи. Тому, управлінське рішення з одного боку, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, з іншого – продуктом управлінської праці.

В сучасних реаліях в територіальних громадах є потреба забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень. Відповідно проблеми життєзабезпечення громади вимагатимуть негайного вирішення: соціального забезпечення, стану доріг, послуг ЖКГ, безпечності громадського транспорту та інші. Впровадження реформ та налагодження конструктивного діалогу влади та громадськості з метою уникнення конфліктів між центральною садибою і населеними пунктами всередині громади [5].

Усе це можливо вирішити впровадивши інноваційні інструменти електронного врядування. В цьому плані в кожній громаді доцільно створити електронний модуль «Контакт-Центр» з мобільним додатком для обробки

звернень громадян, який сприятиме ефективному реагуванню та контролю виконання звернень громадян, зокрема до органів влади будь-яким зручним способом. Крім того, доцільно створювати стаціонарні локації для мешканців, які не мають технічної можливості користуватись таким додатком.

Одним із найбільш значущих питань сучасного етапу розвитку України є реформування системи місцевого самоврядування, що обумовлює актуальність та необхідність використання інноваційних механізмів. Вивчення особливостей взаємовідносин в контексті відсутності дієвого зв'язку між населенням і посадовими особами місцевого самоврядування дасть можливість визначити слабкі місця та перспективи подальшої трансформації комунікації між органами влади та територіальною громадою в умовах децентралізації влади.

Модернізація органів влади, необхідність переходу до нових моделей взаємодії з громадянами обумовлюють запозичення управлінських підходів з менеджменту приватних організацій. Це цілком справедливо й для антикризового менеджменту, що останнім часом почав використовуватися в органах державного управління та місцевого самоврядування. Тому його адаптація до системи державного управління є досить актуальною, оскільки більшість, якщо не всі процедури, що використовуються в антикризовому менеджменті, було створено для приватного сектора [1].

Прозорість, відкритість та відповідальність органів місцевого самоврядування є тією базою, на основі якої налагоджується співпраця громадян та представників органів місцевого самоврядування, що допомагає в розбудові громадянського суспільства та підвищує спроможність громадськості брати участь у прийнятті рішень на місцевому рівні. Адже втілення цих принципів є одним із головних елементів у формуванні ефективного місцевого самоврядування. В сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування в Україні впровадження місцевої політики, прийняття управлінських рішень неможливе без урахування інтересів територіальної громади, як основи місцевого самоврядування. Для ефективного реформування системи державно-управлінських відносин, децентралізації влади, мають сформуватися ефективні та результативні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування і громадян, як представників інтересів територіальної громади.

На якість комунікації впливає відсутність належного фінансування, тому органам місцевого самоврядування необхідно планувати фінансові ресурси для розміщення інформації у ЗМІ та утримання в штаті системного адміністратора, який відповідав би за роботу та оперативне оновлення веб-сайтів. Розвиток форм комунікації місцевої влади є шляхом розширення участі громади в місцевому управлінні та сприяє підвищенню відкритості і підзвітності влади, зростанню рівня довіри з боку населення. Важливим кроком на шляху розширення доступу

населення до рішень місцевої влади стало прийняття Закону України «Про доступ до публічної інформації» (2011 р.) Досвід використання органами місцевого самоврядування ЗМІ та веб-сайтів для інформаційного зв'язку засвідчує потребу подальшого законодавчого регламентування форм комунікацій, що сприятиме у прийнятті ефективних управлінських рішень. Громадський контроль за управлінською діяльністю через розвиток новітніх технологій є шляхом оптимізації роботи місцевих органів влади і розширення взаємозв'язку між населенням, потенційними отримувачами результатів управлінських рішень і владою, суб'єктами здійснення управління.

Отже, сьогодні для ефективного реформування державно-управлінських відносин, децентралізації влади необхідно сформувати перспективні та результативно працюючі інноваційні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень. Передача державною владою повноважень і відповідальності на місцевий рівень повинна супроводжуватися процесом перерозподілу фінансових ресурсів між державними і місцевими бюджетами, наданням додаткових джерел, які дадуть змогу їм самостійно фінансувати виконання покладених на них функцій і завдань. Посадовим особам місцевого самоврядування необхідні професійні вміння активно використовувати творчий потенціал громадськості і, насамперед, узгоджувати інтереси всіх громадян, які акумулюють, презентують і відстоюють інтереси територіальної громади.

Список використаних джерел:

1. Антикризові стратегії в державному управлінні: метод. рек. / авт. кол. : В. В. Корженко, Н. М. Мельтюхова, Н. С. Миронова та ін. К. : НАДУ, 2008. 52 с
2. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. К. : Знання, 2008. 389 с.
3. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т3 / [С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с
4. Рішення в інноваційному менеджменті та методи їх прийняття. URL: <https://library.if.ua/book/4/489.html>
5. Стаскевич Ю. М. Взаємодія органів місцевого самоврядування і громадянина в умовах децентралізації влади. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/217450235.pdf>

Марія МИКИТЮК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Сфера послуг завжди відігравала важливу роль у суспільстві. Так, в передіндустріальному періоді найбільшого попиту набували особисті й побутові послуги, в індустріальному періоді стрімкого розвитку набули допоміжні послуги у виробничій сфері, в постіндустріальному – формуються та розвиваються принципово нові види послуг, пов'язані з особистими потребами та бажаннями людини, розвитком науки та технологій.

Послуги – це специфічний продукт праці, що не має матеріально-речової форми, спрямований на задоволення потреб замовника. Послуги охоплюють широкий спектр видів діяльності на державному та регіональному рівні, які поєднують у групи за різними класифікаційними ознаками: торгівля, послуги готелів та ресторанів, послуги транспорту та зв'язку, освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги, комунальні, побутові послуги, послуги у сфері культури та спорту, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку тощо [1].

Одним із показників розвитку сфери послуг є їх конкурентоспроможність, що безпосередньо пов'язана з рівнем інноваційної активності підприємств сфери послуг. Сучасна економіка являє собою складний механізм господарювання, в якому взаємодіють різні структурні елементи комерційного, виробничого, інформаційного та фінансового характеру. Для успішного функціонування цього механізму необхідні економічні перебудови та врахування інтересів регіонів, галузей, підприємств та суспільства в цілому. При цьому результати економічних перетворень на підставі активізації інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту отримують реальний економічний зміст тільки через систему зв'язків з матеріальним виробництвом, що супроводжується збільшенням показників функціонування кожного підприємства сфери послуг. А інноваційна стратегія підприємства повинна передбачати розробку заходів, спрямованих на збільшення частки сфери послуг у ВВП країни за рахунок збільшення рентабельності, створення нового сегмента споживача, впровадження інноваційних технологій надання послуг [3, с. 134].

Україна має досить вигідне географічне розташування на Євразійському континенті, що сприяло утворенню на території країни міцного транспортного

вузла, через який проходять важливі торгівельно-транспортні шляхи. За таких умов транспортна галузь країни має добре підґрунтя для динамічного розвитку та виходу на лідируючі позиції. Але на сучасному етапі транспортна система України має багато проблем, основними з яких є невідповідність технологічного та технічного рівня вітчизняного транспорту європейським стандартам, відставання розвитку технологій транспортних послуг, недостатній рівень сервісного обслуговування, незадовільний рівень безпеки перевезень, значне екологічне навантаження транспорту на навколишнє середовище тощо [3]. Все це впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств, що надають транспортні послуги на світових ринках перевезень. Вирішення цих проблем можливо шляхом впровадження підприємствами, що надають транспортні послуги інноваційних технологій у свою діяльність, що позитивно вплине на розвиток транспортної системи України в цілому.

Основними причинами, що обумовлюють інноваційний розвиток підприємств, що надають транспортні послуги є: зростання конкуренції, збільшення попиту споживачів на послуги, необхідність формування позитивного іміджу підприємств; впровадження у процес надання послуг наукових винаходів та розробок.

Інноваційні технології трактуються такими, що розроблені на наукових засадах із застосуванням нових знань, з умовою відповідності передовому світовому технічному ринку наукомісткої продукції. Що стосується проблем розвитку на рівні підприємств галузі, необхідно звернути увагу на проблеми, які притаманні більшості підприємств транспортної сфери: недостатні обсяги інвестицій та брак фінансових ресурсів, що призводить до несвоєчасного оновлення основних фондів, в тому числі транспортних засобів; неефективне та малоефективне використання транспортного парку; низька система безпеки транспортних засобів, персоналу, що обслуговує транспортні засоби, пасажирів та вантажі; недосконалість логістичних систем та систем диспетчерського обслуговування; недостатній професійно-кваліфікаційний рівень персоналу [2, с. 67].

Крім загальних проблем в галузі, існують локальні проблеми, притаманні різним видам транспортних послуг. Наприклад, для автотранспортних підприємств актуальними проблемами є побудова ефективної організаційної структури управління, слабе економічне обґрунтування ефективності замовлень на перевезення, нецільове використання транспортних засобів, «ліві рейси», перевитрати та крадіжки паливно-мастильних матеріалів, труднощі у відстеженні транспортного засобу в рейсі тощо.

Підприємствам, що надають транспортні послуги необхідно частку прибутку спрямовувати на фінансування інновацій. А інвестиційна та

інноваційна діяльність на транспортному підприємстві повинні здійснюватися одночасно та мати узгоджені механізми управління. Організація інноваційної діяльності підприємств, що надають транспортні послуги повинна забезпечити уявлення пропозиції послуг на споживчому ринку в цілому, визначення напрямів стратегічних змін у даній сфері, розробку стратегії розвитку підприємств у довгостроковому періоді, створення та удосконалення системи комунікацій, спрямовану на підвищення ефективності реалізації послуг, формування інноваційної організаційної структури управління, впровадження системного контролінгу розвитку послуг на споживчому ринку.

Інноваційна діяльність підприємств, що надають транспортні послуги має бути спрямована на вирішення таких завдань: забезпечення високої якості транспортних послуг; своєчасність виконання замовлень та перевезень; забезпечення безпеки перевезень як пасажирів, так і вантажів; підвищення комфортабельності перевезень пасажирів; впровадження сучасних інформаційних систем; використання енергозберігаючих технологій, підвищення екологічності транспортних послуг.

Отже, в умовах стратегічної спрямованості України на інноваційний тип розвитку, діяльність підприємств, що надають транспортні послуги повинна бути тісно пов'язана з інноваціями як рушійною силою економічного зростання. Ці підприємства у своєму розвитку мають низку проблем, вирішення яких неможливе без активізації інноваційної діяльності, спрямованої на підтримку стратегічних змін у даній сфері, розробку стратегії розвитку підприємств в довгостроковому періоді, створення та удосконалення системи комунікацій, спрямовану на підвищення ефективності реалізації послуг, формування інноваційної організаційної структури управління, впровадження системного контролінгу розвитку транспортних послуг на споживчому ринку.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Максимчук О. С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. URL: https://problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-255_260.pdf

2. Михайличенко К. М. Інновації як чинник модернізації транспортно-дорожнього комплексу України. Вісник економіки і транспорту промисловості. 2018. № 44. С. 64-70.

3. Пілюшенко В. Л., Аракелова І. О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 133-142.

Юлія МИКОЛАЄВА

здобувачка освітньої програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана СКОЧИЛЯС

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ І ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Головною умовою сталого і ефективного функціонування економіки країни є постійне вдосконалення діючих систем менеджменту. Особливу роль в системі менеджменту персоналу відіграють принципи, методи та способи мотивування праці, які формують механізм управління трудовою діяльністю працівників підприємств. У зв'язку з цим, важливого значення набуває вирішення як теоретичних, так і практичних проблем управління трудовою діяльністю персоналу шляхом врахування мотивів працівників, застосування нових методів мотивації їх праці, оцінки роботи працівників, що надади б змогу підвищити їх зацікавленість до продуктивної праці.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей. Тобто, умовно можна вибудувати наступну причинно-наслідкову систему: „потреби – цінності – мотиви – цілі – дії” [1].

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети діяльності організацій залежить від злагодженої роботи працівників. Кожен керівник повинен намагатися переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні мотиви до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість до праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів роботи. Цього можна досягти шляхом здійснення адекватних оцінки і мотивації персоналу.

Вплив мотивування на поведінку людини-працівника залежить від багатьох чинників. Мотивування може бути сильним і слабким, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабого мотивування є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивування визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам

виробити ефективну політику у сфері трудових відносин через мотивування, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Види мотивації класифікуються за кількома головними ознаками. Залежно від основних груп потреб виділяють: матеріальну, трудову і статусну мотивації. Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, вищого рівня життя. Трудова мотивація залежить від змісту, умов, режиму роботи, організації трудового процесу. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною причиною прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати у престижних, соціально важливих сферах організації. Всі ці види мотивації в сукупності повинні вдало поєднуватись. Тільки в такому випадку мотиваційні процеси сприятимуть підвищенню ефективності використання людського потенціалу [2].

Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, що складає основу трудового потенціалу працівника. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, його здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) та особистісного (мотиваційного) потенціалу. Якщо мотивування здебільшого пов'язане з внутрішніми видами винагороди, то стимулювання – це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна форма вираження мотивації персоналу. Разом з тим, стимулювання повинно бути спрямоване на формування нематеріального навантаження на працівника, що дозволяє йому реалізувати себе як особистість [3].

Виокремлюють такі принципи мотивації і стимулювання:

- доступність. Мотивація і стимулювання повинні бути доступними для всіх працівників. Умови мотивації і стимулювання повинні бути демократичними і зрозумілими;

- відчутність. Приміром, практика показує, що існує певна межа дії мотиву. Цю обставину необхідно враховувати при визначенні нижнього порога мотивування праці персоналу;

- поступовість. Матеріальна мотивація і однойменні стимули потребують постійного коригування у напрямку підвищення, що необхідно враховувати у практиці роботи підприємств.

Здійснюючи сутнісну характеристику мотивації персоналу підприємства, скористаємось позицією автора наукової праці [1], яка зазначає, що «найбільш обґрунтованим і таким, що підкреслює різницю сутності процесу мотивації, є визначення наступних понять і категорій: „мотиваційний потенціал працівника” та „мотиваційні ресурси підприємства”. Мотиваційний потенціал працівника розглядається як економічна категорія, що визначає результативність трудової

діяльності і включає її потенціал та сукупність мотивів і цілей, які характеризують механізм активізації, тобто процес формування і реалізації мотивів працівників, які відображається у кінцевих результатах праці. Мотиваційні ресурси підприємств представляють собою сукупність методів, засобів і управлінських рішень, що направлені на закріплення позитивної трудової поведінки або випереджено впливають на процеси формування і активізацію відповідних мотивів у працівників з метою задоволення їх потреб і найбільш ефективного досягнення цілей підприємств».

Отже, об'єктивна необхідність мотивації і оцінки персоналу підприємства є закономірним явищем, яке повинно супроводжувати трудову діяльність людини-працівника.

Список використаних джерел:

1. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64)
2. Ножова Г., Пилип М. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream>
3. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2016. 342с.

Ольга МОРОЗ

Західноукраїнський національний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Реалізація контрольної функції в контексті забезпечення та підвищення якості надання медичної допомоги є вимогою здійснення реформи сфери охорони здоров'я, спрямованої на гарантування споживачам якісного медичного обслуговування та безпеки їх життя. Мета такого контролю полягає у задоволенні потреб у якісній медичній допомозі усіх стейкхолдерів (населення, громадських організацій, страхових компаній, органів державного управління тощо). Відповідно, завдання контролю якості концентруються навколо дотримання закладом охорони здоров'я встановлених законодавчих і нормативно-правових вимог, медичних стандартів, протоколів, регламентів

медичної допомоги та справедливих вимог населення щодо якості медичної допомоги. Отже, можна зробити висновок, що основним принципом, який закладається в основу контролю за якістю медичної допомоги є забезпечення зворотного зв'язку між закладом охорони здоров'я (далі – ЗОЗ), що надає медичну допомогу, і громадянином, який її отримує.

В умовах трансформаційних змін та викликів, підвищується значення та зростає роль громадськості в питаннях забезпечення якості і підвищення рівня задоволеності населення якістю наданих медичних послуг, через такі механізми, як налагодження співпраці між державою та громадянським суспільством у сфері охорони здоров'я. На жаль, в нинішніх умовах в Україні, за висновками науковців «представники професійної спільноти не мають великого впливу на формування державної політики, а також рівень співпраці держави та громадськості не використовується в повному форматі. Проблема набирає важливості з огляду на те, що велика кількість населення розчарована якістю медичних послуг, які вони отримують. Їхнє ставлення є різко негативним»[5].

На сьогодні з'єднуючою ланкою в здійсненні контролю якості у цій системі виступають громадські організації, передусім, Союз споживачів медичних послуг та лікарських засобів, а також, пацієнтські організації та ради. Громадські організації та громадяни в процесі звернення до органів влади-власників закладів охорони здоров'я та їх керівників щодо рівня якості отриманої медичної допомоги, а також професійні асоціації, беручи участь у громадському контролі якості, мають можливість впливати на якість обслуговування та вносити пропозиції щодо покращання кінцевих результатів лікування. На сьогодні громадський контроль є дорадчим.

Звичайно, підвищення рівня співпраці між державою та громадянським суспільством не зможе вирішити всіх проблем у галузі охорони здоров'я, але це дозволяє органам влади організувати ефективну співпрацю з пацієнтськими організаціями, результатом чого може бути вироблення спільного бачення та вирішення існуючих проблем, внесення змін до законодавства, визначення пріоритетних напрямів реформування сфери охорони здоров'я та розвитку мережі ЗОЗ.

До проведення громадського контролю якості медичної допомоги залучаються «громадські організації, громадяни в процесі їх звернень до органів влади та керівників закладів охорони здоров'я з питань якості медичної допомоги, професійні медичні асоціації» [2]. З метою досягнення позитивного результату в питаннях розвитку громадського контролю в сфері охорони здоров'я варто розширити правову базу та взяти до уваги рекомендації міжнародних організацій щодо участі громадян у моніторингу, управлінні та оцінюванні діяльності ЗОЗ.

Як стверджують дослідники [1], розвиток співробітництва ЗОЗ (передусім, медичного персоналу) з пацієнтами необхідно здійснювати за такими ключовими напрямками, як: деонтологія та дотримання медичної етики; навчання та гарантування безпеки пацієнтів; моніторинг рівня задоволеності пацієнтів якістю наданої медичної послуги та систематичного аналізу їх думок про якість; виявлення та аналізування причин скарг і претензій пацієнтів щодо якості наданої медичної послуги; розширення форм співпраці з громадськими об'єднаннями пацієнтів.

На сьогодні однією з важливих форм організації співробітництва медичного персоналу з пацієнтами є їх навчання, що включає цілий напрямок діяльності ЗОЗ, і складається із «забезпечення інформованості хворих про захворювання і навчання практичним навичкам, що виконується безпосередньо хворим у процесі лікування і вдома після лікування». Таке навчання проводиться за відповідними програмами за якими пацієнтам надається інформація про «причини їх хвороби, профілактичні рекомендації та практичні навички в процесі реабілітаційних процедур.

Загалом, на думку науковців, створення дієвої системи громадського контролю у сфері охорони здоров'я [6], є «потужним механізмом ефективного та прозорого фінансового забезпечення ЗОЗ за допомогою благодійників, членів їх сімей та інших інвесторів». Це дає змогу пацієнтам змогу вчасно отримувати медичне обслуговування вищого рівня, а відтак — бути лояльними та підтримувати державну політику в сфері охорони здоров'я. Створення ж особливих інституцій в охороні здоров'я – наглядових рад, може стати доброю передумовою прискорення реорганізації ЗОЗ, що передбачено умовами розвитку територіальних громад, у рамках проведення медичної реформи.

З метою реалізації засад громадського контролю законодавством України передбачається створення при органах управління та закладах охорони здоров'я громадських (наглядових, опікунських, пацієнтських, спостережних) рад, які б виконували контрольні і наглядові функції щодо дотримання стандартів якості надання медичних послуг, забезпечення прозорості діяльності та гарантування дотримання законних прав і інтересів пацієнтів в отриманні ними якісного медичного обслуговування. Зокрема, наглядним прикладом забезпечення участі громадськості в процесах управління і контролю є створення при Міністерстві охорони здоров'я та Національній службі здоров'я України громадських рад. Так, в 2019р. при Національній службі здоров'я України (далі – НСЗУ) була створена Рада громадського контролю на засадах відкритого та прозорого конкурсу, в склад якої увійшли 15 осіб, що є представниками громадських об'єднань, «статутна діяльність яких пов'язана із задоволенням та захистом прав і свобод пацієнтів, із сприянням розвитку медицини, наданням медичних послуг,

обігом лікарських засобів та іншими суспільними відносинами щодо надання медичних послуг» [4].

Отже, проведені дослідження дозволяють констатувати, що сучасна сфера охорони здоров'я, незважаючи на трансформаційні її зміни, потребує суттєвого удосконалення та прийняття відповідних урядових рішень. І насамперед, в частині підвищення ефективності системи контролю за якістю надання медичної допомоги, яка повинна доповнюватися елементами громадського контролю, що в принципі, гарантуватиме реалізацію прав громадян на отримання належного, що відповідає міжнародним стандартам і вимогам, медичного обслуговування. Це потребує формування нової концепції організації системи контролю за якістю та її інституційного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Контроль якості медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я (Методичні рекомендації). [Рогач І.М., Слабкий Г.О., Качала Л.О., та інш.]. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21118/1.pdf>
2. Миронов А.Г. Державний та громадський контроль у сфері охорони здоров'я. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/29/20.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. Національна служба охорони здоров'я – офіційний сайт: <https://nszu.gov.ua/>
5. Семигіна Т. Громадський контроль як механізм попередження порушень у сфері охорони здоров'я. *Віче*.2009. №19, С.31-33.
6. Сошинський С.О., Герус О.М. Система громадського контролю в галузі охорони здоров'я: ризики та вигоди для професійної спільноти і пацієнтів. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauipr_2014_1_12

Олег МРИЧКО

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла МЕЛЬНИК

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Комунікація це всеосяжний і складний процес, який здійснюється за допомогою слів, букв, символів, жестів, це спосіб, за допомогою якого висловлюється ставлення одного працівника до знань і розумінь іншого,

досягається довіра, взаємосприйняття поглядів тощо.

Комунікація — процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації).

Ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень. Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей. Ступінь організації та ефективність комунікаційного процесу на підприємстві багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, їх діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. При управлінні інноваційними комунікаціями підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні[1].

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не тільки в управлінні інноваційними комунікаціями, але й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Ефективна система управління інноваційними комунікаціями підприємства сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії.

Серйозною перепорою в налагодженні ефективних комунікацій на підприємствах є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність позитивної ділової атмосфери й мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при переданні надто відвертої інформації тощо.

До суб'єктивних факторів, які знижують ефективність контактів між окремими працівниками, відносять різне тлумачення одних і тих же понять, при обміні інформацією. Тому в процесі спілкування й передання інформації виникають перешкоди через її перекручення, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж, отримувачі сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які не співпадають з їхньою попередньою уявою.

У процесі комунікацій основні елементи проходять ряд взаємопов'язаних етапів: Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення

слід зробити предметом обміну. Кодування і вибір каналу. Для того щоб передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши при цьому слова, інтонацію і таке інше. Кодування перетворює ідею в повідомлення. Передача. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Декодування. Декодування – переклад символів відправника до думки одержувача. Зворотний зв'язок. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями.

Найважливіша роль у комунікаціях надається зворотному зв'язку. Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер не повинен виходити з того, що все, написане або сказане ним, зрозуміють точно так, як він продумав. Менеджер, який не налагодить зворотного зв'язку для одержання інформації, рано чи пізно зрозуміє, що ефективність його управлінських дій буде різко знижуватися. Зворотній зв'язок дає змогу долати так звані шуми.

Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі.[2]

Для удосконалення комунікації у процесі управління на підприємстві потрібно чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу й кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань, повинна відбуватися взаємодія керівників і підлеглих, впроваджена організація ефективної системи зворотного зв'язку, впровадження системи збирання пропозицій, інформаційних повідомлень адміністрації підприємства, використання сучасних інформаційних технологій. Керівники вищого рівня повинні постійно надавати управлінській діяльності більш організованого характеру: удосконалювати планування масових організаційних заходів, зборів, нарад, зустрічей з підлеглими.

Список використаних джерел:

1. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / А. Ф.Бурик. К.: ЛіраК, 2017. 260 с.
2. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Л.:Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328с.
3. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві [Електронний ресурс] URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>.

Анастасія МУДРАК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ,

Ольга ПОЛТИЛО

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ В ОЦІНЮВАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Прогресивність економіки країни на сучасному етапі розвитку світу асоціюється з успіхами у розбудові економіки знань, яка передбачає зміни в усіх сферах суспільного життя. Виходячи з того, що суб'єктом продукування знань виступає людина, зазначені зміни мають стосуватися в першу чергу тих сфер, які пов'язані з її життям, працею та розвитком.

Науковцями та практиками інноваційним підходом у сфері підбору персоналу на сучасному етапі вважається компетентнісний підхід, реалізація якого пов'язана з рядом практичних проблем, а саме: визначення переліку компетенцій для працівників організації, розробка профілів посад, побудова моделі компетенцій, інтеграція останньої з системою управління персоналом тощо. Але, як показує досвід, без належного теоретико-методологічного забезпечення практичних підходів не можна досягнути максимальної ефективності в їх реалізації.

Компетенції виступають основою для застосування ключових процедур управління персоналом [4, с. 87]. Вони дозволяють: чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийняття непридатного працівника; сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації, співставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади; обґрунтувати кадрові переміщення.

Загалом, в результаті дослідження ми дійшли висновку, що поняття «компетенція» та «компетентність» не тотожні, але взаємопов'язані. Під компетенцією ми розуміємо здатність ефективно виконувати професійні функції, яка проявляється через поведінкові індикатори та вимірюється відповідними стандартами поведінки. А компетентність – це інтегративна характеристика професіоналізму людини, яка представлена сукупністю високорозвинутих компетенцій, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності.

Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінці та підготовці у

відповідності з цими моделями. Модель компетенції – це повний набір компетенції та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [1; 4].

Якщо розглядати підприємство у вигляді певної ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, то варто зазначити, що для кожного управлінського рівня виокремлюються специфічні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства загалом [1 ; 2].

Компетентнісний підхід враховує психологічний ефект оцінки персоналу (моделювання необхідного трудового поведінки) поряд з ефектами економічним (поліпшення фінансових і комерційних показників організації), соціальним (підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) та інші [1, с. 226; 4, с.87].

Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненого праці з еталонними характеристиками на даній посаді табл. 1. Тому трудову поведінку, яку потрібно для успішної роботи на даній посаді або по групі подібних посад можна досить точно описати набором таких компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій (model of competence).

Таблиця 1

Компетентнісний підхід: особистісний та функціональний аспект [22, с. 154]

Особистісний аспект (Американська школа)		Функціональний аспект (Британська школа)	
Суттєві відмінності			
Вивчаються якості працівника, які забезпечують успіх у роботі		Дається характеристика робочих завдань і очікуваних результатів роботи	
Компетенція та компетентність синоніми	Компетентність – найвищий рівень досягнення компетенцій	Компетенції як структурні складові компетентності	
Предмет дослідження в компетентнісному підході			
Особистісні характеристики		Характеристики діяльності	
Мета компетентісного підходу			
Вивчення людини, її здібностей та якостей		Вивчення посади, стандартів діяльності, професійних вимог	
Основний інструментарій діагностики компетентності			
Психологічне тестування (Результат – профіль співробітника)		Проектні завдання робочого місця (Результат – профіль посади)	
Переваги	Обмеження	Переваги	Обмеження
Великий арсенал засобів для вивчення особистісних характеристик	Проблеми практичної реалізації без підготовки	Можливість описати завдання (функціональні обов'язки)	Невідоме джерело активізації виконання роботи на відповідному рівні

Отже, оцінка працівників за моделлю компетенцій допомагає узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розробки комплексної системи навчання та розвитку персоналу організації, системи мотивації і стимулювання праці, дозволяє об'єктивно формувати систему загальної винагороди.

Список використаних джерел:

1. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 223-228
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. К. : Знання, 2006. 559 с.
3. Леонова С.В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавальних образів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2012. Вип. 8. С. 151-155
4. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 86- 90.
5. Прохоровська С. А., Дяків О.П. Структура лідерських компетенцій менеджера. Міжнародна науково-практична конференція «Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці». *Науковий вісник ПУЕІТ №6 (62) Полтава: ПУЕТ, 2015. 48-55.*

Андрій НАДКЕВИЧ

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

Владислав ГАУК

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Жанна КРИСЬКО

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

За загальним визнанням, комунікації мають велике значення для успіху діяльності підприємства та представляють одну із складних проблем менеджменту. На думку науковців, комунікації є «кровоносною системою» єдиного організму організації. Ефективними керівниками вважають тих, хто є ефективним у комунікаційних процесах. Менеджери повинні досконало володіти мистецтвом комунікацій, так як вони виконують роботу «чужими руками».

Розуміння процесів передачі інформації, закономірностей, які існують у цих процесах, вироблення навичок ефективної взаємодії з людьми необхідні менеджеру будь-якого рівня. Нині досвідчений керівник витрачає більшу частину робочого часу не на вирішення фінансових, технічних чи організаційних проблем, а на вирішення психологічних завдань, що виникають у процесі спілкування з підлеглими, колегами і вищим керівництвом. Комунікація виступає інструментом гармонізації людських ресурсів, тобто головним інструментом менеджера у виконанні функцій та досягненні цілей організації [1].

Проблема ефективних комунікацій є однією із ключових у діяльності керівників. Як свідчить практика, згідно переліку робіт, котрі виконує менеджер щодня, робота з інформацією становить 50-90 % [1]. Сюди відносять роботу з документами, як заплановані, так і незаплановані зустрічі, проведення телефонних розмов, участь у засіданнях, нарадах. Усі вище окреслені дії є пов'язаними з комунікаціями. Знання та вміння в області спілкування необхідні не тільки менеджерам, але і будь-якій людині, бо через спілкування людина організовує і оптимізує свою виробничу, наукову, комерційну, навчальну та будь-яку іншу діяльність. Спілкування дозволяє вирішувати не тільки питання організації, але і проблеми її працівників.

Зазначимо, що для менеджерів комунікація розглядається як робочий інструмент, що є необхідним для ефективного управління організацією.

Концепція керівника-лідера в організації виокремлює у функціях менеджера, у процесі комунікації, вміння спрямовувати підлеглих до усвідомлення та зацікавлення головною стратегією організації, її прогресом та проблемами, щоб усі члени організації сприяли пошуку нових шляхів досягнення кращих результатів, цілей організації та одночасно сприяти вирішенню наявних комунікаційних проблем та конфліктів.

Одна з основних ролей менеджера, зосереджена у розвитку та підвищенню ефективності системи комунікації, яка призначена для підтримки реалізації організаційної стратегії. Звідси виникає владна потреба вдосконалення навичок менеджера як міжособистісного, так і групового комунікатора, в організації та поза її межами.

Менеджер представляє організацію та її політику, виконує роль організатора підтримки мережі контактів з партнерами організації, інформаційними джерелами, якими користуються клієнти, що орієнтуються на фактичний продукт діяльності організації.

Зазначимо, що комунікації є сполучним процесом між усіма функціями управління, зокрема, планування, організування, мотивування і контролювання, оскільки обмін інформацією координує всі основні види управлінської діяльності [2]. Отже, уся система управління є пронизаною комунікаціями.

Фактичні канали комунікації, за якими менеджер повідомляє результати діяльності та досягнення цілей своїм підлеглим, передбачають відповідні функції зв'язку. Інформативні функції передбачають те, що кожна організація, у процесі своєї діяльності потребує взаємодії, зокрема, у формі комунікації з зовнішнім середовищем, а також із внутрішнім, тобто між працівниками, підрозділами та керівниками різних рівнів в організації. Функції організаційно-управлінського характеру, стосуються способів, якими керівники забезпечують постійну роботу людей та підрозділів у напрямку головної стратегії та цілей організації. Управлінські рішення та інструкції забезпечують узгодження політики організації, уніфікованості практик та процедур, чесності та ефективності роботи кожного працівника. Важливість використання апаратом менеджменту організацій інформаційної системи організації є особливо актуальною, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій в цілому.

Отже, комунікації є однією з найважливіших складових процесу управлінської діяльності. Для менеджерів комунікація розглядається як робочий інструмент, що є необхідним для ефективного управління організацією. Лояльність працівників та їх задоволеність більш ніж на 90 % пов'язані з якістю комунікацій всередині організації.

Список використаних джерел:

1. Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2021. Випуск 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43> (дата звернення: 10.05.2021).

2. Крисько Ж. Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю [м. Тернопіль, травень 2020 р.] Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 100-103. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38644> (дата звернення: 10.05.2021).

Галина НАЙДИЧ

здобувачка освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Лідія КРУП'ЯК

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ЙОГО ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Найбільшою цінністю будь-якої організації, в тому числі і органів публічної влади, головним фактором та джерелом розвитку їх діяльності є кадровий потенціал. Разом з тим, значна частка органів публічної влади відчувають кадровий голод. Чимала кількість кваліфікованих кадрів покидає країну і цим самим зменшує кадровий потенціал усєї економіки держави. Відтак, основним джерелом та умовою розвитку органів публічної влади залишаються кадри: їх рівень освіти, кваліфікація, вміння застосовувати свої знання та досвід, прагнення до роботи. Саме тому так важливо налагодити адміністрування процесів формування кадрового потенціалу. Тому, перед фахівцями, які працюють на керівних посадах в органах публічної влади, постають важливі завдання, пов'язані із формуванням кадрового потенціалу в контексті адаптації його до трансформаційних змін та, відповідно, забезпеченням належної роботи з персоналом.

Формування кадрового потенціалу органів публічної влади – сукупність заходів, спрямованих на забезпечення їх потрібним кадровим складом, здатним ефективно виконувати необхідну роботу [1]. До загальних принципів формування кадрового потенціалу органів публічної влади відносять: рівних можливостей; командної єдності; системності; поваги до людини; правового та соціального захисту.

Головна мета формування кадрового потенціалу полягає у забезпеченні органів публічної влади необхідними людськими ресурсами, з необхідним кваліфікаційним рівнем та знаннями, які будуть спроможні вирішити поставлені завдання та допоможуть органу публічної влади досягти стратегічних цілей. Відтак, формування кадрового потенціалу означає створення трудової та наукової основи для ефективного функціонування органу публічної влади.

Зазначимо, що формування кадрового потенціалу полягає в прогнозуванні та плануванні потреби в кадрах, створенні системи кадрових ресурсів і компетенції. Разом з тим, формування кадрового потенціалу – складний і довготривалий процес, на який впливають ряд внутрішніх та зовнішніх чинників.

Внутрішніми чинниками, що впливають на процес формування кадрового потенціалу є: планові показники діяльності органу публічної влади (впливають

на формування кількісної та якісної потреби в кадрах); плинність кадрів (впливає на формування додаткової потреби в працівниках для заміни вибулих); рівень системи матеріального стимулювання та структура фонду оплати праці; витрати на забезпечення належних робочих місць та сума витрат фонду розвитку соціальної інфраструктури на одного працівника; техніка, технологія, організація праці (впливають на формування чисельності необхідного персоналу); організаційна структура; кадрова політика.

Зовнішні чинники, що впливають на процес формування кадрового потенціалу це: демографічна ситуація; особливості ринку праці; рівень освіти населення; рівень цільової підготовки фахівців; безробіття (як фактор збільшення пропозиції на ринку праці); трудове законодавство.

Формування кадрового потенціалу органів публічної влади передбачає використання таких методів: виявлення потреби у персоналі; залучення працівників та відбір; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Водночас, актуальність проблеми формування кадрового потенціалу пов'язана з тим, що в сучасних умовах роль персоналу органів публічної влади у наданні послуг в контексті трансформаційних змін істотно змінюється, що у свою чергу, зумовлено такими чинниками: змінами у змісті праці, які обумовлюються впровадженням інновацій, підвищенням значущості самоконтролю та самодисципліни, зростанням освітнього та культурного рівня працівників, змінами пріоритетів у системі цінностей персоналу.

Зазначимо, що удосконалюючи механізм процесів формування розвитку кадрового потенціалу, доцільно сформувати та використовувати стратегію інноваційного розвитку органу публічної влади. Новоутворена кадрова стратегія має сприяти посиленню можливостей органу публічної влади якісно здійснювати свою діяльність. Нова кадрова політика має ставити за мету формування інноваційного кадрового потенціалу, здатного реагувати на сучасні зміни, та використовувати інноваційні технології при формуванні власного кадрового потенціалу.

Ми вважаємо, що інноваційний підхід до формування кадрового потенціалу повинен передбачати декілька послідовних етапів, дотримання яких допоможе створити органам публічної влади ефективний кадровий потенціал: оцінка та діагностика наявного кадрового потенціалу органу публічної влади; формування положень або ж внесення необхідних коректив до наявних положень про кадрову діяльність в органі публічної влади; розробка та затвердження інноваційних технологій формування кадрового потенціалу, підбору працівників; впровадження інноваційної технології роботи з кадрами; визначення відповідальних осіб за дотримання етапів впровадження інноваційної технології роботи з кадрами.

Інноваційний підхід формування кадрового потенціалу для органів публічної влади буде означати використання інноваційних методів формування кадрового потенціалу. Серед них доцільно виділити інноваційну методику LAB-profile. Цей метод можна використовувати як при прийомі працівників на вакантну посаду, так і вже для діючого колективу органу публічної влади. Методика LAB-profile дозволяє сформувати метапрограмний профіль особистості. Тобто, за допомогою використання психологічних прийомів можна розкрити характеристики мислення майбутнього працівника і сформувати його психологічний та метапрограмний портрет [2]. Така метапрограма описує стиль мислення людини, дозволяє зрозуміти як вона поводить себе в тій чи іншій ситуації та допомагає спрогнозувати її дії в різних обставинах. На основі чого, можна зробити висновки чи підходить людина для даної вакантної посади, чи зможе вона справитися з обов'язками, що вона вимагає.

Таким чином, для ефективного розвитку органу публічної влади в контексті формування конкурентноспроможного кадрового потенціалу доцільним є забезпечення високої якості розвитку кадрового потенціалу органу публічної влади, що потребує відповідної інвестиційної підтримки, котра сприятиме формуванню таких якісних показників людських ресурсів, як професіоналізм, освіченість, компетентність, відданість.

Список використаних джерел:

1. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : [монографія]. Х. : ХНУ, 2010. 330 с.
2. Погорелова Т. О., Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. №47 (1219).

Артем НАКОНЕЧНИЙ

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник –к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Василь ЗДРЕНИК

ФУНКЦІЇ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ПРЕФЕРЕНЦІЇ ТА АТРИБУТИ

Система інвестиційного менеджменту реалізує свою головну мету і основні завдання шляхом здійснення певних функцій. Ці функції поділяються на дві основні групи, які визначаються комплексним змістом системи управління

інвестиційною діяльністю.

Функції інвестиційного менеджменту як керуючої системи – це функції, які є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від виду діяльності підприємства, його організаційно-правової форми, розміру, форми власності тощо. В теорії вони характеризуються як загальні. Функції інвестиційного менеджменту як спеціальної галузі управління підприємством – це функції, склад яких визначається конкретним об'єктом даної керуючої системи [3]. В теорії управління вони ідентифікуються як специфічні.

У групі функцій інвестиційного менеджменту як керуючої системи основними є:

1) Розробка інвестиційної стратегії підприємства, в процесі реалізації якої, виходячи із загальної стратегії економічного розвитку підприємства і прогнозу кон'юнктури інвестиційного ринку формується система цілей і цільових показників інвестиційної діяльності на довгостроковий період; визначаються пріоритетні завдання, які вирішуються в найближчій перспективі і розробляється політика дій підприємства по основних формах його інвестування.

2) Створення організаційних структур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо всіх аспектів інвестиційної діяльності підприємства. Такі структури будуються за ієрархічною або функціональною ознакою з виділенням конкретних "центрів відповідальності".

3) Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів інвестиційних рішень. У процесі реалізації цієї функції повинні бути визначені обсяги і зміст інформаційних потреб інвестиційного менеджменту, сформовані зовнішні і внутрішні джерела інформації, що задовольняють ці потреби, організований постійний моніторинг інвестиційної позиції підприємства і кон'юнктури інвестиційного ринку.

4) Здійснення аналізу різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства. В процесі реалізації цієї функції проводиться експрес-аналіз окремих інвестиційних операцій; досліджується рівень і динаміка основних показників ефективності інвестицій в розрізі окремих їх форм і "центрів відповідальності"; здійснюється фундаментальний аналіз чинників, що впливають на окремі показники інвестиційної діяльності в розглянутому періоді.

5) Здійснення планування інвестиційної діяльності підприємства за основними її напрямками. Реалізація цієї функції пов'язана з розробкою системи поточних планів і оперативних бюджетів за основними напрямками інвестиційної діяльності, видам і формам інвестування і по підприємству в цілому.

6) Розробка дієвої системи стимулювання реалізації управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності. В процесі реалізації цієї функції формується

система заохочень і санкцій в розрізі керівників і менеджерів окремих структурних підрозділів підприємства за виконання чи невиконання встановлених цільових показників, інвестиційних нормативів і планових завдань.

7) Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності. Реалізація цієї функції інвестиційного менеджменту пов'язана зі створенням систем внутрішнього контролю на підприємстві; поділом контрольних обов'язків окремих служб і інвестиційних менеджерів; визначенням системи контрольованих показників і контрольних періодів; оперативним реагуванням на результати здійснюваного контролю.

У групі функцій інвестиційного менеджменту, як спеціальної галузі управління підприємством основними є [4]:

Управління реальними інвестиціями (виявлення потреби в реновації діючих основних засобів і нематеріальних активів, а також в обсязі і структурі знову формуються капітальних активів; пошук і оцінка інвестиційної привабливості окремих реальних проектів і відбір найбільш ефективних з них; формування інвестиційної програми реальних інвестицій підприємства і забезпечення її реалізації).

Управління фінансовими інвестиціями (визначаються цілі фінансового інвестування; здійснюється оцінка інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів інвестування та відбір найбільш ефективних з них; формується портфель фінансових інвестицій за критеріями рівня його прибутковості, ризику і ліквідності; проводиться своєчасна реструктуризація цього портфеля).

Управління формуванням інвестиційних ресурсів (прогнозується загальна потреба в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації розробленої інвестиційної стратегії по окремих етапах її здійснення; визначається можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок власних джерел; виходячи з ситуації на фінансовому ринку визначається доцільність залучення для інвестиційних цілей позикового капіталу).

Основні функції інвестиційного менеджменту як спеціальної галузі управління підприємством розглянуті в найбільш агрегованому вигляді. Кожна з цих функцій може бути конкретизована більш цілеспрямовано з урахуванням специфіки інвестиційної діяльності окремих підприємств. При здійсненні такої конкретизації на кожному підприємстві може бути побудована багаторівнева функціональна система управління інвестиційною діяльністю [1].

Процес управління інвестиційною діяльністю базується на певному механізмі. Механізм інвестиційного менеджменту являє собою систему основних елементів, які регулюють процес розробки й реалізації інвестиційних

рішень підприємства [2]. *Ринковий механізм* регулювання інвестиційної діяльності підприємства формується насамперед у сфері інвестиційного ринку, а також товарного ринку в розрізі окремих їх сегментів. У міру поглиблення ринкових відносин роль ринкового механізму регулювання інвестиційної діяльності підприємств буде зростати. *Державне нормативно-правове регулювання* інвестиційної діяльності підприємства як механізм зумовлено складністю і багатогранністю діяльності підприємств в цій галузі в умовах переходу до ринкової економіки. Як свідчить світовий досвід, таке багатоаспектне державне регулювання здійснюється у всіх країнах з розвинутою ринковою економікою, не вступаючи при цьому в протиріччя з широкою самостійністю підприємств у виборі напрямків і форм інвестування. *Внутрішній механізм* регулювання окремих аспектів інвестиційної діяльності підприємства – це механізм регулювання, який формується в рамках самого підприємства, відповідно регламентуючи ті чи інші оперативні управлінські рішення з питань ефективності його інвестицій. *Система конкретних методів* здійснення управління інвестиційною діяльністю підприємства. У процесі аналізу, планування і контролю інвестиційної діяльності підприємства використовується велика система методів, за допомогою яких досягаються необхідні результати. До числа основних з них відносяться методи: техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні, порівняння та інші.

Ефективний механізм інвестиційного менеджменту дозволяє в повному обсязі реалізувати стоять перед ним цілі і завдання, сприяє результативному здійсненню функцій управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Список використаних джерел:

1. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 246–250.
2. Сабліна Н.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 485–490. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/218.pdf>.
3. Феєр О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. №851. С. 140–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20.
4. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.

Володимир НЕДОШИТКО

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Євген КАЧАН

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Заклад охорони здоров'я є соціальною системою, складним організмом, у якому переплітаються і уживаються інтереси особистості і груп, стимули і обмеження, дисципліна і креатив, нормативні вимоги і неформальні ініціативи, жорстка технологія управління персоналом та її інноваційні елементи. Тому, закладам охорони здоров'я для того щоб забезпечити високий професіоналізм медичних працівників, покращити якість і доступність надання медичної допомоги та медичних послуг населенню, раціонально використовувати кадрові ресурси в профілактиці й лікуванні захворювань необхідно ефективно організовувати роботу свого персоналу. Організація є тією функцією, яка забезпечує безперебійність та безперервність процесів управління, узгодженість роботи усіх підсистем і персоналу закладу охорони здоров'я для досягнення його місії і цілей.

Медичний персонал є групою працівників, що виокремлена за належністю до професійної діяльності в сфері охорони здоров'я. У загальному вигляді структура медичного персоналу закладу охорони здоров'я може бути представлена: лікарським персоналом (лікарями); середнім медичним персоналом, в тому числі: за спеціальностями медичні сестри, лаборантами клінічних лабораторій, рентгенолаборантами, медичними сестрами фізіотерапевтичних кабінетів, сестрами статистиками, іншим медичним персоналом, фармацевтами; молодшим медичним персоналом.

У структурі медичного персоналу окремого структурного підрозділу закладу охорони здоров'я виокремлюють: лікарський персонал (лікарів); середній медичний персонал (за спеціальностями медичні сестри), до складу якого входять: старша медична сестра, палатні медичні сестри, маніпуляційна медична сестра; молодший медичний персонал, склад якого формують: сестра-господиня відділення, молодша медична сестра-коридорна, санітарка-прибиральниця, санітарка-буфетниця.

Лікар – це професіонал у галузі лікувальної справи, який застосовує сучасні методи профілактики, діагностики, диференційної діагностики, лікування, реабілітації та диспансеризації хворих у межах своєї спеціальності, надає їм швидку і невідкладну медичну допомогу. Лікар: здійснює нагляд за

побічними реакціями і діями лікарських засобів; планує роботу та аналізує її результати; вирішує питання тимчасової або постійної непрацездатності пацієнтів; веде лікарську документацію; дотримується принципів медичної деонтології; керує роботою середнього медичного персоналу; бере активну участь у поширенні медичних знань серед населення; удосконалює свій професійний рівень. У своїй роботі лікар керується чинним законодавством України про охорону здоров'я і нормативно-правовими актами, що визначають організацію медичної допомоги населенню та діяльність органів управління і закладів охорони здоров'я [20].

Ефективне проведення лікувального процесу і його успішність в значній мірі визначаються якістю і своєчасністю проведення заходів з догляду за хворими. Обсяг заходів щодо здійснення догляду залежить від стану хворого, відповідно до якого лікар може призначити йому: суворий постільний режим (заборонено сидіти), постільний режим (можна рухатися в ліжку, не покидаючи його без потреби), напівпостільний режим (можна ходити по приміщенню) і так званий загальний режим, який істотно не обмежує рухову активність пацієнта. Безпосередніми помічниками медичних сестер у виконанні заходів догляду є молодший медичний персонал. Він залучається до виконання деяких найпростіших маніпуляцій (проведення клізм, збирання матеріалу до лабораторних досліджень, застосування банок, гірчичників, компресів, годування тяжкохворих), а також для допомоги середньому медичному персоналу. На нього покладається виконання ряду функціональних обов'язків, пов'язаних з організацією догляду і виконанням його в лікарняних умовах. До обов'язків молодшого медичного персоналу також відносять надання першої медичної допомоги при невідкладних станах організму, у випадку клінічної смерті має проводитися оцінка стану прохідності повітроносних шляхів, штучна вентиляція легенів та непрямий масаж серця. Цей персонал повинен володіти навичками термометрії, дослідження частоти пульсу та дихальних рухів, у разі потреби має проводити вимірювання артеріального тиску.

Не зважаючи на те, що заходи з догляду не входять до функціональних обов'язків лікарів, кожний лікар має не тільки бути знайомим з усіма особливостями догляду за пацієнтами, але і уміти самостійно виконувати ту чи іншу маніпуляцію або процедуру, координувати роботу середнього та молодшого медичного персоналу і контролювати її якість, забезпечити виконання всіх необхідних умов лікувального процесу як за відсутності медичних сестер, так і в умовах позалікарняного середовища.

Список використаних джерел:

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008 640 с.

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.

Юрій НІКОЛЮК

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Ірина КОЦУР

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Андрій КОЦУР

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ

HR-менеджеру відводиться в компанії, як правило, три основних ролі: адміністратор, внутрішній консультант і, все частіше, бізнес-партнер. Чим більше очікувань пов'язує з його діяльністю керівництво, тим більшим набором знань і компетенцій він повинен володіти.

Довгий час основною діяльністю відділів кадрів в українських компаніях було діловодство. Сьогодні ж воно є лише незначною частиною сервісної функції HR-менеджера, до якої також можна віднести рекрутмент, навчання персоналу і рішення інших поточних кадрових питань в компанії. Які знання і навички потрібні менеджеру з персоналу для успішного виконання цієї функції? Перш за все, він повинен бути експертом в своїй області, добре знати необхідні інструменти і технології управління персоналом.

Дуже важлива компетенція для HR-фахівця – орієнтація на внутрішнього клієнта і прагнення якомога якісніше реагувати на його потреби. Крім того, йому необхідно мати розвинену компетенцію «управління виконанням», в якій проявляються організаційні навички: планування, делегування тощо. Робота менеджера по персоналу сьогодні тісно пов'язана з проектами, тому все більшого значення набуває компетенція «робота над проектами». Втім, як і «вміння встановлювати і управляти діловими відносинами з партнерами» – рекрутерами, тренінговими компаніями, організаторами корпоративних заходів і так далі.

HR-менеджер сьогодні так чи інакше виконує роль внутрішнього консультанта в своїй компанії. Перш за все, це стосується вирішення внутрішніх конфліктів, для цього менеджеру з персоналу необхідне бажання і вміння разом з керівниками підрозділів знаходити виходи з нестандартних ситуацій –

найчастіше за допомогою нестандартних способів. При цьому HR-менеджеру не обійтися без відмінних комунікативних навичок, здатності до письмового та усного вираження своїх думок, вміння вести групові дискусії.

Необхідні також консалтингові компетенції: наприклад, виявлення потреб внутрішніх клієнтів або вміння ставити «правильні» запитання.

Перелічимо основні напрямки діяльності HR-менеджера, коло завдань якого багато в чому залежить від специфіки компанії, а деякі з них можуть вирішуватися спільно з керівником HR-підрозділу [2]:

1. Підбір, відбір і адаптація персоналу:

В обов'язки менеджера з персоналу входить заповнення вакансій співробітниками, чий рівень підготовки відповідає поточній і плановій ситуації в компанії.

У число завдань, які вирішує менеджер по персоналу, входить:

- визначення потреби підрозділів в персоналі, формулювання цілей, постановка завдань і визначення вимог до посади, первинний аналіз рівня заробітної плати (спільно з керівником підрозділу);
- вибір засобів підбору персоналу (кадрові агентства, центри зайнятості, вузи, преса, Інтернет, база даних кандидатів компанії, внутрішній конкурс);
- визначення методів відбору кандидатів на вакансію (резюме, анкета, співбесіда, проведення ділових ігор);
- розробка системи мотивації, визначення умов праці, підписання трудового договору;
- підготовка плану адаптації (плану входження на посаду) працівника – соціалізація, первинне навчання;
- оцінка індивідуальної діяльності співробітника в період випробувального терміну (спільно з керівником підрозділу), уточнення мотиваційного пакета.

2. Навчання:

Менеджер по персоналу повинен з урахуванням компетенцій співробітників успішно вирішувати завдання поточного і перспективного періодів. Його завдання в цій галузі такі:

- визначення потреби в навчанні співробітників підрозділів, формулювання цілей, завдань і вимог до програм навчання (спільно з керівником підрозділу);
- аналіз, вибір і обґрунтування зовнішніх програм навчання для персоналу;
- розробка, організація та проведення внутрішніх програм навчання;
- аналіз оцінок, даних співробітниками компанії програмами навчання;
- аналіз результатів навчання.

3. Управління змінами:

Чим більше інформації надано співробітникам, тим більше довіри викликають прогнозовані наслідки змін. Будь-яка кадрова пропозиція (проект)

від підрозділу з управління людськими ресурсами має бути ретельно підготовлена. Керівництво визначає рівні, на яких буде відбуватися зміна, оцінює ймовірність ступеня опору співробітників.

Для зниження можливого опору необхідно чітко визначити, для чого компанії потрібні заплановані зміни, і підготувати до них колектив. Завдання менеджера по персоналу – максимально інформувати співробітників про цілі передбачуваної зміни і завданнях, логіці нововведень, послідовності проведення заходів, очікуваний результат, терміни змін, відповідальну особу, а також забезпечити зворотний зв'язок.

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління. Хмельницький національний університет : «Молодий вчений», № 6 (09). 2014. С. 73–75.

2. Блохін П. В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці 2018. 9 с URL : [iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf](http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf)

3. Десять HR-трендов, которые изменят отрасль в 2018 году URL : <http://www.management.com.ua/tend/tend992.html>

Наталя ОЛЕКСЮК

здобувачка освітньо-професійної

програми «Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Зоряна ПУШКАР

КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК СПОСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Забезпечення ефективної роботи організації здійснюється завдяки продуманій кадровій політиці. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання [1].

На будь-якому, особливо переломному етапі функціонування суспільства, одним із найважливіших факторів його розвитку та прогресивного поступу була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі і на підприємстві [1].

Глобальні зміни в сучасній економіці – інформатизація, глобалізація,

міжнародна конкуренція – породжують нові виклики, управління вирішує все більш складні завдання. Швидкі зміни, що відбуваються у світі, роблять майже неможливим для управлінської команди організації утримання на необхідному рівні знань про галузь, споживачів її продукції або послуг, конкурентів.

Згідно класифікації Європейського довідника консультантів, існує 84 види консалтингових послуг, які об'єднані у 8 основних груп [2]:

- загальне управління;
- адміністрування;
- фінансове управління;
- управління кадрами;
- маркетинг;
- виробництво;
- інформаційна технологія;
- спеціалізовані послуги.

До видів консалтингових послуг, які стосуються управління кадрами, належать: професійний рух і скорочення штатів; культура корпорації; рівні можливості; пошук кадрів; відбір кадрів; здоров'я та безпека; програми заохочення; внутрішні зв'язки; оцінювання робіт; трудові угоди і зайнятість; навчання менеджменту; планування робочої сили; мотивація; пенсії; аналіз функціонування; психологічна оцінка; підвищення кваліфікації працівників.

Персонал є ключовим і найбільш складним в управлінні ресурсом організації. Зміни, в сучасній економіці, викликають принципові зрушення у формах і методах управління людськими ресурсами, що вимагає постійного вдосконалення підходів і методів управління персоналом.

Кадрове консультування – це вид діяльності, пов'язаний з вирішенням завдань, що стоять перед менеджерами вищої ланки у сфері управління людськими ресурсами, з метою збільшення прибутковості бізнесу.

Суб'єктом кадрового консалтингу є консультант або консалтингова фірма, *об'єктом* – клієнт (керівники і фахівці організації, що потребують консультаційних послуг).

Основні функції кадрового консалтингу можна сформулювати як:

- проведення обстеження, або аудит: консультант вивчає ресурси компанії, результати її діяльності, управлінську політику з метою визначення її сильних і слабких сторін і ключових проблем;
- виконання спеціальних досліджень і оглядів у сфері управління персоналом;
- розроблення управлінських рішень з певних проблем;
- допомогу в реалізації вирішення проблем;
- виконання функцій експерта.

На нашу думку, для проведення кадрового консультування необхідно дотримуватись такої послідовності дій:

1. Уточнення проблеми, що виникла в об'єкта консалтингу.
2. Обговорення з об'єктом суті проблеми, що виникла.
3. Вивчення проблеми, діагностика ситуації.
4. Розроблення порад і рекомендацій (пропозиція певних технологій вирішення проблеми).
5. Доведення порад і рекомендацій до об'єкта консалтингу.
6. Надання оперативної допомоги об'єкту в процесі вирішення проблемної ситуації.
7. Оцінювання результатів і наслідків дій, зроблених об'єктом консалтингу, внесення коректив у запропоновану технологію.
8. Аналіз ефективності порад і рекомендацій.

Консультанти свою діяльність будують на таких принципах: науковість, гнучкість, прогресивність, спадковість, збереження системи, конкретність, гласність, компетентність, динамічність, наукова перспектива, креативність, ефективність.

Виділяють чотири ситуації, коли доцільно запросити консультантів:

- у ситуації невизначеності, коли незрозуміло, як розцінювати положення в організації – як погане або як хороше;
- коли ситуація в компанії розцінюється як погана і існує необхідність у її поліпшенні;
- ситуація відносного благополуччя також може стимулювати звернення до консультанта, оскільки можливе виникнення бажання до її подальшого поліпшення;
- на самому початку розвитку бізнесу, оскільки необхідні кваліфіковані поради для того, щоб старт був вдалим.

Список використаних джерел:

1. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент [Елек.ресурс]: навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210с. UR:<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/26931>
2. Ровенська В.В Дегтярєва К.О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет В.О. Сухомлинського. Випуск 4, 2015. С.556-561

Оксана ОЛІЙНИК

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

МЕХАНІЗМ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Забезпечення формування управлінських рішень – це одна з основних умов ефективного публічного управління загалом, та функціонування певних організацій публічної сфери, зокрема. Однією з найважливіших складових публічної сфери є розвиток освіти, яка в сучасних умовах має виступати стратегічним ресурсом подолання кризових процесів, покращення рівня та якості життя, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності української держави на міжнародній арені. Освіта і наука є найголовнішими чинниками забезпечення економічного зростання в Україні.

Згідно Концепції реформування освітньої сфери, головна мета української системи освіти полягає у створенні умов для розвитку і самореалізації кожної особистості, формуванні поколінь наших громадян, що здатні навчатися впродовж життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства. Модернізація системи освіти спрямована на забезпечення її якості відповідно до найновіших досягнень вітчизняної і світової науки, культури і соціальної практики. Якість освіти є національним пріоритетом і передумовою виконання міжнародних норм і національного законодавства щодо реалізації прав громадян на отримання освіти. На забезпеченню якості освіти спрямована державна політика в галузі освіти.

Складність публічного управління в сфері освіти вимагає застосування системного підходу до підготовки і реалізації управлінських рішень в закладах та установах освіти. В науковій літературі вказується, що процес підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення включає певні етапи і стадії: 1) етап підготовки управлінського рішення, який передбачає визначення цілі; збір і аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування розвитку ситуації і формування проблем; генерування варіантів можливих управлінських рішень; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів управлінських рішень; 2) етап прийняття і реалізації управлінського рішення, який охоплює: прийняття рішення; доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських рішень; організацію виконання управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення. [1]

Для оцінювання ситуації і підготовки рішення орган управління має бути забезпечений повною і своєчасною інформацією, адже зміст процесу управління полягає у перетворенні інформації зворотного зв'язку на інформацію управлінських рішень. Жодна організація публічної сфери не може здійснювати свою діяльність без інформації. У процесі нормального функціонування організації, управління нею, різного роду інформація потрібна всім її працівникам, від простого службовця, до директора.

Державна політика в сфері формування інформаційних ресурсів і інформатизації спрямована на створення умов для ефективного і якісного інформаційного забезпечення щодо вирішення оперативних завдань розвитку публічної сфери.

Інформатизація органів публічної влади, зокрема в сфері розвитку освіти і науки, зорієнтована на підвищення ефективності власної діяльності, що обумовило створення значного числа відомчих, галузевих, локальних автоматизованих інформаційних систем, що призначаються переважно для задоволення інформаційних потреб кола користувачів (органів публічного управління, організацій публічної сфери та споживачів публічних, зокрема – освітніх, послуг).

На даний момент важливу роль у формуванні інформаційних ресурсів для прийняття та реалізації управлінських рішень в організаціях сфери освіти в Україні відіграє обмін інформацією з зовнішнім середовищем. Своєчасність, грамотний аналіз, повнота обробки й використання одержуваної управлінської інформації на практиці дозволяє на різних рівнях, починаючи з структурних підрозділів, і закінчуючи рівнем керівництва, оперативно проводити аналіз і приймати ефективні управлінські рішення.

Список використаних джерел

1. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління : Навч.-метод. комплекс. Тернопіль. ЗУНУ, 2020. 266 с.

Яна ОНУФРІЄВА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ДЯКІВ

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ПРИВАТНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Успішність проведення реформ у галузі охорони здоров'я залежить не тільки від економічних ресурсів, рівня технологій, професіоналізму персоналу, постійного поліпшення якості надання медичної допомоги, а також від наявності довіри між працівниками медичного закладу та інтеграції спільної командної роботи. Якість надання медичних послуг залежить від задоволеності медичних працівників та від рівня організації спільної командної роботи. Підтримка керівника та групова згуртованість колективу забезпечують формування у медичних працівників високого рівня задоволеності роботою, яка позитивно впливає на якість надання медичних послуг.

Мірилом ефективності та результативності системи менеджменту закладів охорони здоров'я є задоволеність пацієнтів якістю надання медичних послуг, на рівні трудового колективу – сприятливий соціально-психологічний клімат, на рівні працівника – відчуття задоволеності від роботи. Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективах закладів охорони здоров'я – один з чинників ефективного функціонування системи охорони здоров'я з досягнення основної мети – збереження здоров'я населення і надання необхідної медичної допомоги.

Узагальнення напрацювань вітчизняної науки дозволяє виокремити чотири головні підходи до розуміння природи і оцінки соціально-психологічного клімату колективу [2]:

1. Соціально-психологічний клімат – це стан колективної свідомості, відображення у свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їхніми взаєностосунками, умовами праці, методами стимулювання. Іншими словами, соціально-психологічний клімат – це стан первинного трудового колективу, який відображає характер, зміст і спрямованість реальної психології його представників (Л. П. Буєва, Є. С. Кузьмін, М. М. Обозов, К. К. Платонов).

2. Соціально-психологічний клімат описується через поняття психологічної сумісності, згуртованості, однотайності членів колективу, наявності групових традицій та звичаїв (А. Д. Глотчкін, В. В. Косолапов, Л. Н. Коган, Міхеєв, Мансуров, А. Н. Щербань).

3. Соціально-психологічний клімат аналізується через стиль взаєностосунків людей, які знаходяться між собою в контакті. Клімат розглядається, як результат

спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він виявляється в групових ефектах, зокрема, в настрої та думці колективу, індивідуальному самопочутті і оцінці умов життя та роботи особистості в колективі. Ці ефекти проявляються у взаємостосунках, пов'язаних з процесом діяльності і розв'язанням спільних завдань колективу (Бойко, В. А. Покровський, В. М. Шепель).

4. Соціально-психологічний клімат необхідно розуміти, як переважаючий і, відносно стійкий, психічний настрій колективу, що проявляється, як у ставленні людей один до одного, так і в їхньому ставленні до спільної діяльності (Г. М. Андрєєва, Б. Д. Паригін, А. Н. Лутошкін, А. А. Русалінова).

На рівень розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі приватного закладу охорони здоров'я впливає значна кількість чинників, які можна об'єднати у три групи: загальні чинники; чинники, які поділяються залежно від сфер впливу; чинники, які поділяються залежно від середовища впливу.

До загальних чинників належать: організація й умови трудової діяльності; специфіка й особливості роботи; стиль і характерологічні форми керівництва; соціально-психологічні, гендерні та демографічні особливості групи; чисельність групи тощо.

До чинників, які поділяють залежно від сфер впливу, належать: соціально-функціональні, економічні, управлінські, психологічні, правові чинники та професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу.

До чинників, які поділяються залежно від середовища впливу на діяльність трудового колективу, належать чинники макросередовища та чинники мікросередовища. Говорячи про чинники макросередовища, які впливають на психологічний клімат ззовні, необхідно враховувати те, що жодна група не може існувати, а тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу. До таких факторів належать: соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу; особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства; особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем; соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує медичний заклад, тощо.

Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу чинники мікросередовища, основними з яких є: особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими чинниками; особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною; стиль керівництва керівника колективу; рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі приватного закладу охорони здоров'я повинна включати в себе: управління процесом формування головних соціально-психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, традицій, групової думки та настрою); оптимальний підбір, розміщення, навчання і періодична атестація керуючих кадрів; психопрофілактика та вирішення конфліктів в організації.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі приватного закладу охорони здоров'я необхідно: створювати умови для організації сумісної діяльності працівників, заохочувати активність, ініціативу, креативність; знаходити спільні інтереси, які б об'єднали членів колективу; формувати традиції колективу; заохочувати працівників проводити разом вільний час; прагнути до залучення у життя колективу кожного робітника; примножувати загальнолюдські цінності в житті колективу; прислухатися до інтересів кожного, зупинятися на спільному, компромісному рішенні; створювати умови для підвищення комфортності самопочуття та збереження позитивних відносин між керівниками та робітниками; розвивати комунікативну культуру та навички спілкування; проводити спеціальні тренінги для підвищення згуртованості колективу.

З метою оптимізації соціально-психологічного клімату в приватному закладі охорони здоров'я необхідно періодично запрошувати організаційного психолога, консультативна робота якого повинна бути зосереджена на покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі [2]. Запрошений організаційний психолог повинен проводити із працівниками медичного закладу соціально-психологічні тренінги, за допомогою яких відбувалося б навчання колективу і керівника високій культурі взаємодії та спілкування.

Отже, для формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі приватного закладу охорони здоров'я необхідно: створювати умови для організації сумісної діяльності працівників, заохочувати їх активність, ініціативу, креативність; знаходити спільні інтереси, які б об'єднали членів колективу; формувати традиції колективу; заохочувати працівників проводити разом вільний час; прислухатися до інтересів кожного, зупинятися на спільному, компромісному рішенні тощо.

Список використаних джерел:

1. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. Вип. 40. С. 292-295.
2. Карамушки Л.М. Технології роботи організаційних психологів: Навчальний посібник / К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 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.

Роксолана ОСТРОВСЬКА

здобувачка освітньої програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана СКОЧИЛЯС

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Різноманітність спільної діяльності, відмінності у структурі, алгоритмізованості, часових лімітах, тому, наскільки жорстким є розподіл виробничих функцій та обмеження неформальної взаємодії – все це ускладнює можливість однозначного окреслення характеристик командної роботи, проведення командних змін і управління ними.

Основною позитивною стороною в командній роботі є те, що вона має здатність акумулювати творчий потенціал та продукувати нові ідеї. Це сприяє вирішенню проблемних питань та є основою організаційного розвитку. Також значною перевагою командної роботи є виникнення так званого синергічного ефекту, тобто здатність команди досягти більшого разом, ніж якби кожен член працював в індивідуальному порядку. Вдале поєднання знань і досвіду сприяє тому, що навички одного члена доповнюють навички іншого, компенсуючи слабкі сторони один одного. Така взаємодія свідчить про те, що робота в команді є дійсно ефективною. Члени команди часто критично оцінюють думки та ідеї один одного, що дає змогу уникнути серйозних помилок у прийнятті рішень. Робота в команді підвищує задоволеність роботою та забезпечує відчуття значущості та приналежності кожного члена команди. Однією з основних проблем у командній роботі є тиск у напрямі відповідності стандартам групи, ухилення від індивідуальної відповідальності, виникнення конфліктів із приводу гострих питань. Важливим недоліком є групове мислення, погіршення розумової працездатності [1].

На основі детального розгляду позицій вітчизняних та зарубіжних авторів щодо взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей автор літературного джерела [1] виділяє такі основні характеристики командної роботи:

- прагнення до командного успіху і досягнення спільних цілей. Команда має бути зосереджена на створенні якісного продукту, а не на вирішенні особистих

проблем її учасників. Учасники повинні сприяти і плекати позитивні, кооперативно-робочі відносини, засновані на розробці якісного кінцевого продукту;

- взаємозалежність, коли члени команди відчують відповідальність перед іншими членами команди і розуміють, що успіх проекту заснований на вкладі кожного члена команди. Члени команди завжди раді допомогти колегам у разі потреби;

- комунікабельність як здатність відкрито обговорювати проблеми, що виникли, акумулювати ідеї та взаємодіяти з іншими;

- відкрите спілкування і позитивний зворотний зв'язок як здатність членів команди обговорити проблеми та складні питання і вміння запропонувати конструктивну допомогу (критику) у спробі вирішити її. У командній роботі дуже цінується відкритий діалог, який дасть змогу членам команди висловити свою стурбованість щодо певної проблеми;

- відповідний склад команди (команда повинна бути підібрана відповідно до поставленого завдання). Необхідно розглянути навички кожного члена команди для обраного проекту, а також тип особистості для кожного члена команди;

- лідерство і підзвітність. Члени команди повинні бути проінформовані про ролі кожного в команді, а також плани, терміни й якість виконання завдань. Керівником команди чи проекту команди призначають відповідальну людину, яка має авторитет у команді та здатна приймати рішення після обговорення у команді.

Управління змінами, в тому числі, командними, як система має включати три елементи: сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами; компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства; стратегічний потенціал підприємства в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства.

Системі управління командними змінами притаманні певні властивості, які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінську та соціальну природу: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи побудови системи управління командними змінами в організації

Назва принципу	Його зміст
Цілісність	Передбачає узгодження цілей командних змін із місією організації та її стратегічними цілями.
Адаптивність	Адаптивність системи управління командними змінами до системи управління організацією, а також до зовнішнього середовища формується

Назва принципу	Його зміст
	завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих шляхів, реалізація яких поліпшує її позиції у відносинах із партнерами і конкурентами.
Сумісність та синергічність	Означає здатність системи управління командними змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування організації.

Примітка. Сформовано самостійно з використанням джерела [3]

Функціонування системи управління командними змінами базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який слід розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами [2].

Отже, для результативного функціонування підприємства і його персоналу необхідно аналізувати фактори зовнішнього середовища, оцінювати готовність до змін (як підприємства, так і команд його працівників), планувати діяльність, оцінюючи ризики, працювати над подоланням можливого опору та здійснювати розподіл повноважень між учасниками процесу командних змін.

Список використаних джерел

1. Муха Р.А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf>
2. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system. N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak. Econtechmod. An international quarterly journal. 2015. vol. 4. № 1. p. 45–50.
3. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). С.66-72 (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання). URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/3055/2/GEB_2013_v41_No2-T_Kuzhda-Stages_of_successful_management_of_organizational__66.pdf

Олександр ОХРЕМЧУК

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ НА РІВНІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

За декілька останніх років відбувається дуже багато змін в Україні, які стосуються місцевого урядування. Було запроваджено реформу з децентралізації влади в Україні, яка відбувається з метою підвищення рівня життя громадян. Процес полягає у передаванні повноважень та бюджетів від центральних органів державної влади на місцевий рівень. Позитив такої реформи полягає в тому що за рахунок децентралізації місцеві бюджети громад будуть наповнюватися самостійно та не залежатимуть від рішення центральних органів виконавчої влади в Україні. Тобто зараз місцеве самоврядування має широкий спектр повноважень які дозволяються їм розробляти власні портали та власну структуру електронного урядування. По факту це правильне рішення, оскільки загальний процес розвитку України не повинен надто сильно впливати на покращення рівня життя в окремих громадах. Звичайно є й недоліки в запровадженні власних порталів місцевим самоврядуванням, оскільки це потребує більших затрат коштів ніж розробка цілісного єдиного portalу. Проте декілька областей на даний момент часу уже здійснили ряд успішних розробок в сфері електронного урядування.

Звичайно найбільш ефективним є використання існуючих інструментів готових до запуску а саме розроблених Порталі державних послуг iGov та Єдиного державного portalу адміністративних послуг. Щодо першого то питання стоїть лише у запуску готових розроблених послуг в регіоні, щодо другого portalу то на даний момент підключення неможливе оскільки відсутні послуги які можна було б запустити [1].

В Тернопільській області Портал державних послуг iGov працює у вигляді пілотного проекту з електронного урядування, між громадською організацією «Технології проти корупції» яка займається розробкою portalу та керівництвом Тернопільської ОДА в особі голови ОДА та голови Обласної Ради було підписано меморандум про співпрацю. На базі меморандуму було зроблено місцевий портал який отримав назву Електронні послуги Тернопільської області: офіційний веб-portal, який працює у тестовому режимі (посилання <https://ternopil.igov.org.ua/>). По факту це той самий портал що і Портал державних послуг iGov, проте з окремою вибіркою послуг по Тернопільській області.

Оскільки за умовами співпраці Тернопільська область бажала долучитись не лише до загального порталу але й мати власний ресурс електронних послуг. Тому було прийнято рішення створити окремий портал для Тернопільської області.

Зазначений вище варіант вирішення питання щодо співпраці не був новим у практиці впровадження саме послуг Порталу державних послуг iGov. Також за таким самим принципом вибірки існує Портал електронних послуг Київської міської державної адміністрації. На нашу думку такий управлінський варіант вирішення питання щодо співпраці з точки зору волонтерського проекту є розумним рішенням. Окрім офіційних розпоряджень окремі міста підключаються самі без меморандумів та решти речей.

Перевагами підключення до iGov місцевого урядування є в тому що по-перше це зекономить значну суму коштів на розроблення власного порталу, по-друге це дозволить наповнити єдиний ресурс де будуть доступні послуги всієї України а по-третє у зв'язку з децентралізацією бюджетів окремі державні органи місцевого урядування зацікавлені в тому щоб надавати певний перелік послуг якомога найкраще оскільки є такі послуги які не прив'язані до місця реєстрації громадян і їх можна отримати екстериторіально у будь-якому куточку України [2]. Для прикладу видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон є такою послугою і громадяни можуть звернутись у той підрозділ, який їм порекомендували і кошти за оплату послуги будуть надходити у бюджет того міста чий працівники надали такий сервіс. Як уже зазначалось раніше на порталі є можливість оцінки послуги в тому чи іншому регіоні, та можливість залишити відгук, користувачі заздалегідь можуть дізнатись як працюють наймані адміністратори у різних підрозділах.

Не зважаючи на те, які переваги у запровадженні електронного урядування і саме Порталу державних послуг iGov на практиці команда волонтерів стикнулася з величезною кількістю недоліків запровадження електронних послуг в «точковому» режимі на місцевому рівні. Хоча по факту місцеве урядування підпорядковується за законом громадянам є окремі виконавчі органи, які підпорядковуються окремим міністерствам. Проблеми полягають в тому що не завжди бажання місцевих органів влади достатньо для запуску електронних послуг в конкретному місті оскільки як зазначалось раніше через розгалужену підпорядкованість деякі управління можуть категорично відмовитись без вказівки їхнього міністерства. Суть бюрократичності державних органів полягає в тому що без затвердженого 5-ма чиновниками документу ніхто нічого робити за власної ініціативи не буде.

Загальною проблемою розвитку електронного урядування є недосконалість законодавства, саме ця причина є найбільшим недоліком у впровадження будь-якої системи електронного урядування [2]. На даний момент

ми маємо прогалини в законодавстві, які гальмують розвиток е-уряду але й є такі, які навпаки сприяють його розвитку, особливо на місцевому рівні. Оскільки наше законодавство є дещо застарілим особливо в напрямку захисту даних та ІТ-технологій є багато речей, які ним не визначені і саме завдяки тому що певне питання чітко не заборонено законодавством у зв'язку з тим що в принципі немає норми яка б його регулювала й відбувається впровадження окремої групи послуг. Це напевно одна із багатьох ситуацій в якій перетинаються електронне урядування та законодавство, коли саме відсутність необхідних норм сприяє розвитку саме волонтерського проекту і в той же ж час через неефективність менеджменту проекту, у випадку впровадження Єдиного державного порталу адміністративних послуг, гальмує його.

Звичайно набагато легше впроваджувати ті нововведення, які не стикаються з величезним опором бюрократичної системи. Звичайно впровадження електронного урядування за допомогою волонтерського проекту не є надзвичайним нововведенням, оскільки таким чином запрацювала система державних закупівель Прозоро, проте важкість запровадження системи надання електронних послуг полягає в тому що хтось з державних органів повинен надавати ці послуги через платформу [3]. Неможливо розробити систему, яка буде готовою без введення її хоча б в тестову експлуатацію, особливо таких масштабів. На нашу думку таки варто використовувати можливість впровадження такої системи навіть через законодавчі прогалини.

Окрім уже відомої проблеми та способів її уникнення, проблема також полягає в тому що відбувається подвійне підпорядкування структурних підрозділів окремих виконавчих органів, для прикладу реєстрацією бізнесу займаються реєстраційні відділи при міських радах, об'єднаних територіальних громадах, районних адміністраціях, незважаючи на те що в них є свій керівник на місці в особі Голови, який приймає їх на роботу, реєстратори також підпорядковуються Міністерству юстиції за яким закріплений нагляд та перевірки за ними. У цьому випадку вони підпорядковуються як центральним органам виконавчої влади так і місцевим, тут вини кає певна колія чие «слово» важливіше. Чи не повинен бути окремий орган, чи певна наглядова рада яка б просто консультувала органи які надають певні послуги. На практиці ця ситуація з подвійним підпорядкуванням в різних містах різна і зазвичай залежить від прямої вказівки міністерства або лідерського впливу Голови.

На нашу думку питання вирішення цієї проблеми на місцевому рівні лежить виключно через систему переговорів з місцевим керівником та його внутрішніх лідерських переконань. Це звичайно надто непевний метод вирішення питання, проте для волонтерського проекту, діяльність якого нічим не закріплення це ледве не єдиний варіант вирішення питання. Саме через таку

тенденцію розвиток системи надання електронних послуг такий нерівномірний по всій Україні.

Список використаних джерел:

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2013. 241 с.
2. Августин Р. Р., Електронне урядування як необхідна умова детінізації та протидії корупції. *Збірник матеріалів доповідей укладено за матеріалами круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні: «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку»*. Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. С. 94-96
3. Августин Р. Р. Електронне урядування як інформаційна база забезпечення взаємодії влади і бізнесу. *Збірник матеріалів доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства»*. Тернопіль, 2013, 104-107.

Максим ПАВЛЮЧЕНКО

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Олександра МАРЦІНКОВСЬКА

СУТНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розвиток системи управління персоналом пов'язують із виникненням і становленням ринкової економіки, проте її основи було закладено з появою найманих працівників. Термін “управління” визначають як цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, автомобілем, конвеєром, людьми (працівниками, колективами працівників, групами, підприємством) тощо

У складі управління виділяють ряд категорій, серед яких особливе місце посідає управління персоналом. Варто зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі управління персоналом часто ототожнюють із кадровим менеджментом. Так, кадровий менеджмент – це система видів діяльності, насамперед управлінської, як окремих керівників, так і всього апарату управління [1; 2].

Деякі дослідники обмежують вплив на персонал з боку керівників підприємства і трактують систему управління персоналом – як дії керівництва щодо формування кадрів підприємства, розвитку персоналу, удосконалення організації праці, стимулювання, створення безпечних умов праці [3]. Під

керівництвом у даному випадку розуміють самостійну групу професійних управлінців і топ-менеджерів, головні цілі яких – підвищення виробничої і творчої віддачі, активності персоналу, розробка та реалізація програми його розвитку.

Інша група науковців визначає управління людськими ресурсами – як стратегічне та оперативне управління діяльністю, яке спрямоване на підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства [4].

В свою чергу, І. О. Продан вважає, що управління персоналом – “це цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства” [5]. Вважаємо, що це визначення також не обмежує впливу з боку керівників або фахівців. Основний ключовий момент у визначенні – розгляд мети управлінських дій, тобто відстежується стратегічний погляд на управління персоналом, який базується на управлінських функціях. Серед таких функцій виділяють планування потреби у персоналі, організацію праці персоналу; координацію та регулювання персоналу; мотивацію персоналу; контроль персоналу. Ми погоджуємося, що у рамках управління персоналом мають місце всі управлінські функції, які знаходяться у взаємозв’язку та впливають одна на одну, але деякі дослідники висловлюють думку про те, що управління персоналом можна ототожнювати з однією із функцій менеджменту – функцією керівництва.

На наш погляд, управління персоналом – це наука і практика керівництва персоналом, яка, у свою чергу, є однією з функцій управління та характеризується такою специфікою:

- працівники мають інтелект, їх реакція на зовнішню дію – емоційно-усвідомлена, таким чином, процес взаємодії між підприємством і робітником є двохстороннім;

- працівники схильні до постійного вдосконалювання та саморозвитку, що є найбільш важливим та довготривалим джерелом підвищення ефективності діяльності підприємства;

- трудове життя людини продовжується у сучасному суспільстві 30 – 50 років, тобто відношення між працівником і підприємством можуть бути довготерміновими;

- люди приходять до підприємства усвідомлено, з чітко визначеними цілями та чекають від нього допомоги або можливості реалізації цих цілей. Таким чином, задоволеність робітника є такою ж необхідною умовою, як і задоволеність підприємства.

Погоджуючись з вищенаведеними специфічними особливостями персоналу, ми вважаємо, що управління персоналом – це науковий напрямок, сукупність концепцій і теорій, предметом якого є методи, засоби, чинники

впливу на ефективне використання потенціалу персоналу у відтворювальному процесі підприємства. Основна мета управління персоналом – поєднання у рамках кадрової політики підприємства ефективного планування потреби у персоналі, науково обґрунтованої та застосованої практично оцінки персоналу, планування кар'єрного зростання, ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей робітників, результативного контролю й оптимального вирішення задач, які визначаються вимогами ринку.

Список використаних джерел:

1. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 1 (41). С. 117–121
2. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
3. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб.] За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. 224 с.
4. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
5. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 61–66

Анастасія ПАНЧЕНКО

здобувачка освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗДІЙСНЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ
МОНІТОРИНГУ І КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ
ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Державну екологічну політику на регіональному рівні реалізують органи державної влади та суб'єкти, що мають спеціальні повноваження, а також інші органи відомчого управління та контролю, органи спеціалізованого функціонального управління, органи спеціалізованого управління використанням окремих видів ресурсів та органи громадського управління.

Значна кількість суб'єктів екологічного управління ускладнює процеси здійснення громадських моніторингу і контролю як функцій управління цими органами. Більше того, дієвою і активно використовуваною формою громадського впливу має бути партнерство, партнерська діяльність з цими суб'єктами екологічного управління. Саме це уможливить реальну (дієву) участь громадськості та її вплив (через екологічні моніторинг і контроль) на процес екологічного управління регіоном, здійснюваний цими органами.

У Тернопільському регіоні ведеться активна робота з боку Громадської ради при Управлінні екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА (громадської ради) та Робочої групи з питань здійснення контролю у сфері охорони довкілля і використання природних ресурсів, організаційне, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення діяльності якої здійснює Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА. Однак, для того, щоб посилити партнерські стосунки усіх суб'єктів регіонального екологічного управління, доцільно створити громадську екологічну платформу у Тернопільській області.

Значимість створення пропонованої громадської екологічної платформи у Тернопільській області посилюється фактом існування множини екологічних проблем регіону, які вимагають спільного вирішення усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Важливо вказати на те, що формування пропонованої громадської екологічної платформи у Тернопільській області дозволить обговорювати і спільно розв'язувати проблеми, вирішення яких стосується досягнення стратегічної мети „зеленої” політики регіону, зокрема:

- усунення існуючих диспропорцій в галузевій структурі економіки регіону (це зменшить імовірність виникнення загроз, пов'язаних із зростанням рівня забруднення через зношеність основних фондів, та нівелює ризик збільшення антропогенного тиску на довкілля);
- розбудова інфраструктури охорони навколишнього природного середовища (дозволить послабити антропогенний тиск на довкілля регіону);
- усунення існуючих диспропорцій у відтворювальній структурі економіки регіону (створить умови для інвестиційно-інноваційної активності суб'єктів господарювання);
- формування ефективної інноваційної політики регіону (забезпечить умови трансформації результатів наукових досліджень у ресурсозберігаючі, маловідходні технології та конкурентоспроможні екологічні товари і послуги);
- цільовий розвиток фінансово-кредитного механізму охорони навколишнього природного середовища, першочергово, шляхом переходу до програмно-цільових методів управління захистом довкілля;

- розбудова інфраструктури охорони навколишнього природного середовища, перш за все, через розвиток екологічного бізнесу і громадського сектору економіки регіону.

Отже, метою створення громадської екологічної платформи у Тернопільській області має бути:

- формування постійно діючого комунікаційного майданчика для діалогу всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів);

- громадські моніторинг і контроль екологічних проблем регіону та управлінських рішень, що примаються для їх вирішення.

Пропонована громадська екологічна платформа у Тернопільській області повинна бути багатофункціональною і виконувати важливе завдання навантаження.

Функціональне навантаження пропонованої громадської екологічної платформи у Тернопільській області охоплюватиме реалізацію низки загальних і специфічних (конкретних) функцій щодо захисту довкілля, зокрема:

1) автоматизація заємодії держави, бізнесу, громадськості та інститутів ринкової інфраструктури;

2) організацію громадських моніторингу і контролю у всіх сферах життєдіяльності регіону, що чинять вплив на довкілля і, дотичні до захисту довкілля;

3) здійснення широкої просвітницької роботи в галузі екології та збереження елементів навколишнього природного середовища від антропогенного впливу;

4) проведення семінарів та тренінгів з метою інформування усіх суб'єктів екологічного управління щодо вимог Євросоюзу з охорони довкілля,

5) організацію громадської екоекспертизи проектів господарської та іншої діяльності;

6) ініціювання розробки державних і регіональних програм, спрямованих на ревіталізацію порушених елементів довкілля регіону, а також розвиток ресурсо- та енергозбереження;

7) внесення пропозицій щодо вдосконалення законодавчої і нормативно-правової бази України в сфері екологічного управління;

8) організацію постійної взаємодії громадськості, органів державного та регіонального управління і органів місцевого самоврядування, представників підприємницького сектору, експертів, юристів, науковців, ЗМІ для вирішення еколого-економічних питань;

9) забезпечення 100 відсоткового доступу широкого загалу до екологічних питань, зокрема, через створення таких реєстрів у структурі блоку 1 «Відкритий доступ до актуальної інформації про довкілля регіону і управлінські рішення, які

приймаються для його захисту і покращення» платформи: забруднювачів атмосферного повітря регіону; забруднювачів водних об'єктів регіону; продуцентів відходів у регіоні; статистики щодо антропогенного тиску на атмосферне повітря, водне середовище та утворення відходів; статистики щодо реалізації природоохоронних заходів суб'єктами господарювання регіону; статистики щодо інвестування у захист довкілля регіону (державою, територіальними громадами, суб'єктами ринку).

Список використаних джерел

1. Міщук Є. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1010>
2. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Б.В.Новіков, Г.Ф.Сініюк, П.В.Круш. К. : Центр навч. літ-ри, 2004. 560 с.
3. Лігінчук Г.Г. Психология профессиональной деятельности руководителя: Учебный курс. URL: <http://www.ecollege.ru/xbooks/xbook059/book/index/index.html?go=part-006>.
4. Осадча Н.В. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №10. С. 149-152.
5. Гончарук Н. Т. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. Н.Т.Гончарук, І.Г.Сурай Вісн. НАДУ. 2010. № 2.
6. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби: дис.... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. К., 2007. 487 с.

Олександр ПЛЯНЦКОВСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Оксана АПОСТОЛЮК

НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства є персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності підприємницьких структур. Використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві залежить від мотивації праці. Мотивація є домінантом активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування. Серед факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці та одночасно є складовими мотивації праці персоналу належать: матеріальна зацікавленість

(29,5 %), моральне заохочення (6,3 %), гнучкий графік робочого дня (4,2 %) та навчання персоналу (11,8 %).

Доведено, що досконалий виробничий процес, ефективно спрогнозована фінансово-господарська діяльність та найсучасніша структура підприємства неефективні, якщо мотивація праці персоналу не направлена на підвищення ефективності їхньої діяльності. Ні одна система управління не буде функціонувати, якщо на макро-, мезо- та макрорівнях не буде розроблено ефективної системи мотивації трудової діяльності персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише за максимальної зацікавленості у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб.

В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людини до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Еволюція формування наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом "спроб і помилок".

Дослідження теорій мотивації дозволяє зробити висновок про існування безлічі наукових поглядів щодо їхнього трактування. Так, існують такі теоретичні та практичні підходи до мотивації трудової діяльності: власний примус і стимулювання мінімальним заробітком, метод "батога і пряника", змістовний, процесуальний, комплексний (рис. 1) [1; 2 та ін.].



Рис. 1. Класифікація підходів до мотивації праці

Відповідно до виокремлених підходів, науковці визначають сутнісні характеристики системи мотивації трудової діяльності персоналу. Варто наголосити, що у більшості праць трактування системи мотивації праці

зводяться до двох аспектів. З одного боку, цим поняттям позначається мотиваційна система одного працівника або колективу [3; 4; 5; та ін.]. З іншого боку, за допомогою даного поняття позначають процес мотивації трудової діяльності персоналу, групи, колективу, тобто процес формування, закріплення і дії тих або інших мотивів (системи мотивів) [6; 7; та ін.].

Мотивація трудової діяльності включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду.

Список використаних джерел:

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. № 4. С. 32-36.
2. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34-38
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. 7–е изд., доп. и перераб. М.: Институт новой экономики, 2010. 1472 с.
4. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробнохарчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». 2011. № 1. С. 11-14.
5. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибутів та поля. Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут». 2017. № 24(1246). С.26-30.
6. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>
7. Рудь Ю.М. Вплив фактора часу на ефективність системи соціального управління персоналом підприємства. Економіка розвитку. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. Вип. № 4 (64). С. 101-106.

Дмитро ПЕРІЖОК

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

У ХХІ столітті головну роль починає відігравати якість: товарів і послуг, технологій, життя. Тому можна стверджувати, що успішною має бути людина гуманна, творча, яка здатна швидко адаптуватися до змін, які відбуваються у сучасному мінливому світі. І тут на перший план висувається така сфера людської діяльності, котру традиційно вважають забезпечуючою – освіта.

Проблема якості освіти одна з центральних у сучасній освітній політиці і науці, оскільки вона пов'язана з вирішенням комплексу завдань, спрямованих на розвиток особистості з високими моральними прагненнями та мотивами, її підготовку до життя в мінливому і суперечливому світі.

Сьогодні «якість освіти є основним пріоритетом державної науково-освітянської політики і передумовою національної безпеки держави, додержання міжнародних норм і вимог законодавства України щодо реалізації права громадянина освіти. На забезпечення якості освіти спрямовуються матеріальні, фінансові, кадрові та наукові ресурси суспільства і держави», наголошується в Національній доктрині розвитку освіти України у ХХІ столітті.

Аналіз дефініції «якість освіти» дозволяє виділити широке і вузьке тлумачення цього поняття [1]. У широкому сенсі якість освіти розуміють як збалансовану відповідність процесу, результату і самої освітньої системи цілям, потребам і соціальним нормам (стандартам) освіти. Якщо за основу означення взяти вимоги міжнародного стандарту якості, що регламентує поняття якості продукції і послуг, то його можна інтерпретувати як сукупність властивостей і характеристик освітнього процесу або його результату, які надають їм здатність задовольняти освітні потреби всіх суб'єктів навчально-виховного процесу – учнів і студентів, їхніх батьків, викладачів, роботодавців, управлінців тощо, тобто державу і суспільство загалом [1].

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «якість освіти» засвідчує, що сьогодні не існує однастайності в його трактуванні. Багато авторів визначають якість освіти як якість функціонування системи освіти. Проте деякі фахівці трактують його як досягнення учнів заданого (нормативного) рівня навчання (підготовленості). Якість освіти є складна категорія, яка має певні властивості та характеризується багатовимірністю, багатоаспектністю та багатопараметричністю [2, с. 28]. П. Яременко зазначає, що категорія «якість

освіти» має полінауковий зміст і є предметом вивчення багатьох наук: філософії, науки державного управління й менеджменту освіти, психології, політичних наук та інших, але більшістю вчених вона розглядається з позиції педагогіки. Кожна з цих наук формулює свою дефініцію категорії якості освіти. Розрізняють два основні підходи щодо визначення сутності якості освіти, суттєвою складовою якої є якість засобів навчально-виховного процесу [3, с. 19]. Перший підхід спрямований на забезпечення норм, стандартів, які затверджені нормативними державними документами. Другий – розглядається з позиції теорії і практики управління якістю.

Найбільш точним у концептуальному розумінні є таке визначення якості освіти. Якість освіти – це комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективно формування особистісної компетентності. Тут можна виділити три групи характеристик:

- якість потенціалу виражається в таких характеристиках, як якість мети освіти, якість освітнього стандарту, якість освітньої програми, якість матеріально-технічної бази освітнього процесу, якість викладацького складу, якість учнів, якість інформаційно-методичної бази.

- якість процесу формування – це якість технології освіти, контролю освітнього процесу, якість мотивації викладацького складу на творчість та ефективність педагогічної роботи, якість ставлення учнів до освіти, інтенсивність освітнього процесу, управління освітою, методи презентації навчальних досягнень.

- якість результату освіти – це усвідомлення, розпізнавання та реалізація індивідуальних здібностей та особливостей, працевлаштування, кар'єра та зарплата, оволодіння методологією самоосвіти, знання, практичні навички [4, с. 42].

Управління якістю освітніх послуг є багатомірним і багатоаспектним явищем, на яке впливає велика кількість різних чинників, тому здійснення його аналізу неможливе без залучення широкого спектра знань не лише з педагогіки, а й із філософії та її суміжних галузей – філософії освіти, філософії управління та філософії якості. Отже, специфіка управління якістю освітніх послуг у загальноосвітніх навчальних закладах вимагає застосування міждисциплінарної теоретико-методологічної бази.

В даний час у більшості загальноосвітніх навчальних закладів України використовуються три основні моделі управління якістю освітнього процесу, засновані на наступних методах і підходах: оціночний метод управління якістю діяльності загальноосвітнього навчального закладу (SWOT-аналіз); концепція, заснована на принципах Загального управління якістю (TQM); підхід, заснований на вимогах міжнародних стандартів якості серії ISO 9000 [5].

Модель управління, заснована на оціночному методі, припускає систематичне проведення самооцінки для виявлення сильних і слабких сторін діяльності загальноосвітнього навчального закладу, а також позитивних і негативних факторів його розвитку. На цій основі виробляються і пропонуються заходи для вирішення проблемних ситуацій і поліпшення діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Протягом кількох років дана модель управління використовується у ряді ВНЗ України.

Модель управління, заснована на принципах TQM (Total Quality Management) (Загальне керування якістю), також використовує метод оцінок, проте заснована на більш глибокому аналізі діяльності загальноосвітнього навчального закладу, з точки зору ринкової економіки, як «виробника» освітньої продукції та надання освітніх послуг. Концепція TQM припускає наявність у загальноосвітнього навчального закладу чітко і ясно сформульованої місії, стратегічних цілей, які вироблені в результаті всебічних досліджень потреб зовнішнього середовища в основних продуктах діяльності. Загальне керування якістю передбачає процесний підхід до діяльності загальноосвітнього навчального закладу, використовує ряд специфічних, досить складних, але дуже ефективних методів та інструментів управління якістю.

Модель управління, заснована на вимогах міжнародних стандартів якості серії ISO 9000, передбачає встановлення зацікавлених сторін, виявлення їхніх вимог до якості продукції, створення системи безперервного вдосконалення діяльності. Дана модель базується на основних принципах управління якістю, в тому числі, процесному підході. На відміну від моделі TQM, в даній моделі основним інструментарієм управління стає документована система управління, орієнтована на якість [5].

Отже, при створенні та впровадженні системи управління якістю освітніх послуг у загальноосвітніх навчальних закладах потрібно дотримуватися положень Національної доктрини розвитку освіти XXI століття, зокрема: запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; прозорість розроблення, експертизи, апробації та затвердження нормативно-правових документів; створення систем моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях; організація експериментальної перевірки та експертизи освітніх інновацій; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів.

Список використаних джерел:

1. Бутова Н. О. Сутність і структура поняття «якість освітнього процесу» у філософській та психолого-педагогічній літературі. *Науковий вісник Донбасу*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2012_1_2.
2. Тализін М. Проблеми якості освіти. К. : Наукова думка, 2006. 112 с.

3. Яременко П. С. Якість освіти в Україні. К. : Лібра, 2001. 57 с.

4. Петрович С. Д. Психолого-педагогічні аспекти впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій навчання у ВНЗ I-II рівнів акредитації. Нові технології навчання: наук.-метод. зб. К., 2006. С. 85-87.

5. Дядичев В.В., Додонова В.В. Моделювання процесу оцінки якості освіти вищого навчального закладу за допомогою автоматизованої системи керування. *Наукові вісті Дніпровського університету*, 2012. №7. URL: http://archive.mdct.ru/e-journals/Nvdu/2012_7/z12dvvsvo.htm

6. Жуковська А., Федунчик Л. Організація професійної орієнтації шкільної молоді : проблеми та шляхи їх вирішення. *Наука молода*, 2013. №19. С. 158-165.

Ігор ПІСКАР

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ

Увага світу до процесу розвитку економіки України спрямована значною мірою на стан і тенденції змін споживчого ринку і перш за все на дотримання при розробці стратегії розвитку держави прав та інтересів його центрального суб'єкта – споживача. Такий підхід є пріоритетом Європейського Союзу, що відображено в багатьох документах, зокрема Хартії на захист прав споживачів (Резолюція № 543, 25-ї сесії Консультативної Асамблеї ЄС 1973 р.) [1]. Організація Об'єднаних Націй наполягає на відповідальності керівництва держави за формування системи захисту прав споживачів. "Керівними принципами на захист інтересів споживачів", прийнятими Генеральною Асамблеєю ООН, резолюція 39/248 від 09.04.1985 р., задекларовано такі положення: "Урядам слід створювати або підтримувати належну інфраструктуру для відпрацювання та здійснення політики у сфері захисту прав споживачів і контролю за нею. Формування державної політики повинно здійснюватися через консультації з діловими колами, організаціями споживачів й іншими відповідними групами з проведенням публічного обговорення моделей споживання. Урядам слід проводити в життя політику, що суворо визначає відповідальність виробника та продавця" [2].

В Україні одним із пріоритетних завдань визнано необхідність реформування системи захисту прав споживачів із метою забезпечення її відповідності європейським підходам, які засвідчили свою ефективність в рамках Програми дій

ЄС у сфері споживчої політики на період 2014–2020 рр. [3]. Європейський вектор розвитку економіки та соціальної політики України має бути чітко окресленим і зрозумілим громадянам нашої країни та міжнародній спільноті, адже ринкова економіка не працює без визнання вирішальної ролі споживача як центрального фігуранта ринкових відносин у форматі держава – споживач – бізнес, а отже й без ефективної державної функції – захисту прав споживачів.

Міжнародні та національні практики захисту прав споживачів базуються на визнаних в усьому цивілізованому світі принципах і засадах, дотримання яких гарантує країнам успішне інтегрування до спільної системи цінностей – прав людини на якісне та безпечне споживання, а також стимулювання громадської активності споживачів. Держава повинна підтримувати:

- пріоритет інтересів споживачів перед інтересами будь-яких бізнесових, політичних, корпоративних та інших угруповань;
- превентивність у побудові державної політики та діяльності у сфері захисту прав споживачів;
- прозорість і відкритість в інформаційному просторі державної політики та відповідних дій щодо захисту прав споживачів;
- соціальний діалог між державою та громадськими організаціями споживачів;
- поєднання зусиль урядових і громадських структур у створенні бар'єрів для нечесної підприємницької практики;
- гарантія захисту споживачів від шкоди їхньому здоров'ю і безпеці;
- сприяння підвищенню просвіти громадян у сфері їхніх прав, законних інтересів та ефективних механізмів захисту прав споживачів на ринках товарів, робіт, послуг;
- принцип здорового споживання з урахуванням інтересів нинішніх і майбутніх поколінь.

Відношення влади та бізнесу до інтересів споживачів є найпершим індикатором розвитку суспільства. Громадські організації споживачів України націлені на дієвий та ефективний діалог з представниками органів влади, сприяючи втіленню в практику сучасних європейських підходів, що базуються на науці, освіті, забезпечуючи розвиток здорового конкурентного середовища, об'єднуючи ресурси компетентності та небайдужості. Державна підтримка громадських об'єднань споживачів здатна допомогти реалізації величезного потенціалу громадянського руху споживачів в інтересах усього суспільства.

Міжнародним законодавством, на відміну від українського, задеклароване право споживачів бути почутим. Це право повинно бути реалізоване в Україні не лише шляхом захисту прав споживачів у разі їх порушення, а й також на

превентивному рівні через участь споживачів у формуванні державної споживчої політики шляхом представництва їх громадських організацій у процесах прийняття рішень, розробки законодавчих норм і правил у всіх сферах економічної діяльності, які стосуються інтересів споживачів. Як свідчить практика розвинутих країн світу, державі вигідно делегувати частину своїх функцій громадським організаціям споживачів, підтримати їх спеціалізацію за сферами товарного ринку та видами діяльності (правозахисні, дослідницькі, порівняльних тестувань тощо), створити умови для розвитку консумерських видань, інтернет-порталів, розвинути практику консультування споживачів тощо. Це впливатиме на розвиток здорової конкуренції, підтримку добросовісної практики ведення бізнесу, сприятиме звуженню простору для вчинення корупційних дій через прозорість і вільний доступ громадян до відкритої інформації [4].

Разом з тим, реформування системи захисту прав споживачів в Україні здійснюється представниками підприємництва, а лідери та спеціалісти громадських об'єднань споживачів свідомо усунені організаторами від процесу, який до того ж відбувається в непрозорий спосіб і порушує положення Угоди про асоціацію "Україна – ЄС" (зокрема, ст. 421). Це прямий шлях до створення ще одного потужного центру корупції, імітації реформ і повного ігнорування прав та інтересів тих, для кого власне реформа й здійснюється [5].

Виходячи з наведеного вище, доцільним для захисту конституційних прав споживачів є врахування при подальших кроках реформування системи захисту прав споживачів наступних пропозицій:

- розроблення державної політики у сфері захисту прав споживачів і відповідної програми щодо її виконання на найближчу та віддалену перспективу. При цьому в прозорий спосіб залучити до розробки документів представників споживчої громадськості, в т. ч. із урахуванням європейського досвіду участі споживачів у формуванні державної споживчої політики шляхом їх представництва в процесах прийняття рішень, розробки норм і правил у всіх сферах діяльності, які стосуються інтересів споживачів;

- розроблення нових і гармонізація чинних законодавчих і нормативно-правових актів із документами ЄС у сфері захисту прав споживачів;

- розбудова системи та забезпечення ефективної роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади у сфері захисту прав споживачів;

- забезпечення координованих дій центральних, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо забезпечення ефективного вирішення комплексу завдань із дотримання захисту прав та інтересів споживачів;

- забезпечення представництва та збільшення впливу споживачів на

формування політики у сфері захисту прав споживачів і технічного регулювання;

– забезпечення створення освітніх навчальних програм щодо захисту прав споживачів і споживчої просвіти;

– забезпечення належного рівня об'єктивності та достовірності інформації про товари й послуги з метою забезпечення споживачів можливістю зробити свідомий вибір серед ринкових пропозицій;

– створення системи "єдиного вікна" щодо розгляду звернень споживачів у разі порушення їх прав – національного інтерактивного комунікаційного порталу для споживачів;

– забезпечення судовою системою вирішення проблем захисту прав споживачів, особливо щодо відшкодування майнової та моральної шкоди;

– захист внутрішнього ринку від небезпечних і неналежної якості товарів (робіт, послуг), створення гарантій їх безпечності та якості;

– розвиток системи порівняльних досліджень товарів і послуг та незалежних споживчих експертиз;

– забезпечення розвитку наукових досліджень у сфері захисту прав споживачів.

Для нормалізації ситуації в Україні у відповідності до кращого досвіду країн світу доцільно створити єдиний державний координаційний центр, що відповідає за споживчу політику, забезпечує представництво споживачів у процесах прийняття рішень, що стосуються їх інтересів і прав, взаємодію з професійним, науковим, освітнім, експертним середовищем, громадськими організаціями споживачів, здійснює ефективне законодавче регулювання.

Список використаних джерел:

1. Хартия защиты потребителей, принятая 25-й сессией Консультативной Ассамблеи Европейского Союза в 1973 г. : Рез. № 543 // Защита прав потребителей. — М : АО "Бизнес информ", 1996.

2. Резолюція 39/248 Генеральної Асамблеї ООН "Керівні принципи для захисту інтересів споживачів": Прийнята 09.04.1985 р. на 106-му пленарному засіданні Генеральної Асамблеї ООН.

3. Програма дій ЄС у сфері споживчої політики на період 2014–2020 рр. URL: www.eeas.europa.eu.

4. Башнянин Г. І., Августин Р. Р., Демків І. О. Інструменти та засоби конвергенції економічного середовища України та ЄС в контексті детінізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2018. Вип. 55. С. 5-11.

5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським союзом. URL: <http://kmu.gov.ua>.

Інна ПЛАХОТНЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Олександра
МАРЦІНКОВСЬКА

СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стратегія управління персоналом, поряд з маркетинговою та фінансовою стратегіями, є зараз ключовою функціональною стратегією організації. Одна з особливостей сучасних ситуацій полягає в тому, що стратегія управління персоналом більше стає первинною і головною не тільки в силу логіки бажаного стратегічного розвитку, але й частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Аналіз конкретних управлінських ситуацій показує, що в переважній більшості випадків почати будь-які значущі стратегічні зміни в організації можна тільки за допомогою людського фактору.

На думку фахівців в області менеджменту, первинна основа і головне багатство будь-якої сучасної організації – це є працюючі в ній люди. В сучасних умовах створення та ефективного використання якісного потенціалу персоналу організації є для неї (організації) головним фактором успіху в конкурентній боротьбі, як тактична, так і стратегічна перспектива. Причому в стратегічній перспективі значущість людського фактору буде зростати.

Розуміння значення фактору персоналу визначає і його роль і статус в сучасній організації, тобто воно показує реальну і перспективну значущість як всієї системи управління персоналом, так і її стратегічної складової. Стратегія управління персоналом, таким чином, повинна бути всеосяжною в сенсі націлювання кадрового складу організації на досягнення цілей її довготривалого розвитку [1].

Основний фокус стратегії управління персоналом має конкретні наміри організації щодо здійснення необхідних дій та змін. Коло питань, окреслених цією стратегією, включає забезпечення організації необхідним персоналом, його навчання, мотивацію, систему винагороди, гнучкість, командну роботу і стабільні трудові відносини. Рішення всіх цих питань сприяє успішній реалізації корпоративної стратегії. Стратегічне управління персоналом передбачає, що напрямки і цілі стратегії управління персоналом організації будуть визначатися в процесі розробки загальної стратегії.

Якщо ж говорити про це більш конкретною метою стратегічного управління персоналом, то вона полягає в формуванні напрямку руху організації

у мінливому середовищі шляхом розробки та реалізації цілісної та дієвої політики управління персоналом (кадрової політики) [2].

Доводиться констатувати, що однозначного трактування поняття «політика управління персоналом (кадрова політика)» не існує. Більш того, знайомство з практикою діяльності організацій, а також аналіз спеціальної літератури, присвяченої питанням управління персоналом, показують, що в цілому ряді випадків керівники організацій, а також фахівці – автори підручників з управління персоналом вкладають в цей термін абсолютно різний зміст.

Так, під «кадровою політикою організації» може розумітися:

а) генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційних механізмів по виробленню цілей та завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації. Кадрова політика передбачає в першу чергу формування стратегії управління персоналом організації, яка враховує стратегію діяльності організації.

б) комплекс організаційних та змістовних заходів, спрямованих на ефективне використання здібностей і професійних навичок кожного окремого працівника в реалізації кінцевих цілей (місії) підприємства, фірми. Це система дій, здатна змусити кожного співробітника фірми (будь-якого рангу) добровільно повністю «викластись» на благо рідної компанії.

в) в широкому сенсі слова – це система правил і норм (усвідомлених і сформульованих), які призводять людські ресурси у відповідність із стратегією компанії. У вузькому сенсі слова – набір конкретних правил та побажань, обмежень у взаєминах людей і організації.

Як пояснення існуючих протиріч можна назвати наступні причини:

- недостатньо чітке розуміння різниці між поняттями «стратегія управління персоналом» і «політика управління персоналом (кадрова політика)»; -
- підміна одного поняття іншим;
- переконання в тому, що ці поняття є синонімами, а слово «стратегія» – новомодний «замінник» більш традиційного слова «політика» [3].

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі його оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Пушкар З., Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики [Електронний ресурс]. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14-15. С. 193-198.

2. Качан Є., Кошіль А. Проблеми забезпечення кадрами національної економіки в умовах трансформаційних процесів. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту. 2007. № 12. С. 63-67.

3. Марцінковська О., Слівінська Н. Об'єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2008. Вип. 13. С. 109-112.

Андрій ПЛЕСЮК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана КРАМАРЧУК

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективне функціонування організацій будь-яких форм власності безпосередньо залежить від зв'язків між окремими внутрішніми елементами, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це все не можливе без відповідних інформаційно-комунікативних потоків.

В сучасних організаціях комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація та комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління організаціями.

Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують основні функції: організацію, планування, мотивацію та контроль. Формально, комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками організації та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем. Розглядаючи комунікаційний обмін інформацією в організації, в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування. І хоча дійсно на ці випадки припадає основна частина комунікацій, при проведенні аналізу досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними. Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків

між людьми, заснованих різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища [1].

Комунікаціями пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей. Ступінь організації та ефективність комунікаційного процесу в організації багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, їх діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Комплексний підхід до використання всіх комунікаційних ресурсів організації вимагає єдиної комунікаційної стратегії. У цьому випадку комунікації не обмежуються функцією одного з елементів системи управління, а набувають системоутворюючих можливостей. Формування комунікаційної стратегії організації можливо на основі принципу узгодженості, оскільки вся система комунікацій, включаючи цілі, дії, зовнішні оцінки, методи тощо, має цю властивість.

Стратегічне управління комунікативною діяльністю організації передбачає розробку стратегії досягнення її комунікаційних цілей з урахуванням вимог ринку та його можливостей.

Комунікаційна стратегія – це частина комунікативної взаємодії чи комунікативної поведінки, яка дозволяє інтегрувати цілі, завдання та стратегію організації з набором конкретних дій у комунікативній сфері. По суті, стратегія відповідає на питання: що і як зробити для досягнення ділових цілей організації [2].

Комунікативні стратегії надають можливість вирішити одразу всі взаємопов'язані проблеми: створення системи комунікаційних повідомлень з використанням різних комунікаційних засобів, які б не суперечили один одному та були б скоординовані між собою; досягнення максимізації ефективності комунікативних стратегій через пошук оптимальних комбінацій основних комунікаційних засобів.

Із функціонального погляду сучасні комунікативні стратегії в поділяються на:

1) головні стратегії (семантичні, когнітивні), що є найзначущішими щодо ієрархії мотивів і цілей та пов'язані переважно з впливом на адресата (стратегія дискредитації, стратегія підпорядкування тощо);

2) допоміжні стратегії, що сприяють ефективній організації діалогової взаємодії, оптимальному впливу на адресата. Серед них розрізняють:

– прагматичні стратегії (комунікативно-ситуаційні), зумовлені такими компонентами комунікативної ситуації, як автор, адресат, канал зв'язку, комунікативний контекст (стратегія саморепрезентації, стратегія емоційного налаштування, статусні та рольові стратегії та ін.);

– діалогові стратегії (конверсаційні), які використовують відповідно до завдань контролю за організацією діалогу (наприклад, стратегія контролю над темою, стратегія контролю над ініціативою);

– риторичні стратегії, у межах яких застосовують різноманітні прийоми ораторського мистецтва та риторичні техніки ефективного впливу на адресата (стратегія привертання уваги, стратегія драматизації) [3].

На сучасному етапі комунікативні технології відіграють дуже важливу роль в забезпеченні ефективності управління комунікаціями в організації. Першочерговими з них є раціоналізація організаційних зв'язків та приведення структури апарату управління у відповідність з реальними умовами функціонування. Побудова ефективної системи управління комунікативною діяльністю організації потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків. Комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення в житті суспільства. Добре спланована та ефективно реалізована система комунікацій надає організаціям можливість результативного обміну інформацією між менеджерами й працівниками для досягнення головної мети організації. Тому ефективні комунікації на всіх рівнях – із споживачем, з постачальником, з власним співробітником – це такий же ресурс бізнесу, як фінанси або час. Ефективна робота системи комунікацій потребує належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Від цього істотно залежить ефективність менеджменту організації та результат її діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79-86.

2. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539>

3. Тищенко С.І., Калюжна О.В. Сучасні комунікативні стратегії в державному управлінні. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції 15-17 травня 2019 р. / за ред. І.О. Мельник та ін. Миколаїв : МНАУ, 2019. С. 375-378.

Оксана ПОДОЛЯК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

РЕГІОНАЛЬНІ ФАРМАЦЕВТИЧНІ КЛАСТЕРИ: ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ

Посилення впливу світових інтеграційних процесів на розвиток регіональних економік обумовлює необхідність застосування сучасних методів та способів внутрі- та міжрегіональної взаємодії. Без сумніву, потреба захисту регіонального ринку стає однією з причин кооперації між підприємствами-конкурентами; участь у розробці регіональних програм дозволяє суб'єктам бізнесу через застосування інституту державно-приватного партнерства віднайти нові джерела конкурентних переваг та більш ефективно використати наявний ресурсний потенціал. Перенесення конкурентної боротьби з ресурсної площини у сферу інституційної взаємодії обумовлює необхідність налагодження конструктивного діалогу місцевих органів влади з представниками бізнесу та інституційних утворень, та стає однією з причин активного використання кластерних моделей та технологій [1].

Рівність кожного з учасників об'єднання, широкий інструментарій внутрі- та міжкластерної взаємодії незалежно від ініціатора територіально-галузевого об'єднання підтвердили можливість успішного створення кластерів практично у всіх галузях економіки, тому кластери перетворились на важливий інструмент державної підтримки на регіональному рівні.

Фармацевтичний сектор галузі охорони здоров'я є стратегічно важливою для економіки будь-якої країни, оскільки її продукція спрямована на збереження та відновлення здоров'я населення. Будучи однією з найбільш науко- та інноваційномістких галузей, в якій, незважаючи на значну кількість державних замовлень, превалює лєвова частка імпортих товарів, фармацевтичний сектор галузі охорони здоров'я володіє високим кластероутворюючим потенціалом.

На нашу думку, враховуючи особливості розвитку вітчизняного фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я, серед яких велика частка державного замовлення, значний обсяг імпортих препаратів та потреба в їх заміщенні, необхідність залучення великих обсягів інвестицій, доцільним є реалізація індо-китайської моделі формування кластерів. Ця модель може бути застосована по відношенню до галузей, в яких існує висока потреба у передових технологіях, недостатня величина власного капіталу для реалізації масштабних інвестиційних проектів, проте існують значні запаси дешевих ресурсів. Без

сумніву, основну роль в реалізації цієї моделі повинна відіграти держава в особі національних та регіональних органів влади, зусилля яких повинні бути спрямовані на захист вітчизняного ринку шляхом лобіювання інтересів вітчизняних товаровиробників, розвиток інноваційної інфраструктури, створення центрів трансферу технологій та ін.

Пріоритет визначення моделі створення фармацевтичних кластерів повинен також базуватись на принципі комплексності, який передбачає управління кластером з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на його утворення. У процесі формування фармацевтичного кластера до складу його учасників входять представники бізнесу, місцевих органів влади, науково-дослідні та освітні установи, інфраструктурні організації, інші інституційні утворення, тому важливим є забезпечення принципу оптимальності розміру і структури об'єднання. Без сумніву, реалізація цього принципу перебуває у взаємозв'язку з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, а також обраною моделлю формування кластера, що забезпечує єдність з принципами комплексності та багатомодельності. Нарешті, здійснюючи управління процесами формування фармацевтичного кластера, потрібно провести прогностну оцінку результатів, які можуть бути отримані від інтеграції кожного з учасників, що потребує врахування принципу синергізму.

Інструментарій регіональної підтримки процесів формування кластерів залежить від обраного типу територіально-галузевого об'єднання, тому доцільним є застосування диференціального підходу до управління процесами кластеризації у фармацевтичній галузі (таблиця 1).

Таблиця 1.

Напрями регіональної підтримки процесів формування кластерів у фармацевтичній галузі [2]

Класифікаційна ознака	Тип кластера	Напрями регіональної підтримки
За ступенем формалізації	Формальні	Ініціація кластера
	Неформальні	Виявлення та прогноз розвитку
За походженням	Виникли природно	Формування загальної стратегії розвитку; інфраструктурний розвиток середовища виникнення кластера
	Штучно сформовані	Фінансування витрат на інтеграційні та спільні проекти; ініціація кластера; цільові інвестиції у виробництво, інфраструктуру
За характером домінуючого техніко-технологічного зв'язку	Вертикальні	Формування сприятливого економічного та інституційного середовища
	Горизонтальні	Формування розвиненої інженерної та соціальної інфраструктури
За об'єктом концентрації виробництва і капіталу	Сфокусовані	Організаційна, інституційна, інформаційна підтримка «ядра» кластера
	Диверсифіковані	Інфраструктурний розвиток території, інституційна, інформаційна підтримка

Класифікаційна ознака	Тип кластера	Напрями регіональної підтримки
За характером домінуючого організаційно-економічного зв'язку	Ринкові	Пряма фінансова та організаційна підтримка; інфраструктурний розвиток території; інституційна, інформаційна підтримка
	Адміністративні	Ініціація кластера; пряме інвестування; організація та фінансування виробничої діяльності
За ступенем інноваційності	Інноваційні	Пряме фінансування інноваційного виробництва; створення режиму найбільшого сприяння у фінансовому та інституційному аспектах
	Традиційні	Моніторинг; прогнозування; використання результатів для ефективного позиціонування регіону

Вважаємо, розглянута різноманітність напрямів регіональної підтримки вимагає застосування багаторівневої системи управління процесами формування фармацевтичних кластерів у регіональній економіці, зокрема, через контури стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Зміст оперативного управління полягає в розробці заходів по здійсненню наскрізного контролю за потоковими процесами між учасниками кластера, які включають систему інформаційного обміну, заключення угод, підписання договорів всередині територіально-галузевого об'єднання та ін. Без сумніву, оперативний рівень управління зорієнтований на швидку реакцію на зміни поточної інформації, і визначається характером внутрікластерних взаємодій між членами кластера.

Тактичний рівень управління забезпечує вирішення більш складних завдань на основі аналізу інформації, отриманої на оперативному рівні, і спрямований на координацію роботи кластера в цілому. На тактичному рівні здійснюється координація роботи всіх учасників внутрікластерних взаємодій через ядро кластера – координаційний центр, який відповідає за роботу об'єднання в цілому. У якості координаційного центру може виступати як один з учасників, так і новостворена установа (організація).

На нашу думку, для фармацевтичних кластерів недоцільним є створення нової установи (організації), яка б виконувала координаційні функції по відношенню до кожного з членів; цю роль варто покласти або велике фармацевтичне підприємство або наукову установу (залежно від того, хто виступив ініціатором формування об'єднання).

У контурі стратегічного управління здійснюється розробка стратегічних цілей діяльності кластера на довгострокову перспективу, серед яких найбільш значимими є функції планування та координації тактичних дій.

Без сумніву, запропоновані рівні управління процесами формування кластера взаємопов'язані між собою. Їх визначення, на нашу думку, дозволяє не лише виділити об'єкт впливу та встановити напрями управлінської дії на нього, але й співставити різноманітні управлінські рішення. Важливим при застосуванні

системи багаторівневого управління вважаємо забезпечення гнучкості управлінської системи в цілому, здатність її динамічно розвиватись під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища формування кластера.

Перетворення кластерів на важливий інструмент державного регулювання обумовлює необхідність не лише визначення умов його застосування, але й можливостей подальшого управління. Оскільки формування кластера у соціально-економічній системі зазвичай базується на попередній оцінці конкурентних переваг території, функції регіональних органів влади полягають у всебічній підтримці кластерних ініціатив та сприянню його перетворенню у повноцінне територіально-галузеве об'єднання.

Список використаних джерел:

1. Avhustyn R. Naslidky ekspansiyi hlobal'noyi tinovoi ekonomiky v systemu vitchyznyanoho vnutrishn'oekonomichnoho rozvytku [Consequences of the global shadow economy expansion into the system of domestic internal economic development]. *Visnyk Dnipropetrovs' koho universytetu. Seriya «Ekonomika»– Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Economics*, 2014, 8.4: 27-34.

2. Бородкина Е.В. Зарубежный опыт участия государства в процессах кластеризации. *Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления* : сб. науч. тр. Воронеж : Воронеж. гос. пед. ун-т, 2010. Вып. 2. С. 45-48.

Владислав ПРАЦОВНИК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана СКОЧИЛЯС

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день, коли вітчизняні виробники зіштовхнулися з проблемою виходу та міжнародні ринки та конкуруванням з закордонними виробниками питання якості продукції та відповідність її стандартами є одними з першочергових.

Велика частка продукції виробництва має низьку якість і не зможе конкурувати із імпортованою продукцією. У зв'язку з цим необхідним є підвищення конкурентоздатності українського виробника за рахунок підвищення якості його продукції та отримання відповідних сертифікатів систем управління якістю, що дало б можливість не тільки відстояти свої позиції на

внутрішньому ринку, але й вийти на зовнішній ринок.

Закордонні фахівці визначили п'ять основних причин, які впливають на зниження якості продукції українських виробників та відповідно, зниження її конкурентоспроможності, порівняно з європейськими, а саме [3]:

- макроекономічна нестабільність, високі кредитні ставки та темп інфляції;
- неефективний розподіл фінансових ресурсів;
- слабка здатність до адаптації нових технологій через залучення прямих іноземних інвестицій;
- низька якість державних та громадських інституцій, відповідальних за економічний розвиток;
- несприятливий інвестиційний клімат та бізнес-середовище.

Також, варто зазначити, що низький рівень якості та конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників залежить від того, що має місце розрив ланцюга «замовник – виконавець – контролер якості – економічна інфраструктура (логістика)».

Контроль якості продукції присутній лише на папері, а більшість виробників виготовляють продукцію низької якості, спрямовану лише на швидке отримання надприбутків [3].

Процес управління якістю продукції не повинен мати випадковий, непослідовний характер та здійснюватися регулярно. Важливим при цьому є формування комплексної системи, в основі якої лежить структурована програма дій та заходів, яка направлена на забезпечення якості продукції, відповідно до вимог та побажань споживачів, що в результаті дозволить підвищити ефективність виробництва [1].

Постійне і жорстке підвищення вимог до якості продукції зумовлюють необхідність застосування системного підходу до управління якістю продукції як такого, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління якістю, досліджувати закономірності їх зміни, забезпечувати комплексний вплив на характеристики та рівень якості [2]. Систему управління якістю необхідно визначати як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, що дозволяють визначити політику, цілі та завдання.

Якість продукції відноситься до найважливіших критеріїв функціонування підприємств в умовах насиченого ринку. Підвищення якості продукції визначає темпи зростання ефективності виробництва та науково-технічного прогресу, робить вплив на конкурентоспроможність та інтенсифікацію економіки. Тому управління якістю продукції є важливим питанням, яке потребує постійного вирішення для забезпечення високої якості готової продукції. Управління якістю є процесом оптимального поєднання взаємообумовлених категорій якості з метою досягнення найбільш ефективного виробництва, найвищої продуктивності суспільної праці.

Підсумовуючи вищесказане, для забезпечення контролю якості продукції підприємства на всіх етапах виробництва, необхідно створити чітку комплексну систему управління якістю, яка відповідатиме міжнародним стандартам, що дозволить покращити імідж та статус підприємства, зміцнити його репутацію; підвищити задоволеність клієнтів; забезпечити гнучке управління підприємством в умовах зовнішнього середовища, спростити й прискорити процедури взаємодії з клієнтами, скоротити брак, виробничі витрати та ін. Необхідність формування системи управління якістю продукції обумовлена потребами в пошуку нових методів ведення господарювання та адаптації підприємства до зовнішнього середовища в умовах загострення конкуренції. Ефективне управління якістю дозволить підвищити прибутки підприємства від виробничої діяльності, розширити коло партнерів, постачальників, що дозволить залучати інвестиції та завойовувати нові ринки збуту.

Список використаних джерел:

1. Андросюк Л.А. Управління якістю на основі збалансованої системи показників. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №6. С.67-70.
2. Капінос Г.І. Управління якістю : навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.
3. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 6. С. 59-63.
4. Шнипко О.С. Якість та конкурентоспроможність як утопічні ознаки української економіки. *Економіка та держава*. 2011. № 6. С. 4-6.

Роксолана ПРУС

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Юрій РАТУШНЯК

освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Андрій КОЦУР

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах оплата праці стає чи не найважливішим фактором при виборі місця роботи. Саме цим пояснюється значна увага до питань заробітної плати. Визначення оптимального рівня заробітної плати є надзвичайно важливим для роботодавця, адже від цього залежить як успішність залучення

висококваліфікованих працівників, підтримка їх зацікавленості у продуктивній роботі, так і забезпечення рентабельності діяльності підприємства.

Для одних учасників соціально трудових відносин (найманих працівників) заробітна плата є прибутком, тоді як для інших (роботодавців) вона є значною частиною витрат. Заробітна плата є точкою контакту інтересів підприємства, працівника, податкової, різних фондів тощо. Тому встановлення рівня заробітної плати повинно бути виправданим, оскільки його зростання призводить до збільшення робочої активності працівника, а також до збільшення витрат роботодавця. Нерозумне заниження заробітної плати призведе до обурення серед робітників і може призвести до погіршення результатів праці. Все це необхідно враховувати при побудові політики заробітної плати на підприємстві.

У ринковій економіці заробітна плата є елементом ринку праці, який утворюється внаслідок взаємодії між попитом на працю та його пропозицією та виражає ринкову вартість використання найманої праці. З позиції економіки праці, заробітна плата – це винагорода чи заробіток, розрахований у грошовому вираженні, який роботодавець сплачує працівнику, за трудовим договором, за роботу, яка була або повинна бути виконана. З позиції працівника заробітна плата є основною частиною його трудового доходу, який він отримує внаслідок реалізації спроможності працювати і який повинен забезпечити об'єктивно необхідне відтворення праці. З позиції підприємця, заробітна плата є елементом виробничих витрат і, водночас, головним чинником забезпечення матеріального стимулювання працівників до досягнення високих кінцевих результатів праці.

Заробітна плата спрямована на винагороду працівників за виконану роботу та на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності праці. Тому правильна організація заробітної плати безпосередньо впливає на темпи зростання продуктивності праці, стимулює розвиток навичок працівників.

Крім того, заробітна плата є макроекономічною та мікроекономічною категоріями. На макрорівні за її величиною можна судити про розвиток економіки країни в цілому. Вважається, що чим вище рівень заробітної плати в країні, тим багатша країна. Заробітна плата багато в чому визначає динаміку економічного розвитку країни, оскільки вона формує сукупний платоспроможний попит населення [2]. На мікрорівні розмір заробітної плати відображає ефективність діяльності підприємства, організації, фірми.

На нашу думку, в поточних економічних умовах заробітна плата часто є не тільки основним джерелом доходу для працівника, але й єдиним джерелом. Загалом, під доходами розуміють загальну суму коштів та витрат у натуральній формі для підтримки фізичного, морального, економічного та інтелектуального стану людини.

Правильна організація заробітної плати безпосередньо впливає на темпи

зростання продуктивності праці, стимулює розвиток навичок працівників.

Підприємство не може зберегти працівників, якщо воно не виплачує винагороду за конкурентними ставками та не має шкали оплати, яка заохочує людей працювати. Для забезпечення стабільного зростання продуктивності керівництво повинно чітко пов'язувати заробітну плату, просування по службі з показниками продуктивності праці та випуском продукції.

Щоб встановити оптимальну взаємозв'язок між номінальною та реальною заробітною платою, потрібно правильно побудувати систему для організації оплати праці.

Під час організації заробітної плати необхідно зрозуміти правильність застосування основних положень законодавства про оплату праці, спрямованих на визначення розміру винагороди праці різних категорій робітників, встановлення оптимальних зв'язків між номінальною та реальною заробітною платою.

При побудові політики заробітної плати та її організації на підприємстві необхідно враховувати такі принципи:

- справедливість, тобто однакова плата за однакову роботу;
 - усунення випадків зрівнялівки в заробітній платі, досягнення прямої залежності заробітної плати від індивідуальних кінцевих результатів праці;
 - матеріальне покарання за допущений брак та безвідповідальне ставлення до своїх обов'язків, що призводить до будь-яких негативних наслідків;
 - з урахуванням складності виконаної роботи та рівня кваліфікації праці;
 - з урахуванням шкідливих умов праці та важкої фізичної роботи;
 - стимулювання якості роботи та добросовісного ставлення до праці;
 - випередження темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати;
 - індексація заробітної плати відповідно до рівня інфляції;
 - застосування прогресивних форм та систем оплати праці, які найбільшою мірою відповідають потребам підприємства.
- підвищення інтересу кожного працівника до виявлення та використання резервів підвищення ефективності його роботи.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко Л. Г. Продуктивність та оплата праці: діалектика взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 132-141.
2. Трудові відносини та оплата праці: практичні рекомендації на кожен день : практ. керівництво. Д. : Баланс-Клуб, 2013. 109 с.

Роман ПОЛКРОВСЬКИЙ
Збаразька міська рада

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У системі місцевого самоврядування, як показує аналіз практики впровадження систем управління якістю за вимогами міжнародних стандартів, існує ціла низка невирішених проблем, які не дозволяють в повній мірі реалізувати можливості та переваги роботи в умовах орієнтування управління виключно на якість. Розглянемо окремі блоки таких проблем та визначимося з можливими шляхами їх усунення.

Однією з таких проблем, є неефективність підходів до оцінювання роботи конкретного органу місцевого самоврядування (далі – ОМС), його вищого керівництва та посадових осіб, зайнятих процесом надання послуг. Як свідчить аналіз, така оцінка не прив'язана до думки безпосередніх споживачів послуг: громадян, підприємницьких структур, інших установ і організацій. Висновки про результати їхньої роботи, як правило, робляться переважно на статистичних показниках розвитку місцевої економіки та соціальних процесах, але аж ніяк не на оцінці реального споживача послуг, його задоволеності і невирішених питаннях. У рамках розв'язання цієї проблеми з метою орієнтації конкретного ОМС на запити споживача, необхідно, впроваджувати методи прямого моніторингу рівня задоволеності споживача, конкретних заявників, громадян, скаржників, компаній, з прив'язкою до конкретних виконавчих органів та підрозділів органу, їхнього керівництва.

Іншою проблемою в рамках ефективності функціонування систем якості в ОМС є нерозвинена система самоаналізу роботи конкретного виконавчого органу, недосконала система оцінювання та самооцінювання результатів його роботи в т.ч. конкретних службовців та спеціалістів, практично відсутньою є практика публічного звіту органу місцевого самоврядування про виконану роботу територіальній громаді.

Імплементация системи управління якістю в діяльність Збаразької міської ради є першочерговим завданням в контексті підвищення якості діяльності як всіх її структур і служб, так і ради в цілому. Така імплементация передбачає визначення концептуальних напрямів діяльності міської ради в питаннях підвищення якості управління, які можуть бути представленими базовими напрямами, проілюстрованими на рис. 1

Процес імплементации передбачає здійснення в першу чергу організаційних дій щодо її: а) побудови; б) впровадження; та в) забезпечення ефективного функціонування і розвитку.



Рис. 1. Концептуальні засади впровадження системи якості в Збараській міській раді

Розроблення і впровадження системи управління якістю та розподіл відповідальності в органі місцевого самоврядування вимагає відповідного організаційного забезпечення цих процесів. В цьому плані доцільним є здійснення таких організаційних заходів:

1) ухвалюється рішення про розроблення та впровадження системи управління якістю в міській раді, що оформляється відповідним розпорядженням її голови;

2) визначається уповноважений з впровадження системи управління якістю, який приймає рішення з питань визначення політики та цілей діяльності міської ради; визначення внутрішніх споживачів послуг; побудови процесної моделі управління та визначення структури всіх процесів; прийняття рішень у випадку конфліктів або неузгодженості між структурними підрозділами; моніторинг виконання графіку впровадження системи управління якістю, аналіз причин відхилень;

3) створюється робоча група координаційний орган (ради) з розроблення системи управління якістю і виділення необхідних ресурсів для її впровадження;

4) складається план-графік впровадження системи управління якістю, функціональні та структурні схем системи управління якістю;

5) проводиться цільове навчання персоналу з проблем управління якістю;

6) розробляються відповідні методики аналізу та оцінювання функціонування системи управління якістю, планування перевірок, корегувальних та запобіжних заходів; проведення аудитів якості.

Особливе місце в забезпеченні якості управління в міській раді є

формування цілей у сфері якості та розроблення відповідної Політики якості. При формуванні політики в сфері якості для Збараської міської ради можемо сформулювати такі базові положення, яких слід дотримуватися при її підготовці:

– політика в сфері якості повинна узгоджуватися з усіма напрямками діяльності міської та її місією;

– міський голова має визначати політику в письмовій формі, оскільки вона ним підписується і доводиться до всього персоналу, а також, є візиткою міської ради;

– міський голова повинен забезпечувати розуміння кожним працівником закладених у політиці якості принципів роботи і гарантувати їх неухильне дотримання;

– політика якості має бути сформульована таким чином, щоб її положення стосувалися кожного працівника, а не тільки якості надання послуги.

Досягнення визначених цілей і завдань політики якості слід здійснювати за такими напрямками:

1) управління та організація - на засадах комплексності, системності, інноваційності у наданні послуг та виконанні функцій міською радою;

2) нормативної складової - створення належної нормативної бази для запровадження та підтримання політики якості, методик оцінки, аналізу, контролю та моніторингу якості послуг;

3) фінансування - створення ефективної фінансової та матеріально-технічної підтримки;

4) інформаційне забезпечення - формування цілісного інформаційного та комунікативного середовища для формування та впровадження політики якості»..

З метою якнайповнішої реалізації політики якості в міській раді доцільно провести такі організаційні дії:

по-перше, оптимізувати управлінські обов'язки голови міської ради з метою більш повного втілення його статусу як головної відповідальної особи за якість управління і діяльності ради та його визначальної ролі в механізмі побудови системи якості;

по-друге, розробити організаційне забезпечення впровадження системи управління якістю; об'єднати в єдиний організаційний блок всі виконавчі органи, що функціонально, змістовно, технологічно тісно пов'язані між собою за видами діяльності;

по-третє, для забезпечення інноваційних процесів в системі управління пропонується використовувати тимчасові об'єднання (служби, групи), що накладаються на традиційну ієрархічну піраміду управління.

Леонід РАДЗИВІЛЮК

Західноукраїнський національний університет
науковий керівник: д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла МЕЛЬНИК

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК МОДЕРНІЗОВАНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Реформа охорони здоров'я в Україні обумовила необхідність перегляду традиційних підходів до управління закладом охорони, впровадження в практику стратегічного менеджменту. За поширеним визначенням “стратегічний менеджмент – управління, що ґрунтується насамперед на людському ресурсі, орієнтує виробничо- господарську діяльність на потреби споживачів, іноді змінює та формує ці потреби, гнучко регулює та вносить адекватні зміни в діяльність відповідно до тенденцій зовнішнього середовища, іноді впливає на ці тенденції, що забезпечує підвищення виживання організації, реалізування її потенціалу, забезпечення досягнення встановлених цілей та збалансування інтересів зацікавлених груп” [1. 6]. Саме такий тип управління необхідний сьогодні для закладу охорони здоров'я вторинного рівня надання медичної допомоги, що переніс організаційну та змістовну трансформацію. Основними чинниками, що обумовлюють необхідність модернізації управління, як показав емпіричний аналіз роботи центральних районних лікарень, стали: 1) перетворення їх як бюджетних установ на комунальні підприємства (КП); 2) надання права КП господарської і організаційної незалежності, підкріпленої відкриттям рахунків у банку; 3) певна трансформація матеріальної, кадрової та інформаційної бази лікарень в нових умовах діяльності ; 4) отримання ліцензій на види медичної практики, автономізація і часткова комп'ютеризація медичних закладів, підключення їх до електронної системи охорони здоров'я; 5) укладання договорів з НСЗУ та отримання фінансування за програмою державних гарантій; 6) отримання права самостійного розпорядження бюджетом на основі затвердженого фінансового плану; 7) застосування практики самостійного збалансованого планування доходів і видатків медичного закладу, зміна структури доходів КП, необхідність диверсифікації джерел фінансування; 8) входження лікарень як суб'єктів економічної діяльності в регіональний ринок медичних послуг, виникнення необхідності працювати в умовах конкуренції з приватними медичними закладами; 9) виникнення загроз економічній безпеці медичних закладів, в зв'язку з : а) пандемією Kovid-19; б) дефіцитом державного бюджету; в) непослідовністю процесів реформування охорони здоров'я в країні. Іншими словами медичний заклад в сучасних умовах працює в умовах невизначеності, а відтак його менеджмент має виявляти не лише тренди появи

нових медичних технологій, тренди економічного розвитку як організації, а й тренди середовища його діяльності. Таке завдання може бути розв'язане за допомогою стратегічного планування як компоненти стратегічного менеджменту. За визначенням у Вікіпедії “стратегічне планування (англ. Strategic Planning) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей [2].

Оцінка чинного організаційного механізму функціонування центральних районних лікарень засвідчує, що на даний час в них розробляються переважно тактичні та оперативні плани: плани навчання та підвищення кваліфікації персоналу, плани проведення профілактичних оглядів, плани ремонтних робіт тощо. Врахування концептуальних засад подальшого реформування охорони здоров'я в Україні та врахування ключових елементів трансформації середовища функціонування лікарень свідчать про необхідність започаткування практики стратегічного планування, яке дозволить виявляти на аналітичному етапі сильні і слабкі сторони медичного закладу, можливості і загрози зовнішнього середовища, найсуттєвіші чинники, що впливають на розвиток КП як організації. Натомість українські реалії вказують на відсутність спроб його імплементації в практиці управління закладами охорони здоров'я.

Головним документом, яких представляє зміст стратегічного планування, є стратегія. “Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягти головної цілі”. [2]. Стосовно способу розв'язання проблем розвитку і функціонування КП стратегію слід розглядати, як необхідний атрибут функціонування медичного закладу, обов'язковий документ, який треба створити для забезпечення ефективного організаційного механізму подальшої його поведінки в умовах агресивного зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, як напрям і план дій. За змістом її слід розглядати, як корпоративну стратегію, оскільки діяльність районної лікарні є доволі диверсифікованою. “Важливо забезпечити принцип системності, чітко вирізнити цілі, сфери поширення і функціональне навантаження основних компонент планування, сформулювати технології та алгоритми їхнього взаємозв'язку і корегування в разі необхідності” [3, с.15]. Виходячи з цього, в її рамках необхідно визначити сфери майбутньої медичної практики і сфери інших видів діяльності, передбачити стратегічні дії, спрямовані на покращення показників в тих сферах надання медичної допомоги та медичних послуг, що вже надаються КП, знаходження способів взаємодії структурних підрозділів задля отримання синергетичного ефекту. На наш погляд, вона має об'єднувати операційну (виробничу з надання медичних послуг) стратегію, функціональні і ділову стратегії. Функціональні стратегії мають стосуватися функціональних напрямів діяльності підприємства – ресурсозабезпечення (ресурсна стратегія), фінансового забезпечення (фінансова), управління персоналом (кадрова). Виробнича стратегія, доповнює

загальну корпоративну стратегію і стосується основи роботи лікарні – перспектив розвитку процесів надання медичної допомоги і медичних послуг. Ділова стратегія має бути спрямована на встановлення і зміцнення конкурентоспроможності лікарні на довгострокову перспективу на ринку медичних послуг. Основною ціллю корпоративної стратегії будь-якої центральної районної лікарні в сучасних умовах має стати визначення траєкторії розвитку КП до бажаного стану. Функціональне навантаження корпоративної стратегії полягає у формуванні орієнтирів для маркетингової, фінансової і кадрової політики лікарні. Запровадження практики стратегічного планування в практику сучасних районних лікарень обумовлює необхідність освоєння їх менеджментом методики стратегічного аналізу. Це стосується таких його компонент як PEST-аналіз, ABC-аналіз, SWOT – аналіз. Якщо SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні і слабкі сторони об'єкта аналізу, можливості і загрози його розвитку в майбутньому, то PEST-аналіз визначити чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на розвиток КП, а ABC-аналіз – виявити особливості характеру впливу. Доречним в контексті формування стратегій розвитку центральних районних лікарень є проведення експертних оцінок, анкетування працівників і споживачів медичних послуг щодо оцінки організаційної культури медичного закладу та якості надання медичних послуг.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища центральної медичної лікарні, аналіз факторів, що впливають і можуть впливати на функціонування лікарні, результати зазначених вище видів аналізу дозволять побудувати дерево цілей розвитку і функціонування КП на засадах управління змінами, визначити стратегічні пріоритети, об'єднати менеджмент і персонал лікарні на їх забезпечення, утвердити нову модель фінансування лікарні, реформовану систему мотивації персоналу, електронну систему функціонування медичного закладу, більш ефективного використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібн.. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012.- 400 с.
2. Стратегічне планування. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/стратегічне_планування
3. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Вип.2(96). Тернопіль. ЗУНУ. 2020. С.7-24.

Василь РИЖИЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Роман ДУРАЧ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
науковий керівник: доктор філософії, викладач кафедри менеджменту
публічного управління та персоналу ЗУНУ Юлія МИКИТЮК

ОРГАНИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Місцеве самоврядування як засада конституційного ладу виступає одним із найважливіших принципів організації і функціонування влади в суспільстві й державі та є необхідним атрибутом будь-якого демократичного ладу. Це означає встановлення демократичної децентралізованої системи управління, яка базується на самостійності територіальних громад, органів місцевого самоврядування при вирішенні всіх питань місцевого значення.

Місцеве самоврядування як специфічна форма народовладдя, його „політико-правовий інститут, через який здійснюється управління місцевими справами в низових адміністративно-територіальних одиницях шляхом самоорганізації мешканців певної території за згодою та сприянням держави”.

Місцеве самоврядування може розглядатися як первинний рівень самоорганізації громадян в інститути публічної влади, що являє собою базу формування програм та цілей суспільного розвитку, зокрема державного управління.

Місцеве самоврядування визначається також як право мешканців відповідної територіальної одиниці (територіальної громади) на самостійне вирішення питань місцевого значення.

Місцеве самоврядування – це один з рівноцінних видів публічної влади, зона власного нормотворення. Місцеве самоврядування являє собою рівень політичної участі у вирішенні питань, найбільш наближених до громадянина.

Місцеве самоврядування як інститут самоорганізації територіальних громад, як самостійна форма публічної влади територіальної громади. Під самоврядуванням мається на увазі здатність та можливість місцевої територіальної громади вирішувати питання місцевого значення, тобто здійснювати управління соціально-економічними процесами з метою забезпечення мінімального рівня соціальних потреб та сприятливих умов життєдіяльності кожного жителя та громади в цілому. При цьому визначенні ми виходимо з положень Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”,

який визначає „місцеве самоврядування в Україні – як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – мешканців села чи добровільного об'єднання у сільську громаду мешканців кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України”.

Місцеве самоврядування – це також право і реальна здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину публічних справ і управляти ними, діючи в межах закону, на свою відповідальність і в інтересах місцевого самоврядування. В свою чергу органи місцевого самоуправління (самоврядування) – це виборні та інші органи, наділені повноваженнями щодо вирішення питань місцевого значення. Вони і не входять у систему органів державної влади. Це надто суттєво й принципово, бо пов'язано з проблемами регіональних, адміністративних реформ, що відбуваються в Україні.

Забезпечення ефективної участі населення у вирішенні питань місцевого значення – головна функція місцевого самоврядування. Слід зазначити, що не має чіткого визначення терміну „питання місцевого значення”. Пропонується в якості можливого визначення наступне: під „питаннями місцевого значення” розуміються питання безпосереднього забезпечення життєдіяльності населення даного територіального утворення. До їх складу можна включити наступні питання: будівництво на їх території, охорона здоров'я й освіта, управління комунальною власністю, що надана йому радою в оперативне управління, охорону громадського порядку, надання муніципальних послуг та інше.

За своєю природою воно виступає як специфічна форма реалізації публічної влади, відмінної як від державної влади, так і від об'єднань громадян, втілює місцеві (корпоративні) інтереси територіальних громад і цим відрізняється від природи держави, яка втілює загальнонаціональні інтереси, а також від політичних партій і громадських організацій, що реалізують політичні, соціальні, культурні та інші інтереси своїх членів. Отже, місцеве самоврядування можна визначити як пристосовану до потреб територіальних громад форму автономного здійснення публічної влади, яку держава заохочує і контролює відповідно до Конституції та законів України. Воно має свою фінансово-економічну основу, а його функціонування відзначається соціально-економічним характером. Історичні та інші особливості України, соціально-економічна і політична ситуація, що склалася, роблять надто важким і неефективним управління досить великою країною лише з центру. Тому організація життєдіяльності суспільства повинна включати і самоврядні механізми управління територіями.

Ірина РОМАНІВ

здобувачка освітньо-професійної програми

«Державна служба», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Аналіз комунікаційних процесів, їх елементів і видів сьогодні є актуальною темою дослідження не тільки для менеджменту, а й для науки державного управління. Це обумовлено тим, що комунікативна система є найважливішою складовою державного управління. Адже налагодження та підтримка комунікації впливає з самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення поставлених цілей. Комунікаційна система складається із сукупності інформації, інформаційних потоків, які є засобом забезпечення узгодженості в управлінні; сукупності зв'язків, взаємовідносин у системі державного управління та управлінських відносин; простору, в якому відбувається процес формування і функціонування органів влади, що характеризується з точки зору реальних зв'язків і взаємодій[1].

Розвиток демократичної держави є неможливим без дієвої системи взаємодії органів державного управління і суб'єктів громадянського суспільства. Комунікативна взаємодія має неабияке значення для формування іміджу відкритого і прозорого суб'єкта владних повноважень. Адже до цієї комунікації залучені як суб'єкти, що безпосередньо належать до системи публічного управління, так і ті, що є поза нею – у громадському та приватному секторах.

Ефективність комунікативної взаємодії у публічному управлінні залежить від великої кількості факторів. Серед них – усвідомлення суб'єктом комунікації суті комунікаційного процесу та нормативно-правова основа діяльності органів публічного управління у сфері зв'язків з громадськістю.

Використання системи комунікацій у публічному управлінні є важливою складовою процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей.

Комунікація – важливий чинник у системі державного управління, оскільки сприяє реалізації основного принципу державних систем – прозорості. Так у системі публічного управління постає завдання – як створити комунікаційний план, налагодити ефективну комунікацію та комунікативний процес? Цифрова трансформація дозволяє використовувати нові підходи та спрощує спосіб спілкування з громадянами.

Комунікація – це процес, до якого залучені: відправник (особа, яка має намір встановити контакт), ідеї (предмет спілкування), кодування (мова або символи), канал (засоби масової інформації), отримувач інформації (особа, до якої адресовано повідомлення), декодування (перетворення символів, отриманих від відправника) та зворотний зв'язок (забезпечення того, щоб одержувач отримав повідомлення та зрозумів його належно).

Діяльність у сфері публічного управління має бути видимою для громадськості, що своєю чергою дозволить чи то окремим громадянам, чи то соціальним групам бути в курсі основних напрямів роботи органу влади, знати як він функціонує і мати можливість реалізувати свої права громадянина. Комунікація у сфері публічного управління розділяється на три основні структури для публічного спілкування:

1) речник – офіційний представник, через якого здійснюється комунікація з громадянами;

2) пресслужба – це персонал, що відає зв'язком з органами масової інформації і основним його завданням є постійна підтримка зв'язку між установою і ЗМІ;

3) відділ зв'язків з громадськістю – виконує завдання щодо безпосередньої взаємодії із громадянами.

Основне завдання комунікатора – надавати інформацію засобам масової інформації та здійснювати налагодження зв'язків із громадськістю. Важливо, щоб повідомлення, які він подає були чіткими та правильними, тобто, щоб кожен легко розумів, про що йдеться. Необхідно створювати контент, який має бути ефективним та актуальним для громадськості. Для цього потрібно мати узгоджений план, здійснювати моніторинг та аналіз потрібної у суспільстві інформації, а також – знайти цільову аудиторію.

Передача повідомлення – ще один із важливим чинників. В епоху цифровізації люди активно користуються Інтернетом та соціальними мережами, зокрема. Завдяки використанню соціальних мереж є можливість виносити на публічне обговорення ідеї та проєкти, що сприятиме формуванню культури партнерства у відносинах «влада – громадянське суспільство».

Сьогодні найбільш популярними соціальними мережами є: Фейсбук, Твіттер, Інстаграм, Телеграм. Щодо України, то більша частина користувачів мережі Інтернет віддає перевагу соціальній мережі Фейсбук. Через соціальні мережі органи влади намагаються збільшити свою присутність у мережі – створюють власні сторінки й генерують контент з важливою інформацією для забезпечення життєдіяльності громадян у конкретному регіоні.

Цифровізація державних сервісів і послуг диктує необхідність активної комунікації представників влади з населенням у соціальних мережах. Однак вплив соціальних мереж на формування думки населення про ефективність

роботи органу влади є недостатньо зрозумілим. Досі потенціал соціальних мереж є недостатньо оцінений.

Прагнення українського суспільства до прогресивних технологій сьогодні зумовлює потребу у швидкому оновленні системи публічного управління. Комунікація між соціумом та органами державної влади, запровадження високоефективних комунікаційних процесів в процесі обміну в суспільстві інформацією є головною умовою розвитку громадянського суспільства. Тож тематика залишається актуальною і вимагає продовження наукової розробки.

Список використаних джерел:

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2013. 241 с.
2. Богач Ю, Августин Р. Адміністрування інформаційно-комунікативних технологій в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених ЗУНУ*. 2012. № 18. С. 9-13.
3. Інформаційна складова державної політики та управління: *монографія* / С. Г. Соловйов та ін. ; заг. ред. д. держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. К. : К.І.С., 2015. 320 с.
4. Лашкіна М. Г. Нові підходи до комунікації у публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 10–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_4

Марія РОМАЧЕВСЬКА-ГУБИНЕЦЬ

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

Надія ЛІСОВА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
науковий керівник: д. е. н., професор кафедри менеджменту
публічного управління та персоналу ЗУНУ Петро МИКИТЮК

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Технологія і методи інноваційного менеджменту складають зміст процесуальних функцій управління інноваціями. Вони відображають найбільш загальні елементи управління, які не залежать від характеру здійснюваних інновацій, масштабів інноваційної діяльності або галузі національної економіки. По суті процесуальні функції виражають єдину технологію реалізації всіх основних функцій управління в медичній установі, починаючи від формування

цілей і планування інновацій і закінчуючи організацією і контролем інноваційних процесів. Процесуальні функції містять два головні компоненти інноваційного менеджменту: комунікації та рішення.

Практична діяльність менеджера будь-якого рівня в усіх сферах діяльності, тим більше в медичній установі, виражається в спілкуванні з людьми і полягає в отриманні, переробці, використанні та передачі інформації. Так керівник будь-якого рівня, в медичній установі починаючи від лікаря і закінчуючи міністром від 50 до 90% свого часу витрачає на роботу з інформацією. Інформація, таким чином, становить один з центральних елементів управлінської діяльності в медичній установі. При цьому під інформацією в менеджменті розуміються цілеспрямовані знання, які використовуються для аналізу ситуації і прийняття управлінських рішень [1].

Обсяг і зміст інформації в медичній установі залежать від масштабів і характеру здійснюваної управлінської діяльності. Сучасні медичні установи змушені використовувати в своїй діяльності величезні обсяги різноманітної медичної, науково-технічної, технологічної, виробничої та економічної інформації, що становить зміст внутрішньогалузевої інформаційної системи. Рівень інформаційного забезпечення, якість інформаційної системи, її повнота, оперативність і гнучкість мають життєво важливе значення, як для пацієнтів, так і для системи охорони здоров'я в цілому. Однак не менш важливе значення мають і способи використання інформації для у правління галузевої системою.

Зміст кожної конкретної інформації визначається потребами використовує її управлінської ланки і характером прийнятого управлінського рішення. У процесі здійснення медичної діяльності кожна особу, яка приймає рішення, концентрує у себе певну інформацію. Для підготовки і подальшої реалізації управлінського рішення керівник (завідувач відділенням, головний лікар, міністр) має зібрати, узагальнити і передати відповідну інформацію іншій особі або декільком особам. Обмін інформацією (медичної, юридичної, економічної) між учасниками медичної діяльності з метою ефективної організації лікувального процесу і становить сутність функції комунікації.

Елементарною ланкою комунікаційного процесу виступає комунікаційний осередок, що складається з комунікатора (передавача), комуніканта (приймача) і комунікаційного каналу. Як комунікатора може виступати будь-яка ланка структури, починаючи від пацієнта і закінчуючи лікарем, які приймають управлінське рішення. Саме у нього виникає змістовна ідея про предмет комунікації. Комунікатор як ініціатор інформаційного контакту визначає склад комунікантів (лікувально-діагностичних, які обслуговують і економічних служб) і вибирає форму комунікаційного каналу. Комунікант може представляти як елементи зовнішнього середовища і внутрішні ланки організації. По-якості

зовнішнього комуніканта в системі охорони здоров'я виступають органи управління охороною здоров'я, бюджети різних рівнів, інформаційні фонди і т.п. Внутрішні комуніканти визначаються вертикальними і горизонтальними зв'язками в середині лікувального закладу, так і органу управління охороною здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. – Тернопіль: ЗУНУ, 2018. – 192 с.

Володимир СВИСТУН,

Наталія ЛІВІНСЬКА

здобувачі освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНІВ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах трансформаційних процесів в системі публічного управління, зумовлених розвитком новітніх технологій, зростанням потреб споживачів адміністративних та суспільних послуг, забезпечення цільових орієнтирів діяльності органу публічної влади значною мірою залежить від ефективності планування. Функція планування в системі управління органом державної влади виступає однією із визначальних функцій, в рамках якої визначаються основні напрямки його функціонування та розвитку. За цих умов планова діяльність дозволяє адаптувати діяльність організації до умов зовнішнього середовища та внутрішнього ресурсного потенціалу, що потребує формування системи планів.

Практична реалізація функції планування в органах публічної влади охоплює виконання комплексу робіт, щодо розробки планових документів, планування і організації заходів, розробки, погодження та затвердження планів діяльності, організації на відповідній території, заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання.

Залежно від тривалості планового періоду в організаціях публічного сектору виокремлюють перспективне (довгострокове й середньострокове) і поточне (короткострокове) планування. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, достовірності первинної інформації, якості її аналітичної обробки тощо.

Довгострокове планування визначає загальну стратегію функціонування органу державної влади, основні напрямки його діяльності. Результатом цього плану є визначення довгострокових цілей, складання перспективних проектів і вироблення довгострокової політики. Довгостроковий план як правило, розрахований на строк від 5 до 10 років та передбачає формування перспективних цілей, а також прийняття рішень, спрямованих на оптимальний розподіл ресурсів, на основі довгострокових прогнозів. Деталізацією стратегічного плану є система планів середньострокового характеру. Межа між довгостроковим і середньостроковим планами є досить умовною й неоднозначною. Середньострокове планування враховує можливості усіх підрозділів на основі їхньої власної оцінки. Таке планування здійснюється на період від двох до п'яти років.

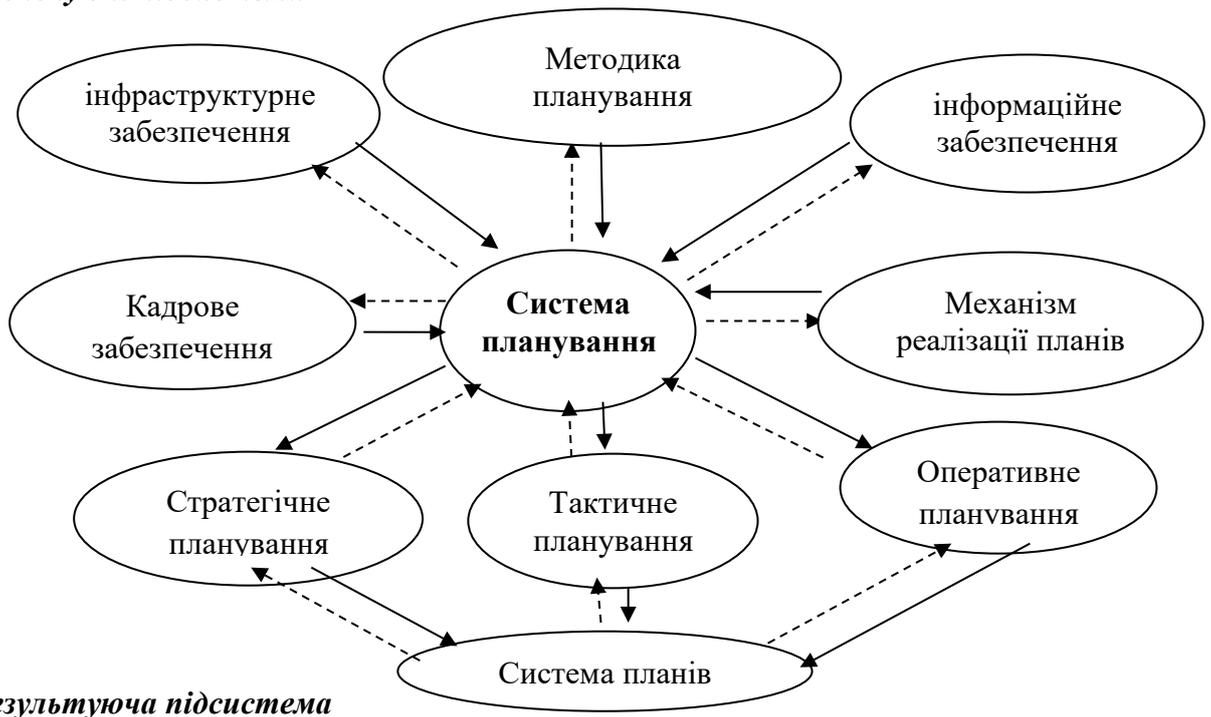
Короткострокове планування у свою чергу, полягає у розробленні планів на всіх рівнях управління організацією та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди. Воно включає поточне і оперативне планування. Поточне планування здійснюється шляхом складання плану роботи на рік з поквартальним розподілом. Поточне планування полягає в розробці річних планів на всіх рівнях управління організацією та з усіх напрямків її діяльності, а також планів на більш короткі періоди (квартал, місяць). Поточні плани займають проміжне положення між довгостроковими (середньостроковими) і оперативно-календарними планами.

Щодо оперативних планів зазначимо, що вони спрямовані на вирішення конкретних питань діяльності органу публічної влади (розробляються на добу, декаду, місяць). Оперативно-календарне планування є завершальним етапом у плануванні діяльності. Основним завданням цього виду планування є конкретизація показників тактичного планування з метою організації повсякденної планомірної й ритмічної роботи організації і її структурних підрозділів. Характеризується оперативно-календарне планування системою кількісних показників, які чітко пов'язані за часом, що забезпечує координацію роботи всіх структурних підрозділів організації.

Для забезпечення ефективного функціонування органу публічної влади система планування має базуватись на системному підході у взаємозв'язку всіх його видів і складових та потребує належного ресурсного забезпечення.

Таким чином, всі підсистеми, що формують систему планування, можна умовно поділити на: підсистеми, які забезпечують процес планування; підсистеми, які характеризують безпосередньо процес планування; підсистеми, які є результатом процесу планування (див.рис.1).

Забезпечуючі підсистеми



Результуюча підсистема

Рис.1. Система планування органу публічної влади

При розробці планів діяльності органу публічної влади має враховуватись їх відповідність таким вимогам, як: реальність планів, яка забезпечується всебічним аналізом та оцінкою ситуації, врахуванням специфіки місцевих умов а також часу необхідного для виконання запланованих заходів; цілеспрямованість, що досягається визначенням головних завдань на яких необхідно зосередити основні зусилля; конкретність, яка забезпечується визначенням характеру та обсягів конкретних заходів та завдань, узгоджених між собою за цілями, місцем, часом, вибором способів виконання, точність, що забезпечується розрахунками варіантів досягнення поставлених завдань по варіантах можливої обстановки та вибір з них оптимальних; гнучкість, яка забезпечується можливістю вносити необхідні уточнення та зміни до планових заходів у відповідності до умов середовища функціонування.

Таким чином, формування системи планів публічної організації має базуватись на системному підході та охоплювати плани коротко-, середньо- та довгострокового характеру, а функція планування в цілому передбачає виконання комплексу робіт, щодо розробки планових документів, планування і організації заходів, розробки, погодження та затвердження планів діяльності.

Єлизавета СЕЛЕЦЬКА

здобувачка освітньої програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Однією з найважливіших складових прибутковості підприємств будь-якої галузі є маркетингова діяльність. Розвиток маркетингової діяльності поступово призвів до того, що вона стала невід'ємною частиною діяльності підприємств будь-якої галузі.

Зважаючи на різноманіття обґрунтованих наукових підходів до поняття «маркетингова діяльність», автори літературного джерела [1] пропонує маркетингову діяльність розглядати, як сукупність дій, спрямованих на реалізацію певного продукту, товару, послуги та створення сприятливих умов для довгострокової успішної діяльності на основі прибутковості підприємства в умовах сучасної швидкозмінної економіки.

В основу маркетингової діяльності І.Тирпак покладає такі принципи:

- необхідність повної і достовірної інформації про зовнішні умови функціонування підприємства;
- пристосування виробництва до умов ринку, вимог потенційних покупців та одночасно цілеспрямованим впливом на них;
- виробництво продукції, яка базується на точному знанні вимог покупців, ринкової ситуації та реальних можливостей підприємства;
- ефективна реалізація продукції та послуг на певних ринках у запланованих обсягах і в намічені строки;
- забезпечення довгострокової результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, тобто його спрямованість не на сьогоденний, а на довгостроковий результат маркетингової діяльності підприємства, що передбачає постійний заділ науково-технічних ідей і розробок для підготовки виробництва товарів ринкової новизни;
- єдність стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних покупців та цілеспрямований вплив на них, на попит і ринок для досягнення максимально можливого контролю над сферою реалізації продукції, послуг [2]

Необхідність повної і достовірної інформації про зовнішні умови функціонування підприємства, стрімкий розвиток та популяризація маркетингової думки й відповідного інструментарію в Україні, а також брак належної результативності застосування вітчизняними підприємствами

маркетингового інструментарію на практиці як у загальнонаціональному, так і в регіональному масштабах зумовлює необхідність з'ясування сутності та місця маркетингових досліджень у забезпеченні роботи організації та системі управління її маркетинговою діяльністю.

Підсиленням такої необхідності слугує низка таких факторів:

по-перше, специфічний розвиток маркетингової думки в Україні, де переважаючою функцією маркетингу виступає дійова складова;

по-друге, обмеженість розуміння сутності маркетингу на практиці підприємцями та організаціями, які досить часто зводять процес управління маркетингом до примітивної процедури, завданням якої є лише розробка та впровадження комплексу маркетингу, якому не передують збір та аналіз інформації щодо факторів маркетингового середовища;

по-третє, загострення конфлікту поглядів на сутність маркетингових досліджень в контексті теорії та практики, де граничні погляди на значення маркетингових досліджень в Україні зводяться до двох альтернатив. З одного боку, маркетингові дослідження розглядаються як центральне завдання системи маркетингу, яке має вирішальний вплив на подальшу діяльність установи (теоретичний погляд). З іншого – вони виступають зайвим витратним елементом для підприємств; вартість досліджень у кінцевому рахунку покладається на споживача продукції, що робить продукцію менш конкурентоспроможною (практичний погляд);

по-четверте, відсутність процесу управління маркетинговими дослідженнями для організацій різної галузевої приналежності та ресурсного забезпечення. Налагодження такого процесу дозволить їм підвищити показники ефективності діяльності через застосування механізму ефективного позиціонування власних конкурентних переваг.

Маркетингові дослідження є основним засобом збору й аналізу інформації, яка потрібна для прийняття економічно обґрунтованих рішень у перманентно мінливих умовах ринкового середовища. Саме маркетингові дослідження дають можливість оцінити кон'юнктуру ринку та конкурентні позиції підприємства і визначити основні напрямки його розвитку, які є адекватними зовнішнім умовам і потенціалу організації. Практика переконливо доводить, що ринкового успіху досягають насамперед ті організації, які реально володіють інформацією про ситуацію на ринку і тенденції її розвитку, вміють обертати на свою користь наявні ринкові можливості і протидіяти ринковим загрозам.

Основний зміст маркетингу полягає в тому, що будь-яке господарське рішення повинно прийматися виходячи з аналізу ринкової ситуації та тенденцій її зміни, а також з урахуванням імовірної реакції ринку на прийняте рішення. Цим визначаються місце і значення дослідницької функції маркетингу,

важливість розроблення добре скоординованої програми вивчення й оцінки різних чинників, від яких залежить успіх виробничої і ринкової політики фірми.

Усю проблематику, пов'язану з дослідницькою функцією маркетингу, можна звести до двох основних груп.

Перша – вивчення ринків збуту – передбачає вивчення товарів і товарного асортименту, дослідження споживання і покупців і, нарешті, аналіз самих ринків. На основі отриманих даних складається програма виробництва і, відповідно, її матеріально-фінансове забезпечення, а також визначаються шляхи і засоби просування товару на ринок, виробляються форми організації й управління збутом, намічається загальна збутова політика організації.

Друга – вивчення збуту, тобто маркетингових операцій. Аналіз збуту озброює керівництво даними торговельної статистики, згрупованими за різними ознаками, що дає змогу виявити найсуттєвіші аспекти нинішніх і минулих досягнень у сфері продажу [3, с.21].

Маркетингові дослідження виступають однією з найважливіших складових системи підтримки прийняття управлінських рішень в межах організації.

Найбільш уживані визначення маркетингових досліджень дозволяють зробити наступні висновки: маркетингові дослідження – це одна з найважливіших функцій маркетингу, що зв'язує організацію зі споживачами; метою маркетингових дослідження є отримання ринкової інформації; характер одержуваної ринкової інформації визначається специфікою, що стоїть перед організацією управлінської проблеми; маркетингова інформація містить відомості, що дозволяють на об'єктивній основі розробити (скорегувати) маркетингову (продуктово-ринкову) політику організації; маркетингові дослідження носять систематичний характер.

Список використаних джерел

1. Яковенко Т.І.; Педченко Н.С. Сутнісні підходи маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі та їх науковий аналіз. URL: file:///C:/Users/Natali/Downloads/Nvpushk_2013_1_44.pdf

2. Тирпак І. В. Основи економіки та організації підприємництва [Електронний ресурс] / Тирпак І. В. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/19570411/ekonomika/printsipi_metodi_marketingovoyi_diyalnosti. – Назва з екрана

3. Крикавський Є.В. Маркетинг і логістика у формуванні інвестиційної привабливості регіону // Тези доповідей VI Міжнародної науково – практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка», 2006, С.167-168.

Марія СКАВРОНСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Надія СТАСЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Петро МИКИТЮК

НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ВЛАДИ

У Конституції України встановлені основні засади організації та діяльності місцевого самоврядування. Також рядом повноважень у сфері місцевого самоврядування наділяються органи державної влади. Це пояснюється тим, що в силу багатогранності проявів і множинності організаційних форм місцевого самоврядування, держава у своїй діяльності зобов'язана сприяти становленню дієздатних територіальних громад і розвитку місцевого самоврядування в Україні. Основні напрями та повноваження державного органу щодо організації функціональної діяльності, її адміністрування та управлінням змістом робіт визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також рядом законодавчих та підзаконних актів, особливо якщо йде мова про делеговані повноваження.

Сутність та завдання організаційної діяльності державного органу полягають у виконанні його головних функцій: зміцнення засад конституційного ладу України; забезпечення реалізації конституційних прав людини і громадянина; створення умов для забезпечення життєво важливих потреб та законних інтересів населення; розвиток місцевої демократії; залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення; володіння, використання та управління комунальною власністю; забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території; надання соціальних та адміністративних послуг населенню; забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян; соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян; захист прав місцевого самоврядування.

Забезпечення органом місцевого самоврядування комплексного розвитку територіальної громади передбачає використання ним спеціальних засобів управління змістом робіт, серед яких варто відзначити делегування, яке вважається найбільш довершеною моделлю децентралізації, оскільки передбачає передачу важливої частини державних повноважень до виключної компетенції

місцевих органів самоврядування.

Органи місцевого самоврядування отримують таким чином певні права у деяких сферах соціально-економічного розвитку у відповідності до чинного законодавства, діють незалежно та мають для цього власні джерела фінансування. Процес прийняття рішень та їх впровадження повністю належить до компетенції органів самоврядування, а у випадку конфлікту між ними та місцевими органами державної виконавчої можуть застосовуватись судові механізми врегулювання компетенційних суперечностей.

Тобто головним критерієм управління змістом робіт державного органу виступає досягнення найвищої якості обслуговування громадян та раціональності залучення коштів місцевого бюджету.

У науковій літературі з питань публічного управління та адміністративного адміністрування визначається, що метод управління змістом робіт органів місцевого самоврядування – це спосіб практичної реалізації управлінських функцій шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку й суспільну діяльність керованого об'єкта з метою досягнення визначених управлінських цілей. До таких методів управлінського впливу відносять: методи примусу (застосовується у окремих випадках); методи переконання та заохочення; методи економічного, морального та адміністративного впливу.

Впровадження нових інструментів визначення обсягу та послідовності виконання робіт в органі місцевого самоврядування здійснюється із впровадженням децентралізації та урахуванням сучасних технологій та суспільних потреб. Зокрема, в даний час реформа децентралізації дозволяє розпоряджатися власними коштами громади, а тому визначати точно обсяги робіт та планувати послідовність їх виконання в майбутньому, а також гарантує належне ресурсне забезпечення.

Удосконалення організації діяльності державного органу в умовах децентралізації здійснюється, в першу чергу, за рахунок передачі повноважень та фінансів від центрального рівня до регіонального та місцевого (локального). Тобто, обґрунтовується реальне «місцеве самоврядування, як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Це, передусім, стосується функціонування на рівні об'єднаної територіальної громади закладів освіти та охорони здоров'я, відкриття центрів надання адміністративних послуг, будівництва об'єктів інфраструктури та можливості планування розвитку громади на роки вперед.

Діана СОЛОНІНКА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Зоряна ПУШКАР

СТРУКТУРА І МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В українській економіці проблема концентрації мобільності робочої сили є важливою, оскільки економічна ситуація часто змінюється і вимагає швидкого реагування економічних суб'єктів на події, що відбуваються. Постійні технологічні виклики, збільшують потребу в мобільності робочої сили, підтримці конкурентоспроможності, обмеженні структурного безробіття та забезпеченні ефективного працевлаштування.

Протягом багатьох років сформувалися різні теоретичні та методологічні підходи до дослідження мобільності робочої сили, в основу яких покладено вивчення різних видів трудових переміщень з метою посилення ефективності функціонування ринку праці та сфери зайнятості в цілому.

В економічній науці поняття «мобільність» застосовується відносно всіх ресурсів і означає їх здатність до переміщення, можливість змінювати місце прикладання праці, процес переносу об'єкта в просторі. Елементами одиничного переміщення є працівник, який займає певне місце в процесі виконуваної праці, та місце, яке він потенційно може зайняти задля ефективного використання своєї здатності до праці. На мікроекономічному рівні цими елементами є робоча сила, система робочих місць та ефективний розподіл працівників за ними. Безпосередньою причиною трудових переміщень найчастіше є невідповідність інтересів і вимог працівника щодо конкретного робочого місця, а на макроекономічному рівні – відповідність між існуючим розподілом робочих місць і потребами ринку праці, а також моделлю соціально-економічного розвитку.

Як відомо, склад працівників будь-якої компанії постійно змінюється через звільнення з об'єктивних та суб'єктивних причин, переміщення в структурних підрозділах та наймання нових робітників замість звільнених чи розширення виробництва, тобто є рух персоналу. У сучасних умовах характер і особливості багатьох процесів сфери зайнятості визначаються відповідно до рівня мобільності робітників.

Трудова мобільність – це здатність працівників адаптуватися до мінливих виробничих умов, зміни робочих функцій, місць роботи та їхньої готовності до подальшої освіти, розвиток нових робочих місць та реальних процесів руху робочої сили в економічному та географічному регіоні.

Мобільність залежить від напрямку руху. Так, вертикальна мобільність

може супроводжуватися підвищенням статусу працівника, вираженим збільшенням доходу, отримання престижної професії, підвищення кваліфікації, в цьому випадку це мобільність вгору. Якщо навпаки, то зміна робочого місця супроводжується зниження статусу працівника свідчить про зниження мобільності [2]. Рух між працівниками, компаніями, галузями, регіонами, що звільнені з одного робочого місця та найняті на інше, отже зовнішній ринок праці характеризується як зовнішня мобільність.

Як зазначає Пушкар З.М. [3, 70]: «Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції».

Оцінка мобільності робочої сили на підприємстві повинна включати визначення кількості, якості, відповідності та сфери його використання потенціалу для цілей підприємства. Робоча сила підприємства може оцінюватися за допомогою системи показників, включаючи, але не обмежуючись наступними складовими: кількість трудового потенціалу; юридично встановлений робочий час (день, тиждень, місяць та рік), стать та вік, кваліфікаційна структура.

Найбільш часто згадуваними компонентами потенціалу робочої сили є такі: здоров'я, освіта, вік, досвід роботи, використання ресурсів, робочий час, робоча дисципліна, ефективність праці (рентабельність), професіоналізм, організованість, відповідальність, творчий потенціал, інновації, активність, рівень конфліктності.

Аналіз факторів мобільності робочої сили дає підставу зробити висновок, що, незважаючи на високий рівень найму та відбору працівників в організаціях, переміщення між існуючими робочими місцями свідчить про неефективність. Висока мобільність робочої сили часто не пов'язана з реальними змінами в якості трудового життя працівників. З цієї причини ми вважаємо, що необхідно посилити фактори, що позитивно впливають на активну мобільність населення з точки зору підвищення якості трудового життя та освіти на основі цієї ефективної зайнятості.

Список використаних джерел:

1. Акулов М.Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці та соціально трудові відносини: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 462 с.
3. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с. UR:<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/26931>

Сергій СОТУЛА

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

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Особливу увагу під час реформування охорони здоров'я в Україні необхідно приділити створенню належних умов для формування якісного трудового потенціалу у медичних закладах та підвищення ефективності його використання. Важливу роль у цьому відіграє система управління персоналом як складова медичного менеджменту.

Управління медичними закладами в Україні залишається одним з найбільш консервативних і будується здебільшого за принципами командно-адміністративної системи, що призвело до невідповідності розвитку медичних послуг реальним потребам і зниженню їх якості. Прийняття управлінських рішень залишається прерогативою державних і відомчих організацій, а методи управління не відповідають сучасним вимогам. Одним із найбільш болючих і невіршених питань у сфері охорони здоров'я є проблеми кадрового забезпечення.

Як у будь-якій сфері діяльності, результати господарювання, у даному випадку – надання медичних послуг, значною мірою залежать від достатності та якості трудових ресурсів, тобто кадрового забезпечення. У сфері охорони здоров'я проблеми кадрового забезпечення є довготривалими та мають глобальний характер. Міжнародні експерти вказують, що будь-які найпередовіші технології й досягнення у сфері медицини не зможуть позитивно вплинути на здоров'я населення за відсутності належно підготовлених працівників системи охорони здоров'я [1].

Суттєвий вплив на формування кадрового потенціалу медичних закладів справляють зовнішні чинники. Негативна динаміка зайнятості у сфері охорони здоров'я, нераціональне співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів, диспропорції структури лікарів за спеціалізацією, що в цілому обумовлюють незадовільні умови для такого важливого напрямку менеджменту персоналу, як формування кадрового потенціалу, який передбачає підбір і прийняття на роботу працівників. Через це украї складно сформувати достатнє та якісне забезпечення медичних закладів відповідними фахівцями. При цьому необхідно наголосити, що під час підбору медичних працівників на перший план мають висуватися професійні якості,

зокрема такі характеристики, як рівень кваліфікації, досвід, здатність до опанування інноваційних медичних технологій та вміння застосовувати їх у практичній діяльності, а також мають ураховуватися особисті, комунікативні, пізнавальні характеристики [2].

Важливим аспектом менеджменту персоналу в медичних закладах є мотивація медичних працівників. Серед чисельних проблем низька матеріальна зацікавленість є однією з найбільш актуальних. За результатами опитування МОН, основною причиною корупції у сфері охорони здоров'я 663 особи, або 44,8 % опитаних вважають саме низьку заробітну плату медичних працівників [3]. За статистичними даними, у сфері охорони здоров'я один з найменших рівнів середньомісячної заробітної плати порівняно з іншими видами економічної діяльності (рис. 2). Він на 26,8 % менший за середній рівень заробітної плати в Україні, а порівняно з такими видами діяльності, як інформація та телекомунікації й професійна, наукова та технічна діяльність, – менша майже у 2 рази. Нижча середньомісячна заробітна плата спостерігається лише у сферах готельного та ресторанного бізнесу, у сільському господарстві.

Водночас праця медичних працівників є однією з найскладніших і відповідальних, що потребує довготривалої та високоякісної підготовки. Слід відзначити, що термін здобуття вищої медичної освіти та оплата навчання є одними з найвищих в Україні. Для отримання диплому про вищу освіту необхідно пройти повний курс навчання, який становить 5 – 6 років, і закінчити інтернатуру, 1 – 3 роки залежно від спеціальності. При цьому навчання на контрактній основі разом із інтернатурою може коштувати студенту 80 – 100 тис. грн і більше. Через низький рівень оплати праці навіть є проблема втрачання кожного п'ятого випускника, що навчався за державні кошти у вищих навчальних закладах, підпорядкованих Міністерству охорони здоров'я України [4].

Наведені факти свідчать про необхідність вирішення даної проблеми на державному рівні шляхом підвищення рівня фінансування системи охорони здоров'я та вдосконалення системи оплати праці в медичних закладах, а на мікрорівні потрібні розробка та запровадження у медичних закладах дієвої системи мотивації та стимулювання, надання повного соціального пакету. У будь-якому разі реформа системи охорони здоров'я не може бути ефективною без кардинальних змін у системі оплати праці, оскільки за умов, що склалися, професія лікаря стала неprestижною, найкращі лікарі виїжджають у інші країни, що спричиняє у цій сфері високий рівень трудової міграції, відтак відбувається втрачання трудового потенціалу у медичній сфері.

Для вирішення проблем достатнього та оптимального кадрового забезпечення медичних закладів потрібна ефективна система управління

персоналом, метою якої є формування висококваліфікованого, відповідального персоналу із високим рівнем почуття професійної гордості для забезпечення високої якості медичних послуг і безпеки пацієнтів. Стратегія управління персоналом медичного закладу має бути спрямована на забезпечення його висококваліфікованим персоналом у достатній кількості з урахуванням належного співвідношення чисельності лікарів та середнього медичного персоналу, а також за спеціалізацією. Реалізація цієї стратегії залежить від менеджменту персоналу в медичному закладі, роль якого у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних працівників є вирішальною.

Ефективний менеджмент персоналу здатний забезпечити медичний заклад необхідними трудовими ресурсами, за якісними та кількісними характеристиками; створити належні умови праці, надати можливості для постійного професійного та кар'єрного зростання, мотивувати до високих результатів роботи, сприяти оволодінню інноваційними медичними технологіями, що у сукупності забезпечить підвищення ефективності використання трудового потенціалу та якості надання медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Кадрова політика у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я : аналітична доповідь. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/health-a1e6b.pdf>
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.
4. Худоба О. В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf>

Ірина СТАШКІВ

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

Розробка дієвого механізму державного регулювання в сфері охорони здоров'я виступає однією з важливих умов, котра буде спрямована на забезпечення її ефективного функціонування. Саме поняття механізму державного регулювання охорони здоров'я являє собою частину механізму, що регулює економіку країни в цілому. Розглядаючи механізм державного регулювання сфери охорони здоров'я зокрема, можна виділити сукупність цілей, принципів і методів адміністративного, економічного, правового та соціального характеру, які здійснюються державою за допомогою набору інструментів з метою забезпечення динамічного й ефективного розвитку сфери охорони здоров'я країни.

На сучасному етапі розвитку системи охорони здоров'я основні цілі механізму державного регулювання сфери представлені такими напрямками: забезпечення населення висококваліфікованими фахівцями та якісним рівнем медичного обслуговування; забезпечення громадян гарантованим пакетом безкоштовних медичних послуг; забезпечення достатнього рівня фінансового забезпечення; забезпечення новими технологіями та інноваційним розвитком галузі; вдосконалення системи організації та управління охороною здоров'я; підвищення рівня кваліфікації кадрів в системі охорони здоров'я; проведення профілактичної діяльності; забезпечення вдосконалення процесу правового регулювання; створення конкурентного середовища на медичному ринку; створення системи охорони здоров'я, яка пристосовується до постійно змінюваних умов існування економічного ринку [1, с. 15].

Для досягнення поставлених завдань важливим моментом є те, що органи влади, здійснюючи державне регулювання сфери охорони здоров'я спираються на такі принципи як законність, прозорість, системність, оптимальність, прогнозованість, пріоритетність, ефективність і соціальна відповідальність. Дотримуючись зазначених принципів можна досягати підвищення дієвості та ефективності механізму державного регулювання в умовах реформування галузі, існуючі на даному етапі в Україні.

Методи державного регулювання сфери охорони здоров'я – це сукупність способів, прийомів, інструментів, за допомогою яких держава виконує свої

регулюючі функції і досягає поставлених цілей. Нами узагальнені методи державного регулювання послуг сфери охорони здоров'я.

Дані методи застосовуються в умовах триваючої реформи сфери охорони здоров'я (вдосконалення медичного страхування громадян, розмежування функцій виконавчої влади з охорони здоров'я громадян, розмежування за рівнями (регіональний та державний) надання послуг охорони здоров'я, виникнення передумов для розвитку державно–приватного партнерства в цій сфері послуг).

Соціально–страхова система охорони здоров'я передбачає збалансоване поєднання всіх чотирьох груп методів, це забезпечує гнучкість сфери охорони здоров'я, її високу ступінь адаптивності, що важливо в зв'язку з глобалізаційними процесами, що проходять в світі.

Послуги охорони здоров'я в соціально–страховій системі організації охорони здоров'я покликані забезпечити доступність і якість послуг для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу й рівня доходу. Тобто організаційні методи, що входять до групи адміністративних методів державного регулювання, реалізуються за допомогою таких інструментів, як стандартизація, ліцензування, сертифікація, адміністративні заборони, фінансові програми та плани.

Адміністративні методи засновані на силі державної влади і включають в себе заходи зобов'язань, дозволу та заборони. Вони обмежують свободу економічного вибору продуцента послуг охорони здоров'я. Основним правовим методом є забезпечення законодавчої бази в даній сфері послуг й контроль за її виконанням. Тобто правові методи державного регулювання реалізуються через закони, стандарти, положення, інструкції та бюджет.

В умовах функціонування ринкової економіки модифікується значення адміністративного управління по вертикалі «зверху вниз». Це пов'язано з тим, що мезо– та мікрорівень отримують право виробляти власні управлінські рішення, відповідно, переважна роль адміністративного управління практично нівелюється. Директиви та вказівки органів державного регулювання, що підлягають неухильному виконанню, в такій ситуації трансформуються в нормативні акти, що регулюють економічні відносини між продуцентами послуг сфери охорони здоров'я. Однак, незважаючи на те, що економічні методи регулювання не впливають безпосередньо на суб'єкт регулювання, в них містяться певні обмеження і обов'язки, а також штрафи і санкції за порушення встановлених правил та норм. Економічні методи регулювання спираються на матеріальні інтереси, наявні у людей, організацій, фізичних та юридичних осіб, а також у держави, і обумовленість дій суб'єктів цими інтересами [2, с. 114].

Інструментами впливу на продуцентів послуг сфери охорони здоров'я, що дозволяють органам влади реалізувати економічні методи регулювання, служать: бюджетне фінансування, податкові пільги, державні інвестиції;

зниження податкового навантаження; державні замовлення, позики, дотації, субсидії, компенсації, які проявляються у формі стимулів–збудників. Крім стимулювання, метод економічного спонукання спирається й на антистимули, які проявляються у формі податкових ставок, цінових обмежень, штрафів, позбавлення пільг, позбавлення ліцензії тощо. Тобто економічні методи передбачають свободу економічного вибору продуцента послуг охорони здоров'я, при цьому впливають на їх економічні інтереси, створюють матеріальну зацікавленість у виборі такої лінії поведінки, яка відповідає проведеної державної політики в сфері охорони здоров'я.

Соціально–психологічні методи регулювання сфери охорони здоров'я є непрямими методи впливу: соціальна реклама, заборона на куріння та вживання алкогольних напоїв в громадських місцях, вікове обмеження на продаж алкоголю й сигарет, інформаційні медичні сайти.

Все це обумовлює, що державне регулювання в сфері охорони здоров'я є сукупністю організаційно–економічних механізмів впливу держави на діяльність продуцентів послуг сфери охорони здоров'я, мета яких – надання якісних та доступних послуг. Воно сприяє підвищенню стійкості до впливів зовнішнього середовища і розвитку галузі.

Держава здійснює регулювання сфери послуг охорони здоров'я на основі нормативно–правових актів, що встановлюють структуру органів державного регулювання послуг сфери охорони здоров'я, правове становище продуцентів послуг сфери охорони здоров'я та охорону їх власності, порядок укладення та виконання господарських договорів, правила надання послуг, захист прав споживачів даних послуг, питань, пов'язаних з етичної стороною організації надання послуг [3].

Державне втручання у функціонування сфери послуг охорони здоров'я включає наступні напрями: вдосконалення нормативного регулювання діяльності продуцентів послуг охорони здоров'я (наприклад, регулювання правил надання послуг), створення сприятливої інвестиційної політики та її інформаційного супроводу, вдосконалення системи державних замовлень, надання гарантій і субсидій, надання пільг по оподаткуванню, підготовку кваліфікованих медичних кадрів, регулювання цін і тарифів на послуги галузі, сприяння формуванню ринкових інститутів, індикативного планування та прогнозування, надання продуцентів послуг сфери охорони здоров'я певної економічної самостійності.

Далі слід зазначити, що адміністративні методи ґрунтуються на можливостях державної влади, припускаючи наявність заходів заборони, дозволу та примусу. Тим самим, дозвіл вказує на згоду держави на здійснення медичної діяльності. А заборона і примус проявляються як необхідність

наявності відповідних сертифікатів, проходження регулярних курсів підвищення кваліфікації працюючих фахівців в сфері охорони здоров'я, а також дотримання встановлених стандартів при лікуванні пацієнтів.

Що стосується економічних методів державного регулювання, то вони надають можливість створювати умови, що передбачають стимулювання суб'єктів ринку діяти в необхідному для суспільства напрямку, вирішуючи ряд завдань. Серед таких завдань економічних методів слід виділити наступні: забезпечення фінансування галузі за рахунок бюджетних коштів; проведення централізованих торгів на поставку медичного обладнання та матеріалів; фінансування цільових програм охорони здоров'я; податкова політика та податкові пільги; покупка нового устаткування; інноваційна політика; амортизаційна політика; регулювання фінансових потоків діяльності організацій державного сектора [4, с. 186].

Важливий аспект функціонування механізму регулювання системи охорони здоров'я на сучасному етапі її розвитку передбачає створення ефективної правової бази. Відзначимо, що головна властивість правового механізму полягає в його зв'язку з конкретною метою, припускаючи організовану і взаємопов'язану сукупність, яка здатна забезпечувати законну реалізацію суб'єктами існуючих інтересів.

Підводячи підсумок, відзначимо, що одне з найбільш важливих місць в механізмі державного регулювання медициною приділяється економічним методам, оскільки основний інструмент державного регулювання сферою охорони здоров'я України це бюджет. Тим самим забезпечення медичної галузі фінансовими ресурсами є головним чинників, спрямованим на забезпечення ефективного розвитку галузі на сучасному етапі її реформування і розвитку. Що стосується головного напрямку держави в регулюванні системи охорони здоров'я, то воно полягає в удосконаленні існуючої системи забезпечення фінансовими ресурсами, а також пошуку нових джерел фінансування за допомогою добровільного медичного страхування і лікарняних кас.

Список використаних джерел:

1. Рабинович П. М., Хавронюк М. І. Права людини і громадянина : Навчальний посібник. К. : Атіка, 2004. 464 с.
2. Рожкова І. В., Солоненко І. М Децентралізація управління у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні : монографія. К.: Фенікс, 2008. 160 с.
3. Синягина Н. Ю., Кузнецова И. В. Здоровье как образ жизни. Здоровье всех от А до Я. 2015. №2. С.41–47.
4. Avhustyn R. R. Formuvannya instytutstyal'noho mekhanizmu rehulyuvannya tin'ovoho sektoru ta ekonomichnoho zrostannya. Nauchnye trudy DonNTU, 2014, 3: 185-189.

Катерина СТЕЦЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персонлом», ЗУНУ

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ Ольга ДЯКІВ

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У звичайній речі ми користуємося словом “мотивація”, щоб сказати, що людина робить щось охоче або за своїм власним бажанням. Мотивація, як “процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення цілей”, має велике значення у трудовому житті людей. Існують різноманітні потреби. Багато людей вважають, що по мірі задоволення “найнижчих” потреб актуалізуються потреби соціального існування (у престижі, повазі, власті, спілкуванні).

При рішенні виробничих завдань велику роль грає мотивація трудової діяльності персоналу, саме тому керівнику необхідно мати уяву про наявність у трудовому колективі характеристик, необхідних для досягнення встановлених цілей, а також про рівень мотивації кожного працівника [2].

Основною метою, що спонукає будь-яку людину до праці, є задоволення своїх потреб. Ці потреби переростають у мету, котра визначає поведінку працівника та спонукає трудову активність. Однією з найважливіших складових мотиваційного процесу є нематеріальна мотивація. Нематеріальна мотивація охоплює системи заохочення, що не передбачають видачу працівникам матеріальних і безготівкових коштів. Як такі заохочення менеджери найчастіше використовують навчання, консультації, членство в клубах, лікування, медичне страхування, відгули, дошки пошани, публічну похвалу, організацію спортивних заходів та ін.[1]

В управлінні застосовуються принаймні 6 способів нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу:

1. Схвалення. Схвалення є ще більш могутнім способом винагороди, чим гроші, що, звичайно завжди будуть багато важити.

Існують наступні правила менеджерів:

- схвалюйте відразу;
- схвалюйте роботу людини;
- кажіть, що ви задоволені і вам приємно від того, що працівник це зробив;
- після цього не варто стояти над душею працівника, тому, виконавши свою місію, йдете.

2. Дія. Службовці, що придбають акції і стають співвласниками, поводяться як власники. Але для того, щоб використовувати цей спосіб

винагороди, підприємство повинне використовувати групове ухвалення управлінського рішення, замість авторитарного і виробляти конкурентоздатний товар.

3. Винагорода вільним часом. Це допоможе утримати співробітників від формування звички витрачати час попусту і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою родину, якщо він буде справлятися з роботою раніш відведеного терміну. Такий метод підходить для людей з вільним розкладом. У протилежному випадку у керівництва з'являється спокуса підвищити обсяг роботи.

4. Взаєморозуміння і прояв інтересу до працівника. Спосіб винагороди найбільше значимий для ефективних співробітників-професіоналів.

5. Просування службовими сходами і особисте зростання. Цей спосіб винагороди вимагає серйозних фінансових витрат вищого керівництва. Просування нагору дає владу, а не тільки матеріальні блага. Люди її люблять навіть більше, ніж гроші.

6. Надання самостійності й улюбленої роботи. Цей спосіб особливо гарний, коли працівники прагнуть стати професіоналами, але відчувають над собою прес контролю чи почувають, що іншу роботу вони виконували б набагато професійніше, з більшою віддачею і кращими результатами[3].

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії;
- ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно;
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно.

Отже, кожна компанія, в силу своїх можливостей, може розробити і створити власну систему нематеріальної мотивації. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства: на кожному підприємстві, яким великим чи малим воно не було, працівники працюють там для того щоб реалізувати свої трудові можливості і отримати винагороду за них, що є першочерговим їх бажанням.

Для прикладу наведу систему нематеріальної мотивації на ТОВ «Микулинецький Бровар»:

- Фіксація досягнень на дошці пошани (де вказують найкращих працівників за певний період);
- Безкоштовне навчання персоналу(тренінги, семінари);
- Стильна і зручна уніформа;
- Знижки в спортзал для працівників;
- Столова для працівників;
- Проведення корпоративних свят

Хоч дана нематеріальна мотивація є не такою сильною як матеріальна, але вона також відіграє певну роль в збільшенні продуктивності праці в цілому по

підприємству. На кожному підприємстві перш ніж розпочати роботу потрібно організувати сам процес роботи і стимулювання тієї роботи[4].

Список використаних джерел:

1. Дяків О. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку / О. Дяків, Ю. Владика. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Зб. наук. праць. Вип. 17. Тернопіль: Економ. думка, 2012. С.64–67.
2. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5 –26.
3. Пустовар Я. П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу. *Вісник ХДУ*. Харків. 2011. № 508, с.314.
4. Пивоварня «Микулинецький Бровар» Микулинецьке пиво – Хмільне золото України! URL: <http://www.khmilnyikukhol.com.ua/mykulyn-brovar/>

Юлія СУЛЯТИЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан АВГУСТИН

**МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ
ТОРГІВЛІ ЛІКАРСЬКИМИ ЗАСОБАМИ**

Державна регуляторна політика охоплює всі сфери господарської діяльності, у тому числі сферу торгівлі лікарськими засобами, питання розвитку якої є надзвичайно актуальним на сьогоднішній день. Механізм реалізації регуляторної політики у сфері торгівлі лікарськими засобами повинен бути спрямований на забезпечення умов для наповнення ринку максимальним асортиментом якісних лікарських засобів, сприяти їх економічній та фізичній доступності для споживачів, виконувати регуляторні функції, оптимально використовуючи державні кошти та бути необтяжливим для бізнесу.

Доступність лікарських засобів, як фінансова так і фізична, є важливим фактором забезпечення функціонування системи охорони здоров'я та соціального захисту населення. Це обґрунтовує необхідність впровадження дієвого механізму реалізації регуляторної політики у сфері торгівлі лікарськими засобами, основною метою якого є забезпечення безпечності, доступності, якості та ефективності ліків, що виготовляються та реалізуються споживачу. Держава встановлює правила доступу ліків на ринок, форми та процедури контролю якості лікарських засобів у процесі їх виробництва та реалізації, визначає кваліфікаційні рамки для суб'єктів, що здійснюють виробництво та реалізацію

ліків, впливаючи на їх фізичну доступність, встановлює правила закупівель лікарських засобів за державні кошти, правила їх реалізації в оптовороздрібній мережі. Держава впливає і на економічну доступність ліків для кінцевого споживача шляхом встановлення прямих і непрямих способів регулювання цін і забезпечення схем відшкодування витрат на лікарські засоби. Ефективність дії механізму реалізації регуляторної політики забезпечить економічну та фізичну доступність безпечних, якісних та ефективних ліків для споживачів, при мінімальних регуляторних витратах як держави, так і комерційних структур.

Останнім часом, регуляторна політика держави у сфері торгівлі лікарськими засобами була спрямована на гармонізацію національного законодавства із законодавством ЄС, впровадження міжнародних стандартів у дозвільних процедурах для ефективного просування та торгівлі лікарськими засобами, вдосконалення механізмів управління, спрощення регуляторних процедур та підвищення безпеки лікарських засобів. Україна зробила значні кроки вперед, у тому числі після приєднання до Конвенції фармацевтичних інспекцій зі співпраці, впровадження стандартів належної виробничої практики, в якості інструменту для забезпечення безпеки лікарських засобів, введення постійної перереєстрації і спрощення реєстраційних процедур для певних груп лікарських засобів тощо.

Незважаючи на велику кількість позитивних змін, інституційна спроможність державних регуляторів потребує покращення для того, щоб прискорити імплементацію сучасних регуляторних змін. Головними регуляторними проблемами у сфері торгівлі лікарськими засобами залишаються наступні [1]:

1. Затримка в прийнятті необхідних нормативних актів, що не дозволяє швидко імплементувати прийняті законодавчі норми щодо безстрокової перереєстрації та спрощеної реєстрації для деяких груп лікарських засобів (зареєстрованих Європейським агентством з лікарських засобів, та лікарських засобів, призначених виключно для лікування деяких соціально небезпечних хвороб, які зареєстровані у США, Швейцарії, Японії, Австралії, Канаді або державах Європейського Союзу).

2. Затримка в запуску новоствореного регулюючого органу – Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, що викликає призупинення процедур ліцензування.

3. Адміністрування регуляторних процедур залишається складним і дуже незручним для суб'єктів господарювання, крім того не функціонує електронний документообіг між регулюючими органами, що ускладнює проходження регуляторних процедур для бізнесу.

4. Підтвердження відповідності виробництва лікарських засобів вимогам

стандартів належної виробничої практики в Україні залишається складною процедурою для іноземних виробників, що ускладнює реєстрацію лікарських засобів та ліцензування суб'єктів ринку.

5. Відсутність ясності та прозорості в регулюючих процедурах створює підстави для їх необґрунтованого затягування, що знижує довіру до регулюючих органів та збільшує регуляторні витрати для бізнесу.

6. Наявний розподіл обов'язків між регулюючими органами (Міністерством охорони здоров'я України, Державною службою України з лікарських засобів і Державним експертним центром) у проведенні процедури реєстрації (а також в дозволах на клінічні випробування) призводить до дублювання функцій і ускладнює процедури регулювання для бізнесу. Крім того, фактично, державні органи не несуть відповідальності за затримку або винесення необґрунтованих рішень під час проведення додаткових перевірок та здійснення регуляторних процедур.

Таким чином, організація контролю за якістю лікарських засобів є дорогою (як для держави, так і для бізнесу) та не ефективною. Наразі доступність інформації щодо якості лікарських засобів в обороті є обмеженою для громадськості, що ускладнює оцінку результатів роботи контролюючих органів. Таким чином, кількість перевірок залишається основним показником успіху для контролюючих органів.

Механізм реалізації регуляторної політики у сфері торгівлі лікарськими засобами повинен забезпечити: зміцнення інституційного потенціалу системи регулювання. Це вимагає більш чіткого розподілу функцій між регулюючими органами та ліквідації дублювання їх функцій; подальше спрощення регуляторних процедур, поліпшення їх адміністрування з метою підвищення їх економічної ефективності, прозорості, доступності та зручності [2]. Суб'єктами механізму реалізації регуляторної політики у сфері торгівлі лікарськими засобами слід визнати інститути, що розробляють та здійснюють її, що орієнтовані на визнання встановлених (формально/ неформально) обмежень, які визначають масштаби і напрями, форми, засоби та методи здійснення таких взаємодій, так і форму організації частини такої асоціації, яка забезпечує включеність окремого індивіда чи групи індивідів в систему нормативних відносин.

Отже, запровадження механізму реалізації регуляторної політики у сфері торгівлі лікарськими засобами забезпечить основу для подолання імплементаційного розриву між прийнятими правилами та їх фактичною реалізацією і сприятиме прогресу в процесах інтеграції національних нормам і міжнародних стандартів, створить сприятливе регуляторне середовище, підвищить ефективність регулюючих інституцій. Таким чином, це сприятиме

збільшенню доступності та наявності безпечних і високоякісних лікарських засобів для кінцевих споживачів.

Список використаних джерел:

1. Матеріали аналітичного центру «Нова соціальна та економічна політика»
URL: <http://newsep.com.ua>
2. Августин Р. Р. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти державної політики системної детінізації економічних відносин в Україні: монографія. Тернопіль : Крок, 2017. 309 с.
3. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.

Вадим ТАБАЧУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Оксана БОРОДОВСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Андрій КОЦУР

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки одним з ключових факторів ефективності та конкурентоспроможності компанії є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суть кадрової політики полягає у співпраці з працівниками, яка відповідає концепції корпоративного розвитку. Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічної корпоративної політики. Завдання кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального співвідношення процесів оновлення та підтримання чисельного та якісного складу персоналу з точки зору їх розвитку, відповідно до потреб самої компанії, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці.

Слід зазначити, що робота з працівниками не починається з вакансії і не закінчується наймом. Процес співпраці з персоналом повинен бути таким, щоб досягти бажаного результату в найкоротші терміни з усіх кадрових питань або проблем. Тож у кадровій політиці ідеально реалізується наступна послідовність кроків:

– розробка загальних принципів кадрової політики, визначення цільових пріоритетів;

- організаційно-кадрова політика: планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, формування резервів, переміщення;

- інформаційна політика: створення та підтримка системи вільного руху кадрової інформації;

- фінансова політика: формулювання принципів розподілу коштів для забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- політика розвитку персоналу: забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація персоналу, планування індивідуального просування, побудова команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

- оцінка результатів діяльності: аналіз відповідності кадровій політиці та стратегії організації, виявлення проблем у роботі з персоналом, оцінка кадрового потенціалу.

Формулюючи кадрову політику, слід узгодити наступні аспекти [1]:

- політика розвитку персоналу – забезпечення програм розвитку, індивідуального планування просування, побудови команди, професійної освіти та навчання;

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;

- фінансова політика – встановлення принципів розподілення коштів, забезпечення ефективної системи сприяння роботі;

- організаційна політика – узагальнення трудових потреб, створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів;

- інформаційна політика – створення та підтримка руху інформаційної системи персоналу.

Процес формування кадрової політики в організації, яка включає в себе реалізацію трьох етапів:

1. Нормативний етап. Метою є узгодження політики та цілей працівників з принципами та завданнями організації всіх стратегій та стандартів розвитку.

2. Етап програмування. Метою є розробка програм та вказівок для адаптації всієї кадрової політики до поточної та потенційної ситуації.

3. Етап моніторингу персоналу. Мета – розробити процедури діагностики та оцінки стану персоналу.

Існує багато проблем в реалізації політики щодо управління персоналом. Пропонуються наступні напрямки їх вирішення, ефективні методи розвитку:

- цілі та завдання політики розвитку персоналу, включаючи створення та підтримку кількісного та якісного складу, який найкращим чином відповідає виробничим вимогам, а також вирішення проблем та забезпечення реалізації конкурентних бізнес-стратегій;

– організація роботи та забезпечення ефективного використання людських ресурсів, включаючи створення сучасних проектів, поліпшення життєвого рівня, дотримання правил оцінки персоналу та управління ефективною моделлю організації праці;

– заохочення працівників, включаючи матеріальні та нематеріальні виплати, та основні стратегічні напрями роботи з мотивації працівників;

– людський фактор компанії, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку;

– стратегічний підхід до управління працівниками компанії як необхідна умова раціонального та ефективного утримання та розміщення працівників, що дозволяє здійснювати професійний розвиток і може бути лише поєднанням оперативного та стратегічного управління;

– соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцями з точки зору зайнятості, функціонування та потенційного розвитку та соціального захисту, що охоплюють такі сфери, як житло, здоров'я, пенсійне страхування, соціальні послуги та освіта, сприяти покращенню якості життя та підвищенню трудової мотивації.

Список використаних джерел:

1. Баб'як, Г. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. Тернопіль : Економічна думка, 2013. Вип. 18. С. 137

2. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.

Олена ТАНАЩИШЕНА

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

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У розвитку територіальної громади і забезпеченні її життєдіяльності визначальна роль належить соціальній сфері, яка зорієнтована на реалізацію інтересів всіх верств населення, створення умов їх праці й побуту, здоров'я, відпочинку.

Соціальна сфера територіальної громади – це сукупність видів діяльності, підприємств, установ та організацій, які створюють і реалізують соціальні

послуги, з метою задоволення соціальних потреб і потреб побутового обслуговування. Основним призначенням соціальної сфери є створення благ і послуг, які б забезпечували розвиток людини, задоволення її потреб і вимог і цим самим, створювали базис життєдіяльності територіальної громади. Структурно соціальна сфера територіальної громади охоплює: установи й організації охорони здоров'я і фізичної культури, освіти, житлово-комунального господарства, пасажирського транспорту, зв'язку, побутового обслуговування, культури і мистецтва.

В процесі реформи децентралізації відбулося зростання ролі й значення місцевого самоврядування у розвитку соціальної сфери. Сучасна адміністративно-фінансова та секторальна децентралізація передбачає реорганізацію майнових та фінансово-господарчих відносин у соціальній сфері з метою підвищення доступності та якості послуг, що надаються закладами соціальної інфраструктури [1, с.5].

Соціальна сфера територіальної громади є складною системою, що безперервно змінюється й ускладнюється під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища та потребує постійного удосконалення умов свого функціонування і розвитку, застосування досконалих методів управління і регулювання. З появою нових соціальних потреб, формуванням нових соціальних інтересів змінюється співвідношення і характер видів діяльності соціальної сфери територіальної громади, що в свою чергу, актуалізує необхідність вироблення дієвих механізмів управління її розвитком.

Визначальна роль в управлінні розвитком соціальної сфери територіальних громад належить органам місцевого самоврядування, до повноважень яких законодавством [2] віднесено: розвиток місцевої інфраструктури (доріг, мереж водо-, тепло-, газо-, електропостачання і водовідведення, інформаційних мереж, об'єктів соціального та культурного призначення); надання житлово-комунальних послуг; організація пасажирських перевезень на території громади; утримання вулиць і доріг у населених пунктах; громадської безпеки; гасіння пожеж; управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти; надання послуг швидкої медичної допомоги, первинної охорони здоров'я, з профілактики хвороб; розвитку культури та фізичної культури (утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків); надання соціальної допомоги через територіальні центри; надання адміністративних послуг через центри надання таких послуг.

В сучасних умовах перед об'єднаними територіальними громадами постають цілий ряд викликів щодо вироблення ефективних механізмів управління розвитком соціальної сфери, які б забезпечили:

- оптимізацію територіального розміщення об'єктів соціальної

інфраструктури;

– ефективне використання об'єктів соціальної інфраструктури комунальної власності;

– розширили можливості залучення фінансових ресурсів для ефективного функціонування закладів соціальної сфери;

– удосконалення механізмів кадрового забезпечення закладів соціальної сфери;

– підвищення якості послуг, що надаються об'єктами соціальної сфери.

Управління розвитком соціальної сфери територіальної громади має базуватись на таких основних принципах: справедливості, підтримку мають першочергово отримати ті, хто її найбільше потребує; адресності, застосування індивідуального підходу до кожного споживача соціальної послуги; субсидіарності, побудови управлінських механізмів знизу, з врахуванням можливостей ефективного вирішення питань розвитку складових соціальної сфери на місцях; доступність, забезпечення максимального наближення послуг до споживача та забезпечення їх якості.

Список використаних джерел:

1. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с

2. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

Наталія ТАНЧИК

здобувач освітньої програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА У МЕДИЧНІЙ ПРАКТИЦІ

У контексті питання вдосконалення механізму побудови етичних взаємовідносин лікаря та пацієнта актуальним є питання використання моделей такої взаємодії у медичній практиці.

Відомий американський психолог у галузі психології професійної діяльності Р.Віч [1] (США) виділяє такі моделі взаємодії лікаря та пацієнта:

1. Модель технічного типу. Пацієнт є несправним механізмом, який

потребує вдосконалення. У даній моделі взаємовідносин кожна сторона виконує свої функції, які визначені певним кодексом (клятвою Гіппократа тощо). Лікар поводить як вчений-прикладник, який має діяти неупереджено, не враховуючи індивідуальних особливостей кожної ситуації.

2. Модель сакрального типу, коли авторитет лікаря впливає на пацієнта, навіть пригнічує його; за Р.Нільсоном, кабінет лікаря несе для пацієнта деяку ауру святості, а пацієнт сприймає лікаря як Бога.

3. Модель колегіального типу характеризується співпрацею лікаря та пацієнта як двох повноцінних партнерів. Дана модель вважається найперспективнішою і відповідає європейським критеріям.

4. Модель контрактного типу побудована на угоді між двома сторонами, в якій оговорюється, які функції, права та обов'язки несе кожна із сторін. Пацієнт є проінформованим про всі етапи свого лікування.

При переході до пацієнт-орієнтованої системи відносин в охороні здоров'я постає необхідність активізувати позитивну функцію конфлікту на основі колегіальної моделі відносин лікаря-пацієнта. Інші моделі (контрактна, технічна та сакральна) мають ризик негативного розвитку конфлікту [2].

Положення моделі колегіальної взаємодії лікаря та пацієнта, яку доцільно використовувати в досліджуваному закладі охорони здоров'я, представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Положення моделі колегіальної взаємодії лікаря та пацієнта, яку доцільно використовувати в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Складові взаємодії	Лікар	Предмет взаємодії	Пацієнт
Мотивація взаємодії	Усвідомлення лікарем відповідності його діяльності інтересам пацієнта. Мотивація лікаря на позитивну взаємодію заради вилікування пацієнта.	Діагностування та лікування здоров'я пацієнта. Мотиваційна орієнтація: здоров'я пацієнта.	Усвідомлення пацієнтом власних інтересів згідно з інформацією лікаря. Мотивація пацієнта на позитивну взаємодію заради власного одужання.
Комунікація сторін	Інформування пацієнта про його стан і необхідні процедури, тощо. Обрання стилю спілкування, відповідного віку та типу інтелекту пацієнта.	Комунікативна орієнтація: вербальне та невербальне спілкування.	Довіра до лікаря при спілкуванні.
Когнітивний компонент	Усвідомлення лікарем стану здоров'я пацієнта, зокрема психологічного стану та можливих мотивів поведінки.	Когнітивна орієнтація: усвідомлення ситуації взаємодії.	Об'єктивна оцінка стану здоров'я, необхідності проведення процедур, тощо.

Складові взаємодії	Лікар	Предмет взаємодії	Пацієнт
Ситуація взаємодії	Адекватна оцінка ситуації, адекватна самооцінка лікаря. Розуміння мотивів пацієнта. За необхідності — переоцінка ситуації з метою її корекції. Активний пошук засобів позитивного вирішення протиріч (чи конфліктної ситуації).	Діяльнісна орієнтація: ситуація взаємодії: спільна мета, здійснення та протиріччя, які можуть виникати.	Адекватна оцінка ситуації, адекватна самооцінка пацієнта. Розуміння мотивів лікаря.
Емоції сторін	Мінімізація лікарем власних негативних емоцій. Конфліктостійкість лікаря.	Емоційна сфера взаємодії.	Мінімізація пацієнтом власних негативних емоцій.
Результат взаємодії	Творче позитивне розв'язання лікарем завдань та ситуацій, що виникли в процесі лікування.	Індивідуальні дії сторін. Співробітництво. Безконфліктна взаємодія. Позитивне вирішення конфліктних ситуацій.	Сприяння пацієнта у розв'язанні конфліктних ситуацій.

Сформовано автором з використанням методологічного підходу [3]

Доцільність використання досліджуваним закладом охорони здоров'я моделі колегіальної взаємодії лікаря та пацієнта обумовлюється наступним. Колегіальна модель характеризується взаємною довірою і повагою сторін взаємодії (лікаря та пацієнта) і спрямована на досягнення спільного результату через співпрацю.

Для реалізації моделі колегіальної взаємодії лікаря та пацієнта необхідні:

- довіра пацієнта до лікаря та уважний, дбайливий підхід лікаря, що є комунікативним компонентом спілкування;
- об'єктивне усвідомлення лікарем психологічних особливостей пацієнта взагалі й у зв'язку із захворюванням, що є когнітивним компонентом взаємодії;
- власне ситуація взаємодії може охоплювати багато етапів, упродовж яких між сторонами взаємодії можуть виникати протиріччя та конфлікти, при цьому важливо сприяти мінімізації власних негативних емоцій як лікарем, так і пацієнтом.

Щодо внеску лікаря у продуктивне вирішення конфліктних ситуацій варто вказати на важливість розвитку регулятивної сфери, зокрема, таких якостей лікаря, як самоконтроль, самооцінка тощо.

В якості уточнення і доповнення табл. 1 вкажемо на наступне.

Взаємодія лікаря та пацієнта спрямована на досягнення єдиної мети – діагностування захворювання, лікування пацієнта та його одужання. Для лікаря

найвищою цінністю є стан фізичного й емоційного здоров'я пацієнта, а не «цікавий» з медичної точки зору випадок. Лікар мусить дотримуватися принципів субординації у взаєминах з пацієнтом, неспричинення шкоди психічному здоров'ю пацієнта [4].

Лікар в досліджуваному закладі охорони здоров'я повинен мати мотивацію міжособистісної взаємодії з пацієнтом, спрямовану на конструктивну взаємодію з метою одужання пацієнта, а також низку особистісних ціннісних орієнтацій: альтруїзм, низький рівень егоїстичності, доброзичливість, порядність, щирість, чесність, принциповість, толерантність. І лікар, і пацієнт повинні контролювати свій емоційний стан. Крім того, лікар має усвідомлювати, що захворювання може специфічно відобразитися на емоційному стані пацієнта, і враховувати ці особливості. Навіть якщо пацієнт намагається провокувати конфлікт через емоційну нестабільність, лікар має ухилятися від нього.

Список використаних джерел

1. Veatch R.M. Modells for Ethical Medicine in a Revolutionary Age. The Hastings Center Report. 1972. Vol. 2. N. 3, June. P. 5-7.
2. Ефименко С.А. Потребители медицинских услуг в бюджетных организациях и их самооценка здоровья. Социологические исследования. 2007. №9. С.110-114.
3. Літвак А. Вплив держави на виховання етичних цінностей медичного персоналу. URL: [nbuv.gov.ua > j-pdf > trpd_2019_24_8](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/trpd_2019_24_8)
4. Вагнер Е.А. О самовоспитании врача. 3-е изд., испр. и доп. Е.А.Вагнер, А.А.Росновский. Пермь: Кн. изд-во, 1976. 157 с.

Альбіна ТАТАРИН

здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ДЯКІВ

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли розвиток інновацій значно прискорює процес старіння професійних знань, навичок і умінь.

На думку О. П. Дяків, «...в умовах інноваційного розвитку підприємства вимушені постійно удосконалювати свої 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, прагнуть вчитися і розвиватися, застосовують тайм-менеджмент, прагнуть до інновацій»[1, с.140]

Успіх на шляху реалізації стратегічних цілей підприємства у багатьох випадках залежить, якою мірою персонал обізнаний про зміст стратегічних цілей і наскільки він підготовлений до роботи по їх досягненню. Необхідність швидких змін структури і принципів управління, підвищення здатності організації до виживання в умовах конкурентної боротьби вимагає переходу до вироблення довгострокових стратегій розвитку підприємства. Реалізація цих стратегій вимагає більш високого рівня професійної підготовки як керівників, так і рядового персоналу[3].

Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць, економію витрат, пов'язаних з підготовкою працівників, так і інтереси працівників – одержати повноцінну професійну підготовку. У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій;
- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний розвиток персоналу, який може бути загальним і професійним. Професійний розвиток – це набуття працівником нових інноваційних компетенцій, знань, умінь і навиків, які ним використовуються чи будуть використовуватися у професійній діяльності.

Мотивами до навчання можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню чи одержати вищу посаду, забезпечити гарантію стабільності чи зростання доходів; набути знання; розширити контакти, стати більш конкурентоспроможним на ринку праці.

Керівництво підприємства на основі індивідуального плану розвитку працівника формулює конкретні цілі щодо безперервного розвитку і навчання співробітника, що дадуть можливість виробити нові професійні навички, сформувані інноваційний тип мислення і поведінки, одержати додаткові знання.

Безперервний професійний розвиток на підприємстві є забезпечує:

- відповідність професійного рівня співробітників вимогам робочого місця,

посади;

– умови для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості;

– можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність професійно-кваліфікаційної структури працівників вимогам робочих місць враховуючи запровадження інноваційних технологій. У даний час розвиток персоналу більшість підприємств проводять самостійно, тобто розвинута система внутріфірмового навчання, оскільки дуже висока вартість навчання, яку пропонують консалтингові компанії.

Успішна діяльність підприємства 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]

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці.

Список використаних джерел:

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

2. Ольга Дяків, Дмитро Шушпанов, Вадим Пошелюжний. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113-125

3. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві. *Науковий вісник МГТУ ГА*. 2012. №181. С.103-107

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.

Ірина ТЕТЮК

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

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

Характерною особливістю громадянського суспільства є забезпечення відкритості, прозорості та ефективності діяльності владних інституцій. Таке суспільство прямує до децентралізації державної влади, передаючи частину своїх повноважень органам місцевого самоуправління, до налагодження взаємодії органів влади з громадськістю на основі узгодження їх позицій, взаємної співпраці та користі. Дієвим інструментом досягнення такого взаєморозуміння у суспільстві є зростання його поінформованості та формування позитивного іміджу владних інституцій. Якщо у політиці, бізнесі питання іміджу, репутації, перспективи їх формування вже давно відіграють велику роль, то у публічному управлінні ця проблема ще маловивчена і тільки впроваджується. Організаційна культура є досить важливим елементом теорії організації, що в свою чергу підтверджує необхідність розгляду організаційної культури в публічному управлінні.

Організаційна культура є відмітною ознакою кожної організації та вирішальним фактором успішності всього колективу, оскільки цінності можуть безпосередньо чи опосередковано відобразитися в таких важливих елементах діяльності публічних службовців, як: ефективність/результативність, компетентність, конкурентоздатність, інноваційність, професійність, професіоналізм, якість обслуговування громадян-споживачів адміністративних послуг, робота в команді, турбота про співробітників тощо. Слушним є і той факт, що організаційна культура закладає глибинні підвалини структури організації та створює передумови ефективної діяльності колективу й публічного органу влади, і в громаді зокрема, та державі в цілому. Безперечним є те, що взаємодія культури, людських ресурсів, структури і механізмів управління задає ритм професійній діяльності як керівника, так і всього колективу підлеглих службовців [1, с. 14].

Культура зовнішнього вигляду відіграє важливу роль в процесі формування сучасної публічної служби. Саме дотримання етикету є одним зі шляхів підняття іміджу та довіри до публічних службовців і публічної служби в цілому. Важливо, щоб публічний службовець не лише був професійно підготовлений, умів працювати з людьми, прогнозувати результати діяльності свого підрозділу, а й мав відповідний зовнішній вигляд. Адже професійного

успіху досягає той працівник, який не тільки сумлінно виконує службові обов'язки, а й забезпечує підхід до справи відповідно до морально-етичних вимог публічної служби [4].

З організаційною культурою тісно пов'язують такі поняття, як: «клімат в організації», «фізичний та психологічний комфорт організації». Соціально-психологічний клімат – це емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємини членів колективу, які визначаються моральними нормами та інтересами. Основними характеристиками соціально-психологічного клімату є: задоволеність членів колективу відносинами, процесом праці, керівництвом; взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих; міра участі членів колективу в керуванні і самоврядуванні колективу; згуртованість колективу; свідомі дисципліна; продуктивність праці [3, с. 124]. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку із цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

Важливо пам'ятати, що якісне вирішення завдань в органах державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо пов'язане зі створенням системи комунікативного зв'язку як усередині організації (між самими публічними службовцями), так і зовні (зв'язки з громадськістю). В органах влади необхідні спеціалісти – соціальні модератори, здатні організувати конструктивний і результативний комунікативний зв'язок. Органи влади мають розглядатися як надавачі послуг, а громадяни – не як прохачі, відвідувачі, зацікавлені особи, а як клієнти – споживачі цих послуг. Тільки за цієї умови влада зможе налагодити дійсно конструктивний діалог з громадськістю, тобто стане відкритою та ефективною, сформує позитивний імідж. Ефективне функціонування будь-якого органу державної влади чи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня комунікацій у них, які мають різні форми прояву. Саме комунікації визначають рівень підготовки державних службовців та бажання удосконалюватися, уміння правильно висловлювати й відстоювати свою позицію, уважно вислуховувати думку інших людей. Це умова успішного діалогу й шлях до швидшого вирішення проблеми.

Перед публічними службовцями ставиться мета свідомо оцінювати і формувати організаційну культуру та управляти її розвитком. Вони повинні вміти донести її основні принципи до відома тих, на чию діяльність вона впливатиме. Цей процес здійснюється через формальні та неформальні засоби зв'язків з громадськістю. До формальних засобів комунікації належать виступи керівництва перед підлеглими та виклад власних поглядів на майбутнє, визначення ними корпоративної філософії та кодексів поведінки співробітників.

До неформальних засобів комунікації належать, наприклад, публічне визнання заслуг співробітників, розповіді ветеранів про історію організації тощо [1].

Отже, коли метою державних службовців є свідоме формування культури та управління її розвитком, вони обов'язково мають донести її основні принципи до відома тих, на чію діяльність вона впливатиме. Можливості створення нового типу організаційної культури державних службовців, обмежений специфікою діяльності державних органів. Реалізація наявних можливостей пов'язана з необхідністю розробки власних типологій організаційної культури державної служби, визначивши умовні формування тих чи інших типів в органах державного управління.

Зміни в організаційній культурі відбуваються дуже повільно. Це пов'язано з тим, що процес реформування організаційної культури достатньо складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників. Зміни дуже часто викликають незадоволеність колективу, часто сприймаються болісно. Для створення нової організаційної культури потрібен час, оскільки зміна організаційної культури потребує формування нової місії та цілей організації, зокрема публічної служби, розробку нових цінностей і моделей поведінки публічних службовців, які будуть сприйняті всіма співробітниками. Сильна організаційна культура формує позитивний імідж публічної служби, що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до органів публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Гайдученко С.О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf
2. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. [та ін.] Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
3. Сікорська Л. Б. Особливості формування здорового соціально-психологічного клімату в підрозділах державної служби охорони / Л. Сікорська, Г. Легендзевич // Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. 2011. № 2. С. 122-133.
4. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. URL: ЗМІН [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_04\(43\)/17.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_04(43)/17.pdf)

Олександр ТІУНОВ

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія ФАЛОВИЧ

ОНЛАЙН РЕКРУТИНГ, ЯК СУЧАСНИЙ ЕЛЕМЕНТ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

В останні десятиліття прискореними темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. Роботодавці потребують якісної робочої сили, щоб мати можливість швидко реагувати на появу різноманітних можливостей чи загроз. З іншого боку, пропозиція робочої сили на ринку праці, навантаження шукачів роботи на одне вакантне робоче місце, безробіття та інші виклики створюють проблеми пошуку ефективних шляхів розвитку елементів інфраструктури сучасного ринку праці.

Незважаючи на це, серед фахівців немає єдиної думки стосовно необхідності його використання. Деякі спеціалісти вважають, що діяльність рекрутингових агенцій призводить до зростання безробіття, мобільності робочої сили, що негативно впливає на професіоналізм працівників та сприяє зменшенню взаємної лояльності між робітником і роботодавцем.

Одним із найважливіших факторів, що вплинув на ситуацію з рекрутинговими послугами, є стрімкий розвиток системи пошуку та набору персоналу через Інтернет. У силу притаманних їм характеристик можна стверджувати, що соціальні мережі значно вплинуть на ефективний відбір персоналу.

Щодо видів рекрутингу, то їх існує два – зовнішній і внутрішній. Рекрутери першої групи (Зовнішні) працюють в рекрутингових компаніях (більше розповсюджена назва – кадрові агентства), та виступають посередниками між компаніями-замовниками та шукачами роботи.

Внутрішні рекрутери підбирають персонал виключно для власної організації. Інша назва внутрішнього рекрутингу – «робота in-house».

Розглянемо більш детально основні види рекрутингу (табл. 1).

Таблиця 1

Види рекрутингу персоналу [1, 5, 6]

Внутрішній рекрутинг	результати відбіркових випробувань кандидата на вакантну посаду
	результати оцінки роботи внутрішнього кандидата
	можливість внутрішнього навчання кандидата на вакантну посаду
	аналіз і опис поточної позиції претендента і профілю вільної вакансії
	умови для просування внутрішнього кандидата і можливість заміни поточної позиції

Зовнішній рекрутинг	укладення договору з кадровими агентствами
	розміщення вакансій в ЗМІ
	плакати або повідомлення на двері компанії
	контакти з профспілками і галузевими асоціаціями
	контакти з університетами, школами, студентськими асоціаціями, профільними курсами і бізнес-школами
	лекції та доповіді в університетах і школах
	контакти з іншими компаніями, що працюють на тому ж ринку, з точки зору взаємного співробітництва

Розглянемо порівняльну характеристику зовнішнього та внутрішнього рекрутингу (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика видів рекрутингу *

Фактор	Зовнішній рекрутинг	Внутрішній рекрутинг
Клієнти та заявка на підбір персоналу	компанія-замовник (або співробітник компанії-замовника)	керівництво структурного підрозділу
Пошук та відбір персоналу	залучення ЗМІ, Інтернет, jobсайти	пошук через співробітника групи підбору
Закриття вакансії	відбувається внаслідок ефективної роботи групи пошуку та підбору кандидата (відповідно до джерел пошуку)	
Звільнення під час випробувального терміну	якщо працівник звільняється, раніше ніж закінчиться випробувальний термін, агентство бере на себе відповідальність із пошуку нової кандидатури	якщо працівник звільняється, раніше ніж закінчиться випробувальний термін, рекрутер займається пошуком нової кандидатури (таким чином внутрішній рекрутинг може стати зовнішнім)
Преміювання	Фіксована основна частина заробітної плати та відсоток від кількості закритих вакансій (бонусна частина більше ніж основна)	Є фіксована основна частина заробітної плати та змінна частина заробітної плати у вигляді поточних премій (бонусна частина менша ніж основна)

*узагальнено автором на основі джерел [2,6]

Підводячи підсумок, варто підкреслити, що в зовнішньому і внутрішньому рекрутингу схема роботи та її зміст майже аналогічні, однак і там, і там є свої переваги та недоліки. Роблячи вибір рекрутер повинен враховувати потенційні перспективи для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. 9 методів сучасного рекрутингу в 2019 році [Електронний ресурс]. UR: <https://hurma.work/ru/blog/9-metodov-sovremenno-go-rekrutinga-v-2019/>

2. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин. М. : Генезис, 2015. 248 с.

3. Галай М.В. Касатка І.М. Прогресивні методи та форми рекрутингу в умовах трансформаційного середовища. *Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2019. № 9.

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] UR: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Информационные технологии для HR-сферы [Электронный ресурс]. UR: <https://www.galaktika.ru/hcm/informatsionnye-tehnologii-dlyahr-sfery.html>

6. Как HR-у работать с соцсетями в 2018 году [Электронный ресурс]. UR: <https://finassessment.net/blog/kak-hr-u-rabotat-s-sotssetyami-v-2018-godu>

7. Как использовать Instagram в качестве инструмента для рекрутинга [Электронный ресурс]. UR: <https://hr-portal.ru/story/kak-ispolzovat-instagram-v-kachestve-instrumenta-dlya-rekrutinga>

Богдана ТОПЛЬЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

ІННОВАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розвиток медицини є одним з основних показників сталого розвитку країни. Інші сфери діяльності не можуть повноцінно розвиватися, якщо система охорони здоров'я знаходиться на низькому рівні. Без ефективної боротьби з епідеміями і захисту населення від хвороб люди не зможуть бути особливо зацікавленими в другорядних потребах, якщо на першому місці стоятиме потреба у збереженні здоров'я. Специфіка ведення бізнесу у сфері охорони здоров'я вимагає особливого підходу з огляду на особливості продукту, що випускається на ринок, – медичної послуги. Соціальна значущість медичного бізнесу диктує застосування особливих методів менеджменту і маркетингу. З кожним роком у країні стабільно збільшується сектор комерційних медичних послуг, і населення все більше адаптується до їх платності. Однак менталітет значної частини населення досі не дає змоги прийняти платну медицину як факт.

Слід розуміти, що результатом інноваційної діяльності в охороні здоров'я є розвиток медичних технологій, наукових досліджень і передового досвіду, спрямованих на отримання якісно нової ідеї оздоровлення, лікування,

управління процесами в медичній галузі, отримання нових медичних товарів, технологій або послуг, що мають конкурентні переваги.

Інноваційний процес в охороні здоров'я являє собою послідовний ланцюг подій, у результаті яких інновація перетворюється з ідеї на конкретний продукт, технологію або послугу і поширюється в практичному використанні для досягнення загальномедичних цілей.

Інновації стосуються не тільки надання медичних послуг, а й організації командної роботи, тому викликають потребу в реінжинірингу процесів функціонування медичного закладу [1]. Одним із перспективних підходів до управління організаціями сфери охорони здоров'я слід розглядати процесно-орієнтований. Управління, засноване на ньому, розширює свої кордони і включає додаткові завдання: реінжиніринг медичних бізнес-процесів може здійснюватися успішно лише тоді, коли попередньо створені необхідні умови і відсутні проблеми, пов'язані з людським чинником; збереження вузькопрофесійними об'єднаннями своєї відособленості; недостатня обізнаність керівництва про широкий спектр наявних альтернатив і недостатні фінансові ресурси ускладнюють поширення клієнтоорієнтованих сучасних процесних технологій; можливості для інновацій і докорінних змін забезпечуються за допомогою вибору відповідних комбінацій нових інформаційних технологій, з якими повною мірою знайомі лише деякі клініки; методичні аспекти моделювання бізнес-процесів повинні відповідати вимогам стратегічного управління, враховувати специфічні особливості кожного конкретного закладу і спиратися на принципи проектного управління, такі як командна робота, системний підхід, процесний підхід, система менеджменту якості, система збалансованих показників і принцип постійного поліпшення. На кожному функціональному рівні, у кожному відділенні установи для керівників повинні бути поставлені свої цілі й зафіксовані свої критерії ефективності, що, на жаль, поки що не зроблено в багатьох закладах охорони здоров'я. Недостатня чіткість у баченні суті діяльності часто не дає змоги менеджменту медичної установи виділити ключові цілі, сформулювати ієрархію пріоритетів, спланувати розвиток послуг і супутній сервіс. Застосування управління з орієнтацією на бізнес-процеси в медичному секторі не тільки дає змогу подолати нагальні проблеми, а й відкриває нові перспективи для розвитку. Однак проведення технологій такого плану в установах охорони здоров'я ускладнюється низкою чинників, що перешкоджають широкому впровадженню процесного підходу до менеджменту, зокрема небажання співробітників виходити за рамки своєї вузької спеціалізації. Проблеми, що виникають у ході проведення реінжинірингу, можуть бути вирішені завдяки орієнтації на задоволення потреб пацієнта і медичного персоналу. Багато медичних установ відчувають нестачу в ресурсах, необхідних

для розроблення якісно нових моделей роботи, внаслідок чого швидше за потребою, ніж на переконання, вважають за краще реінжинірингу бізнес-процесів технологію безперервного вдосконалення.

Інновації у системі управління закладами охорони здоров'я – це результат інноваційної діяльності, що реалізується у вигляді забезпечення модернізації матеріально-технічної бази, впровадження новітніх прогресивних засобів і методів лікування, медичних технологій, виробів медичного призначення і лікарських засобів, удосконалення існуючих методів діагностики та лікування (медичні інновації), розроблення програмних засобів опрацювання інформації, створення нових моделей функціонування закладів охорони здоров'я і розвитку персоналу; має вплив на поліпшення здоров'я населення та економічних показників суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я.

Питання трансформації економічних засад інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я мають бути спрямовані на формування зрозумілих фінансово-економічних механізмів цільового накопичення та адресного використання коштів, необхідних для реалізації в повному обсязі конституційних прав громадян на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування [2, с. 107].

Отже, інноваційний процес в охороні здоров'я є запорукою ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, досягнення загальномедичних цілей та забезпечення своєчасної допомоги хворим людям. На сьогодні, інноваційний процес потребує використання в управлінні організаціями сфери охорони здоров'я процесно-орієнтованого підходу, що сприятиме не лише подоланню нагальних проблем, а й відкриє нові перспективи для розвитку.

Список використаних джерел:

1. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinni-ohoronoyu-zdorov-ya-borotba-chy-yednist-protyrich/>.
2. Петрух О.А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 107–111.

Катерина ТУАЄВА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

науковий керівник: к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія ЗУНУ Олександр ШАШКЕВИЧ

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У процесі становлення України як демократичної, соціальної, правової держави визначальним інструментом організуючого впливу на суспільні відносини виступає державне управління. Саме тому постійно розробляються та впроваджуються в життя заходи щодо вдосконалення системи органів виконавчої влади з метою забезпечення її відповідності об'єктивним закономірностям суспільно-економічного буття.

Проблема вдосконалення державного управління об'єктивно існувала й існує в усіх державах і може вирішуватися різними шляхами. Проте в будь-якому випадку вдосконалення управління в демократичних країнах має на меті створення соціально ефективного державного апарату, наближеного до потреб і запитів людей і побудованого на наукових принципах.

Підвищення ефективності функціонування системи органів виконавчої влади має винятково практичне значення, оскільки фактично йдеться про удосконалення механізму реалізації конституційних прав і свобод громадян, підвищення рівня суспільного добробуту.

Сьогодні органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до громадян і питання місцевого значення ефективно вирішуються завдяки місцевим органам влади, які краще обізнані щодо реального стану справ на місцях. Одержувачем послуг на місцях є громадяни, які зацікавлені в якості цих послуг і саме територіальна громада регулює діяльність органів місцевого самоврядування та посадовців. Інакше кажучи, наявна взаємозалежність і зацікавленість у взаємозв'язку між територіальною громадою, яка є користувачем послуг, і службовцями органів місцевого самоврядування, які мають забезпечити надання якісних послуг у межах своєї компетенції. Основне завдання органів місцевого самоврядування – це компетентне вирішення ними під свою відповідальність частини публічних справ у межах чинного законодавства України та в інтересах місцевого населення. Компетенція (від лат. *competere* – добиваюсь, відповідаю, підходжу) – це: коло повноважень органу або ж посадової особи; знання та досвід у тій чи іншій сфері. Якщо йдеться про компетентність, необхідно чітко розуміти: хто, як та які завдання має виконувати. Ті завдання, що виконують органи місцевого самоврядування, як правило, складні та багатогранні: як за рівнями (село, селище, місто, район,

область) вертикальної структури, так і на горизонтальному рівні – між органами влади (ради – адміністрації), а також у функціональній структурі в межах органів місцевого самоврядування одного рівня (рада – голова відповідної ради – виконавчі органи). Зрозуміло, що діяльність цих органів перехрещується, і тому з метою уникнення певних колізій необхідно точно розподілити і чітко визначити не тільки завдання, а й компетенції тих чи інших органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Однак зрозуміло і те, що чіткого й однозначного розподілу завдань недостатньо для ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Той, хто отримав чітко окреслене коло завдань, повинен мати можливість належним чином їх виконувати. Ідеться про те, що як керівник, так і працівники виконавчих органів мають володіти знаннями та вміннями, необхідними для своєчасного та якісного виконання покладених на них функцій, іншими словами – бути компетентними, добре обізнаними із колом повноважень як посадової особи, так і відповідного органу місцевого самоврядування [2]. Зміцнення місцевого самоврядування неможливо без створення непідкупної та високоефективної, гармонічно функціонуючої та нормативно діючої служби в органах місцевого самоврядування. Діяльність службовців має бути зрозумілою пересічному громадянину, люди мають бути впевнені щодо захисту місцевих інтересів і не сумніватися в належному виконанні службових обов'язків посадовими особами. Ефективність управління великою мірою залежить від низки чинників – таких, зокрема, як інформаційне забезпечення, креативний потенціал, фахова компетентність персоналу, його здатність до розвитку тощо. Ці обставини вимагають від службовців не лише постійного підвищення рівня знань, а й врахування особистісних, індивідуальних особливостей і закономірностей їхніх взаємовідносин, взаємодії у колективах, уміння працювати з різними політичними силами, усіма верствами населення. Ефективність управління в системі місцевого самоврядування зумовлює результативність діяльності всієї системи. Для того щоб місцеве самоврядування посіло чільне місце в системі публічної влади, а діяльність місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів була ефективною й результативною, необхідна чітка організація їхньої роботи в межах чинного законодавства [4]. З урахуванням наведеного можна зробити висновок, що ефективна й результативна діяльність органів місцевого самоврядування безпосередньо пов'язана з професіоналізацією служби в органах місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Т. Л. Желюк [та ін.] ; під ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : ЗУНУ, 2017. – 320 с.

Юлія ТХОРИК

здобувачка освітньо – професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ринкові умови функціонування економічних систем створюють принципово нове зовнішнє середовище їх господарювання, яке характеризується невизначеністю та високою ймовірністю кризового стану.

Під кризою в загальному сенсі розуміють переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. У сучасних умовах запобігання існуючим проблемам макро- та мікроекономічного характеру здійснюється через невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством – антикризове управління.

Антикризове управління зазвичай тлумачать як управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Слід зазначити, що основними принципами антикризового управління є постійна готовність до реагування та превентивність дій. Це потребує формування моделі стратегічного управління на основі «слабких сигналів», що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі загрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку [1, с. 23].

В антикризовому управлінні вирішальне значення відіграє стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам недопущення кризових ситуацій або виходу з кризи, що визначається сформованим на цей час уявленням про необхідність антикризової спрямованості будь-якої системи управління. Під стратегією розуміється «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2, с. 173].

Значення антикризової стратегії для кожного підприємства зумовлюється багатьма факторами. Насамперед, вона дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженні правильних взаємовідносин з конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов [3, с. 21].

Антикризова стратегія повинна бути не другорядною, а головною стратегією підприємства, адже саме тоді вона буде наперед спланованою і взаємопов'язаною зі стратегіями всіх інших сфер його діяльності не тільки в умовах прояву кризових явищ, але й в стабільних умовах функціонування підприємства, виступаючи гарантом передбачення та недопущення різного роду кризових ситуацій.

Стратегія антикризового розвитку підприємства має включати два типи стратегії: стратегія подолання кризи й стратегія недопущення кризи. Таким чином, стратегічне антикризове управління має бути симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи й стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи.

Вибір стратегій антикризового управління являє собою модель, що складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління [4]. При цьому особливу увагу повинно бути зосереджено на організаційному механізмі розробки стратегії антикризового розвитку підприємства. Ще на етапі планування стратегії формується так званий ланцюг системоутворюючих елементів, що включає місію, мету, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії, планування реалізації стратегії та оцінку потенційної її ефективності.

Реалізація стратегії антикризового розвитку підприємства включає проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку сценарію стратегії (як фактичного, так й прогнозованого), розробку заходів щодо недопущення або подолання кризи, реалізацію відповідних заходів та оцінку їх ефективності.

Підвищенню обґрунтованості рішень щодо вибору стратегії антикризового розвитку сприяє врахування часового фактора, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, кожна з яких має свої особливості, які повинні враховуватися антикризовими менеджерами при забезпеченні раціонального з'єднання зовнішніх і внутрішніх факторів у часі і просторі. Використовуючи фактори, що впливають на виникнення криз на підприємствах, можна уникнути криз, застосовуючи стратегічне планування.

Вирішення завдання недопущення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень. Особливу увагу при цьому слід приділяти вибору правильної та найефективнішої стратегії антикризового

управління, дотриманню всіх правил та етапів виходу з кризи, що гарантує довгостроковий успіх підприємства. Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів повинна враховувати часовий фактор, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, і втілювати основоположні вимоги до перспективного розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін і необхідності оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища

Варто зауважити, що підприємство не тільки повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але й також бути готовим адаптуватися до непередбачених обставин. Відповідно до цього антикризова стратегія підприємства має складатися із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у випадку виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). А вибір та реалізація відповідної стратегії антикризового управління з урахуванням стадії життєвого циклу підприємствами дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

Варто наголосити, що не існує стратегії, придатної для всіх підприємств, як немає єдиного універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство є особливим, тому й процес формування стратегії для нього індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки, підприємницького середовища та багатьох інших чинників. Але є деякі основні моменти, які дозволяють говорити про загальні принципи антикризової стратегії, що надзвичайно важливо в умовах економічної кризи.

Стратегія антикризового розвитку як базова концепція реалізації стратегічного антикризового управління підприємством є інструментом, використання якого дозволяє вирішувати основні завдання антикризового управління. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління слід розглядати як систему передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, а також вироблення заходів щодо зниження негативних наслідків кризи й використання факторів сприяння подальшого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 824 с.
2. Мішеніна Н. В., Кривущенко М. В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 3 (11). С. 170 – 175.

3. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 2008. № 6. С. 19 – 25.

4. Воробйова О. К. Стратегічні аспекти антикризового управління. URL: [http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_\(21\).../vorobeve.doc](http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_(21).../vorobeve.doc)

Оксана УГРИНЮК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ДЯКІВ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток інноваційної економіки в Україні передбачає створення нової системи впровадження кадрової політики на підприємстві. Успішність діяльності останніх в умовах жорсткої конкуренції на ринку залежить від проявів творчої активності працівників.

На кадрову політику покладають, такі основні завдання: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку; створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків працівників; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Ефективна кадрова політика сприяє:

– швидкому та якісному укомплектуванню зацікавленими в роботі кадрами з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;

– стабілізації колективу з урахуванням інтересів працівників і організації;

– раціональному використанню робочої сили за кваліфікацією та відповідно до спеціальної підготовки;

– ефективному використанню навичок та можливостей кожного працівника, раціональне використання персоналу;

– створенню умов для задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;

– розвитку та підтримці високого рівня якості життя, що робить працю в цьому підприємстві бажаною;

– стимулюванню і прагненню кожного працівника до всебічного розвитку, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в

роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Вона повинна бути розроблена враховуючи стратегічні цілі підприємства та всі можливі загрози з боку зовнішнього середовища, а саме, звернути увагу на економічну кризу, а також використовувати всі переваги підприємства з метою формування якісного трудового потенціалу та створення оптимальних умов його використання.

Ефективна кадрова політика зобов'язана бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

- гнучкою, а саме – вона має бути, з одного боку динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації, а з іншого – стабільною, оскільки з стабільністю пов'язані певні плани працівників;

- економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників [3, с. 234].

Для ефективної роботи підприємства необхідно залучити компетентних, бажаних працювати і зацікавлених в роботі співробітників. Останні мають виконувати свої обов'язки, що є прописаними в посадовій інструкції, та володіти певним набором якостей, які необхідні для виконання поставлених завдань.

Щоб управління кадрами було ефективне, необхідно створити таку систему обліку, яка б відображала реальну ситуацію на підприємстві. Ця система дасть можливість відслідковувати тенденції змін кадрового складу, планувати необхідність кадрів, розробляти прогнози і на основі отриманої інформації формулювати кадрову політику.

Основні завдання ефективної кадрової політики щодо залучення, закріплення, розвитку та мотивуванню персоналу в умовах інноваційного розвитку повинні бути доповнені:

- формуванням команди креативних менеджерів;
- збереженням ядра кадрового потенціалу, тобто більш цінних співробітників;

- реструктуризацією кадрового потенціалу;
- проведенням організаційно-кадрового аудиту;
- зниженням соціально-психологічної напруги в колективі;
- плануванням заходів з недопущення паніки персоналу, впровадження програм антистресової підготовки персоналу;

- мобілізацією персоналу на вирішення антикризових завдань;
- корегуванням режимів і тривалості роботи;
- переглядом системи стимулювання й мотивації персоналу;
- збереженням позитивного іміджу компанії-працедавця на ринку, зокрема завдяки забезпеченню соціального захисту звільнених працівників [1, с. 255].

Кадрова політика є важливим елементом системи управління персоналом, інтегрованою з фінансовою, управлінською, інвестиційною, виробничою політикою. Для цього підприємству необхідні спеціалісти, які здатні на якісно новому рівні створювати кадрову роботу, наповнюючи її продуктивними складовими.

Зміни, які відбуваються в економіці змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, з іншим мисленням і стилем роботи, які певною мірою відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які повинні активніше долучатися до процесу підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом [2, с. 178].

Науково-практичні дослідження з проблем управління персоналом в умовах нової економіки дозволяють зробити висновки про те, що ефективна кадрова політика повинна будуватися на таких принципах:

- законослухняність і правомірність;
- реалістичність та творчість;
- єдність і багаторівневість;
- раціональність і превентивність;
- демократичність;
- науковість;
- урахування довгострокової перспективи;
- командна єдність;
- повага працівників, їх участь у прийнятті рішень;
- дотримання балансу інтересів керівників та підлеглих;
- індивідуальний підхід до кожного працівника.

Отже, організація ефективної кадрової політики на підприємстві відіграє важливу роль. Добре організована кадрова політика гарантує своєчасну укомплектованість робочих місць, безперервну роботу виробництва, формування висококваліфікованого персоналу при мінімізації витрат, стабілізацію колективу з урахуванням потенційних працівників, надання можливостей для вирішення питань а також, формування високої вмотивованості до продуктивної праці, та раціонального використання часу.

Список використаних джерел:

1. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395с.

2. Дяків О.П. Нові підходи в роботі сучасних кадрових служб. Міжнародна науково-практична конференція *"Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство"* 23 вересня 2009 р. *Вісник Донецького національного*

університету. *Науковий журнал, спецвипуск, том 2, 2009. С. 177-180.*

3. Костишина Т.А. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія. Полтава: Полтавський Літератор, 2010. 498 с.

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

Уляна ХОМА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ДЯКІВ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах формування нової економіки – економіки знань- до менеджерів ставляться нові вимоги. Сучасний менеджер повинен вміти розпізнавати, розвивати і утримувати талановитих працівників, створювати в колективі сприятливий психологічний клімат, що допоможе персоналу ефективно здійснювати свою діяльність. Тому звертається особлива увага на соціально-психологічні та особистісні якості спеціалістів сфери управління персоналом Це все потребує ревізії та оновлення вже існуючих компетенцій менеджера з

персоналу, а також розвитку додаткових. Тому розкриття даної теми є актуальним.

Дослідженню проблем соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера в процесі управління персоналом присвячені праці вітчизняних та закордонних учених. Зокрема, це праці: Д. Богині, А. Колота, Й. Завадського, А. Шегди, Г. Щекіна, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, В. Дятлова, С. Шекшні, Дж. Лафти, Дж. Грейсона, Г. Мінцберг, Г. Деслера, Є. Старобинського, А. Маслоу, Ф. Тейлор, А. Пула та інших. Однак наявність дискусійних питань у даній проблемі потребує подальших досліджень.

Основним завданням є дослідження соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера в процесі управління персоналом.

Динамічні зміни в суспільстві спричинили зміну поглядів щодо вимог до професійних якостей менеджерів організацій. Цифрова революція змінила способи нашого мислення і діяльності. Досить швидко стало зрозуміло, що накопичені знання, навички, а особливо якість інтерперсональних і суспільних комунікацій у наш час вже не відповідають вимогам сучасності, в зв'язку з чим менеджерам необхідно необхідністю переглянути та вдосконалити наявні компетенції. Вимоги, які пред'являються до менеджерів, вимагають розвиток їхніх управлінських, особистих і соціальних компетенцій[3, с.203].

Враховуючи специфіку роботи менеджера можна виокремити саме такі компоненти лідерських властивостей, із визначенням в них ознак, що забезпечують ефективну роботу менеджера в організації. Їх умовно можна розподілити на такі підгрупи (рис. 1):

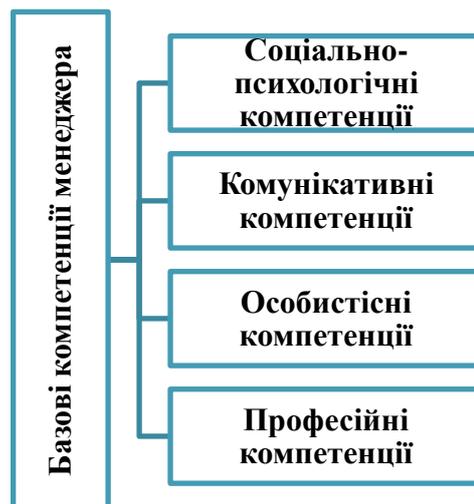


Рис. 1. Структура базових компетенцій сучасного менеджера

До соціально психологічних компетенцій можна віднести такі індикатори поведінки: здатність конструктивно вирішувати конфлікти; вміння відстоювати

власну думку, уникаючи напруженості в команді; здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат, уміння мотивувати до дій. Комунікативні компетенції включають в себе вміння вислухати співрозмовника; вміння ефективно використовувати засоби комунікації, вміння конструктивно подавати інформацію та навички самопрезентації. Наступний блок компетенцій – особистісні. До них належать: працьовитість, відповідальність, ентузіазм, дисциплінованість. Професійні компетенції визначають готовність і можливість менеджера на основі спеціальних (професійних) знань, вмінь та навичок ефективно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Серед найбільш значущих можна виділити здатність розробляти функціональні стратегії управління персоналом; здатність брати відповідальність за розвиток колективу, вміння йти на ризик.

Високий рівень соціальної компетентності менеджера сприяє повній реалізації потенціалу працівників організації, адже саме за таких умов можна очікувати на повагу, прийняття і відсутність дискримінації, чесність і відданість інтересам організації, дозволяючи людям реалізовувати свій потенціал [4, с. 159]. Соціальним компетенціям дуже важко навчитися, так як вони пов'язані з певною соціальною чутливістю, відкритістю до інших, здатністю ведення переговорів, співпереживанням, асертивністю, комунікаційними здібностями. Тому важливим є проходження соціально-психологічних тренінгів, завданням яких є забезпечити якісну підготовку менеджерів до реалізації соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, досягнення високої результативності у міжособистісному спілкуванні, вдосконалення вмінь формувати дієздатну команду за принципами корпоративної культури, всебічної реалізації особистісних конкурентних переваг лідера.

Розвиток соціальних компетенцій менеджера дає можливість розширити свій поведінковий репертуар, що дає більш широкі варіанти поведінки для їх застосування в різних професійних ситуаціях.[3, с. 210]

Досліджуючи соціальні компетенції менеджера, можна зазначити, що умовою його успішності є наявність у нього виняткових соціальних компетенцій, адже розвиток таких компетенцій може стати інвестиціями в професійний успіх та кар'єрне зростання.

Успішний менеджер володіє такими якостями:

1. Уміння формулювати власні цілі та окреслювати шляхи до їх реалізації.
2. Здатність до саморозвитку – передбачає не лише навчання, а й вміння використовувати здобуті знання у практиці.
3. Уміння враховувати специфіку управлінської праці – означає вміти правильно керувати підлеглими.
4. Здатність швидко приймати управлінські рішення.

5. Здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Організаторські якості. Вміння працювати в команді та правильно організовувати трудову діяльність персоналу.

7. Стресостійкість – вміння контролювати свій емоційний стан, здатність швидко відновлювати свої фізичні і душевні сили, критично оцінювати власну діяльність.

8. Уміння навчати інших. Кожен менеджер має сприяти підвищенню компетентності тих, ким він керує.

9. Уміння формувати колектив. Менеджер повинен створити сприятливий соціально-психологічний клімат, щоб працівники змогли комфортно працювати та ефективно виконувати свою діяльність.

10. Уміння управляти собою. Кожен менеджер має навчитися управляти собою і спілкуватися з собою як з унікальним і безцінним ресурсом.

11. Технічні навички. До них відносять вміння складати план роботи, правильно розподіляти обов'язки між працівниками.

12. Аналітичні навички. Менеджерам необхідна здатність мислити, тобто бачити організацію в цілому і розуміти взаємодію між її елементами.

Отже, успішним менеджером можна вважати людину, яка не тільки має належні знання з фаху (професіоналізм), а й володіє гнучким, самостійним, аналітичним і творчим мисленням (когнітивний компонент); методами регулювання психічних станів, подолання негативних емоцій та розуміння емоцій інших людей (емоційний компонент); ефективно взаємодіє із колективом (комунікативний компонент), знає та володіє технологією лідерської поведінки, має навичками роботи в команді (поведінковий компонент); знає свої індивідуально-психологічні властивості та розвиває відповідні психологічні якості (особистісний компонент).

Список використаних джерел:

1. Сергеев И.С. Как реализовать компетентностный подход на уроке и во внеурочной деятельности / И.С. Сергеев, В.И. Блинов. – М. : АРКТИ, 2007.

2. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток особистісних якостей менеджера». Практикум / [В.В.Завірюха, В.В.Сгадова, Л.В.Корват та ін.]; за заг. ред. В.В.Завірюхи. — К.: КНЕУ, 2011. — 185, [7] с.

3. Ткач Т.В. Соціальні компетенції менеджера/ Т.В. Ткач// Актуальні проблеми психології. – Т.7, вип.42.– с. 203-212.

4. BuchananD., NuczynskiA. (1991). Organizational Behaviour: An Introductory Text (3rd ed.). Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall.

Наталія ЧЕРЕВАТА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., ст. викладач кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ЧОРНА

УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Важливу роль у становленні національної економіки відіграє рекламна діяльність. Вона стала не лише індикатором свободи підприємницької діяльності, а й джерелом стимулювання попиту на товари та послуги на конкурентному ринку. Окрім цього реклама сприяє наповненню державного і місцевого бюджетів. У 1996 році було прийнято Закон України «Про рекламу», який і став основою для розвитку рекламної діяльності на території держави.[3]

Сьогодні в Україні функціонують спеціально створені організації, які спеціалізуються на розробці та реалізації маркетингових заходів для підприємств різних масштабів.[1] Реклама транслюється у соціальних мережах, на телебаченні та радіо, у друкованих виданнях і направлена на поширення інформації про товари та послуги, їх якість та ціну, порівняння з аналогічними товарами.

Мета рекламної діяльності полягає у залученні нових споживачів товарів та послуг, максимально задовольняючи їх потреби. Її можна досягти лише за умови ефективного управління як окремими рекламними кампаніями підприємства, так і маркетинговою діяльністю загалом.

В умовах загостреної конкурентної боротьби, постійної активності у зміні асортименту продукції, скороченні її життєвого циклу, особливо актуальним є дослідження питання управління рекламною діяльністю організації.

Дослідження специфіки управління рекламною діяльністю в організації висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців к Ю.Н. Бедулін, Френк Джефкінс, Р.Г. Іванченко, Б.А. Обрисько, С.В. Скибінський, С.Є. Кайструков, У. Уеллс, Дж. Бернет, С. Морнарті. Аналіз вітчизняних публікацій показав, що дана тема є висвітленою не в повній мірі, не до кінця сформовано концепцію управління рекламною діяльністю в організації. Окрім цього відсутні практичні рекомендації щодо рекламного менеджменту.

Рекламний менеджмент є організаційною основою рекламної діяльності. Він охоплює весь рекламний процес та являє собою велику кількість етапів починаючи з визначення потреби у рекламі товару та управління створенням рекламних матеріалів, закінчуючи контролем ефективності комплексу рекламних заходів.

Функції рекламного менеджменту є співзвучними із загальними

функціями менеджменту Анрі Файоля, проте мають інтерпретацію відповідно до свого напрямку діяльності:

1. планування (стратегічне планування рекламної діяльності, планування рекламної кампанії, медіа-планування тощо);

2. організація (формування організаційної структури рекламної агенції або відділу реклами, забезпечення його персоналом, ресурсами, розподіл обов'язків, організація рекламної кампанії тощо);

3. мотивація (мотивація власного персоналу, мотивація по відношенню до інших учасників рекламної діяльності – рекламодавців, рекламних агенцій, розповсюджувачів реклами, споживачів реклами);

4. контроль (контроль власної рекламної діяльності, контроль рекламодавцем результатів співпраці з рекламними агенціями, контроль рекламною агенцією результатів співпраці зі ЗМІ тощо);

5. координація (координація взаємодії учасників рекламної діяльності, забезпечення узгодженості, неперервності, ефективності процесу їх взаємодії). [1]

Головною метою рекламної діяльності є отримання прибутку, тобто продаж товару. Ефективність проведення рекламної кампанії вимірюється кількістю продажів після її реалізації. Ця мета повинна досягатись при заданому обсязі витрат або при мінімальних витратах. Тому будь-яка діяльність, її планування в межах окремо взятого підприємства в визначеному періоді часу повинна розглядатись саме під таким ракурсом.

Для того, щоб рекламна кампанія принесла очікуваний ефект, необхідно якісно провести підготовку до її реалізації. Ініціатором рекламного процесу є рекламодавець, тобто особа, яка є замовником (виробник товару). Організація рекламної діяльності може здійснюватись за двома напрямками: перший – створення підприємством самостійних структур, які займаються тільки рекламною діяльністю; другий – визначення рекламної діяльності як напрямку маркетингової діяльності підприємства.

Для початку потрібно добре вивчити власний товар, а також ринок конкурентних товарів для того, щоб визначити свої головні переваги. Наступним кроком є розробка цілей рекламної кампанії : чого саме хоче досягти підприємство у результаті її проведення. Цілі затверджуються керівництвом рекламних служб і надалі слугують основою, на якій рекламна служба підприємства ставить завдання і координує весь процес рекламної діяльності. Коли визначились із цілями, необхідно розрахувати бюджет, який необхідно вкласти у рекламу.

Перед тим як приступати до вибору засобів реклами необхідно визначити свою цільову аудиторію, адже для різної категорії людей буде доречно

застосувати різні носії реклами та різні методи подачі інформації. Визначення цільової аудиторії – це пошук людей, які виявляють потребу у даному виді товару. [2]

Визначивши свою цільову аудиторію, можна починати роботу над рекламними зверненнями. Тема розкрита у рекламній кампанії повинна бути добре знайомою та близькою до життя потенційних споживачів. Заголовки повинні бути короткими, проте містити у собі максимум інформації, щоб зацікавити людину.

Для того, щоб організація завжди була конкурентоспроможною, менеджерам необхідно ефективно управляти рекламою. Даний процес передбачає побудову ефективної рекламної політики за допомогою правильного маніпулювання основними складовими маркетингу (товар, ціна, місце, просування) враховуючи дані отримані під час аналізу ринку

Загальна система управління організацією напряду пов'язана з рекламним менеджментом. Якщо вона є дієвою та раціональною, спрямованою на застосування інноваційних методів управління, інформаційна база організації є повною, кваліфікація працівників є високою і вони вміють творчо підходити до вирішення конкретних проблем, то управління рекламою буде ефективним.

Ефективне управління рекламною діяльністю — це цілеспрямована дія на потенційних споживачів за допомогою різних важелів, методів і стимулів упродовж тривалого безперервного процесу, що охоплює всі елементи системи управління рекламною діяльністю, а також усі чинники, які впливають на ефективність рекламних заходів.

Список використаних джерел:

1. Оністрат О. В. Ефективність рекламної діяльності підприємств // Актуальні проблеми економіки. — 2017. — №7.
2. Балабанова Л. Рекламний менеджмент / Л. Балабанова, Л. Юзик. — К.: ЦУЛ, 2017. — 392 с
3. Закон України "Про рекламу" №270/96 — Розділ 1: "Загальні положення".

Олександра ЧКЕЛЬ

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

ГНУЧКІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Динамічний розвиток інтеграційних й глобалізаційних процесів, зміна умов конкурентного середовища суттєво загострили конкурентну боротьбу між вітчизняними підприємствами. Водночас, складне політичне та економічне становище в Україні, частково втрачена надійність і стабільність економічних відносин, зумовили розбалансованість усіх операційних, комерційних комунікаційних та інвестиційних процесів, відчутно зменшилися фінансові можливості як споживачів, так і підприємств. Зазначені обставини посилили інтерес до розгляду гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Гнучкість – комплексне, багатозначне поняття. Упродовж багатьох років гнучкість традиційно розглядали як одну з характеристик технічного розвитку, яку слід розуміти як процес постійного і безповоротного вдосконалення параметрів усіх складових техніки, технологічних процесів, способів і методів організації виробництва як кожного окремо, так і їх сукупності [1].

Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність реагувати або змінюватися у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності.

Аналізуючи різні визначення науковців, гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність превентивно і з найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, головними серед яких в умовах жорстокої конкуренції необхідно визнати зміни запитів споживачів і вимог ринку. Інакше кажучи, необхідною умовою стійкої конкурентної позиції підприємства в умовах реалій сьогодення є гнучкість до ринкових викликів. Поступова втрата цієї переваги і наближення цін на продукцію вітчизняних підприємств до світового рівня пояснює необхідність розроблення нових продуктів і подолання технологічного відриву від передових економік. Підприємства з гнучким управлінням конкурентоспроможності проводять постійну роботу щодо асортиментного удосконалення продукції. Ключовим їх завданням стає вибір найбільш перспективних продуктів і сфер діяльності для підвищення своєї

конкурентоспроможності.

Переважно, серед елементів гнучкості управління конкурентоспроможністю підприємства виділяють технічний, організаційний, комунікаційний, економічний і компетентнісний, кожен із яких характеризується різними технічними та техніко-економічними показниками.

Гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечить адекватну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, створить умови для формування внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог ринку і забезпечить йому низку переваг, зокрема превентивну реакцію на зміни; здатність прогнозування ризиків; можливість раціонального використання активів підприємства; здатність до диверсифікації виробництва з метою розширення номенклатури та поліпшення якості продукції.

Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує орієнтацію на підвищення конкурентного потенціалу, зниження вразливості підприємства шляхом перерозподілу ризику між різними сферами його діяльності, а також спроможність підприємства до ефективної координації його завдань з метою швидкої адаптації до потреб споживачів та викликів ринку, яка ґрунтується на постійній готовності до передбачення та проявляється у змінах зовнішнього та внутрішнього середовища, нарощення конкурентних переваг.

Використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає ідентифікації критеріїв результативності та ефективності організаційної системи та відповідних особливостей управлінських технологій.

Отже, використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на таких передумовах: конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як складну систему, яка характеризується великою різноманітністю елементів різної природи з властивостями, більшість яких неможливо представити у формалізованому вигляді; традиційна декомпозиційна модель конкурентоспроможності підприємства не дає змоги одночасно визначити елементний склад її підсистем і стійких зв'язків між ними; діагностичну інформацію щодо конкурентоспроможності для прийняття обґрунтованих рішень важко зібрати і формалізувати; нечіткість існуючих проблем конкурентоспроможності, які мають бути вирішені в процесі реалізації конкурентного стратегічного набору підприємства, вип'ячує проблему вибору завдань розвитку гнучкості управління [2; 3].

Для забезпечення гнучкості системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливо дотримуватися наступних умов: безперервності управління; мінімізації помилок і затримок в оцінці конкурентоспроможності та

конкурентних переваг підприємства, чітких дій менеджменту.

При дотриманні гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства проявляється ряд притаманних тільки їй певних властивостей [3]: складність – гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства включає складові, які, в свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи; структурність – гнучкому управлінню конкурентоспроможністю підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення складових і здатна підтримувати цілісність системи; динамічність – гнучкість управління конкурентоспроможністю підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін; адаптивність – підприємство має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі; пропорційність – усі структурні елементи гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості; часова обмеженість – впровадження гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємства є завданням стратегічного характеру, що зумовлено неможливістю врахування усіх чинників впливу у короткостроковому періоді; реалістичність – чинники, що формують гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість [3].

Отже, використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує його оперативність, результативність та ефективність, збалансоване функціонування та розвиток кожного структурного елементу підприємства з урахуванням фактичних значень ключових індикаторів конкурентоспроможності та потенційних можливостей і резервів через обґрунтованість та реалізацію оптимальних оперативних й стратегічних заходів на підприємстві щодо підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. 2-е изд.. Москва: Дело, 2000. 376 с.
2. Демків І. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 80–82.
3. Ситницький М.В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 218 с.

Назар ЧУБА

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – д. т. н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Павло ПОПОВИЧ

ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійнокваліфікаційними характеристиками.

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві, тому якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, не принеситимуть максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Без сумніву, персонал є важливим стратегічним ресурсом підприємства, який потрібно раціонально використовувати і створювати сприятливі умови для його розвитку. Принципова відмінність персоналу від інших ресурсів підприємства полягає у тому, що працівники:

- наділені свідомістю і поєднують у собі тілесне, духовне, інтелектуальне начало;
- мають неповторні індивідуальні якості, мотиви, інтереси;
- думають, прогнозують і оцінюють рішення керівництва;
- постійно розвиваються та змінюються, зокрема, змінюється структура та пріоритетність мотивів, компетенції, працездатність, світогляд;
- емоційно реагують на дії керівників, зовнішні та внутрішні умови діяльності організації;
- лише частину свого життя проводять на роботі, але інша частина (за межами підприємства) значною мірою визначає їхнє ставлення до себе, колег, компанії;
- володіють здатністю до постійного самовдосконалення і розвитку [4].

Ключові компетенції працівників є внутрішньою конкурентною перевагою будь-якого підприємства, що допоможе вивести його на якісно новий рівень. Під конкурентоспроможністю працівника розуміють – його реальну і потенційну здатність, ініціативність, ділову та професійну компетентність, почуття відповідальності, винахідливість у роботі, які відрізняють його від інших

працівників аналогічної спеціальності і дозволяють конкурувати з ними на ринку праці.

Виділяють такі ключові компетенції персоналу:

- стратегічна спрямованість розвитку персоналу, обумовлена взаємозв'язком зі стратегією підприємства та стратегічним спрямуванням ринку;
- знання є основними структурними елементами персоналу;
- персонал кожного підприємства є унікальним, тому що конкуренти не в змозі точно його відтворити через багатоаспектність проявів та не повторюваність структурних елементів;
- персонал підприємства може адаптуватися до нових вимог ринку завдяки власній гнучкості, мобільності, можливості творчо мислити та швидко засвоювати інформацію;
- персонал безпосередньо пов'язаний з усіма видами діяльності підприємства через соціально-трудова відносини [3].

Рада Європи визначила п'ять основних груп ключових компетенцій, якими має оволодіти людина в процесі навчання (рис.1).

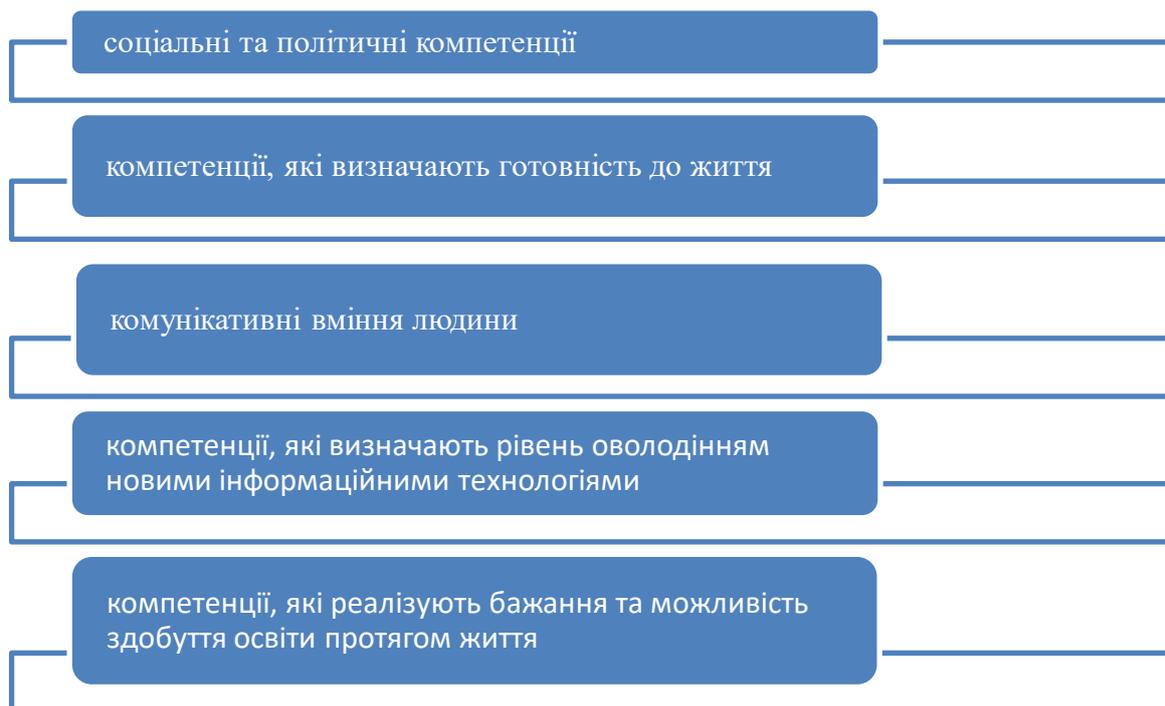


Рис. 1. Основних групи компетенцій, якими має оволодіти людина в процесі навчання, визначені Радою Європи [3]

За сучасних умов розвиток працівника, перетворення його з «простого кваліфікованого працівника» на «творчу особистість» змінює і його мотивацію. З'являються мотиви, які раніше не мали суттєвого впливу на вибір працівника та його зацікавленість у процесі праці. Наприклад, для творчої людини,

інтелектуала важливий рівень свободи у процесі праці, самореалізація, змістовна насиченість діяльності, ідея. Саме нематеріальні цінності та інтереси забезпечують прогрес сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Менеджери, їх основні компетенції, рівні управління. Типи менеджменту. URL:http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/pharma_3/classes_stud125
2. Менеджмент, його еволюція, рівні і підходи до управління. Функції менеджменту. URL: http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/pharma_3/classes_stud125
3. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства [Текст] / Ф. Котлер, Н. Лі. / [пер. з англ. С. Яринич]. К. : Стандарт, 2005. 302 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец, вузів. К.: "КОНДОР" 2004. 598 с.
5. Власов Е. Ключові компетенції HR. Що робить і чого не робить HR.. URL: <http://hrm.ru/kljuchevyekompetencii-hr-menedzhera-chto-delaet-i-chto-ne-delaet-hr>

Іван ЧУМАКОВ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Михайло НАГОРНЯК

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Петро МИКИТЮК

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ ЗАХИСТУ КОНКУРЕНЦІЇ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У Конституції України встановлені основні засади організації та діяльності місцевого самоврядування. Також рядом повноважень у сфері місцевого самоврядування наділяються органи державної влади. Це пояснюється тим, що в силу багатогранності проявів і множинності організаційних форм місцевого самоврядування, держава у своїй діяльності зобов'язана сприяти становленню дієздатних територіальних громад і розвитку місцевого самоврядування в Україні. Основні напрями та повноваження державного органу щодо організації функціональної діяльності, її адміністрування та управлінням змістом робіт визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також рядом законодавчих та підзаконних актів, особливо якщо йде мова про

делеговані повноваження.

Сутність та завдання організаційної діяльності державного органу полягають у виконанні його головних функцій: зміцнення засад конституційного ладу України; забезпечення реалізації конституційних прав людини і громадянина; створення умов для забезпечення життєво важливих потреб та законних інтересів населення; розвиток місцевої демократії; залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення; володіння, використання та управління комунальною власністю; забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території; надання соціальних та адміністративних послуг населенню; забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян; соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян; захист прав місцевого самоврядування.

Забезпечення органом місцевого самоврядування комплексного розвитку територіальної громади передбачає використання ним спеціальних засобів управління змістом робіт, серед яких варто відзначити делегування, яке вважається найбільш довершеною моделлю децентралізації, оскільки передбачає передачу важливої частини державних повноважень до виключної компетенції місцевих органів самоврядування.

Органи місцевого самоврядування отримують таким чином певні права у деяких сферах соціально-економічного розвитку у відповідності до чинного законодавства, діють незалежно та мають для цього власні джерела фінансування. Процес прийняття рішень та їх впровадження повністю належить до компетенції органів самоврядування, а у випадку конфлікту між ними та місцевими органами державної виконавчої можуть застосовуватись судові механізми врегулювання компетенційних суперечностей.

Тобто головним критерієм управління змістом робіт державного органу виступає досягнення найвищої якості обслуговування громадян та раціональності залучення коштів місцевого бюджету.

У науковій літературі з питань публічного управління та адміністративного адміністрування визначається, що метод управління змістом робіт органів місцевого самоврядування – це спосіб практичної реалізації управлінських функцій шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку й суспільну діяльність керованого об'єкта з метою досягнення визначених управлінських цілей. До таких методів управлінського впливу відносять: методи примусу (застосовується у окремих випадках); методи переконання та заохочення; методи економічного, морального та адміністративного впливу.

Впровадження нових інструментів визначення обсягу та послідовності виконання робіт в органі місцевого самоврядування здійснюється із впровадженням децентралізації та урахуванням сучасних технологій та суспільних потреб. Зокрема, в даний час реформа децентралізації дозволяє розпоряджатися власними коштами громади, а тому визначати точно обсяги робіт та планувати послідовність їх виконання в майбутньому, а також гарантує належне ресурсне забезпечення.

Удосконалення організації діяльності державного органу в умовах децентралізації здійснюється, в першу чергу, за рахунок передачі повноважень та фінансів від центрального рівня до регіонального та місцевого (локального). Тобто, обґрунтовується реальне «місцеве самоврядування, як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Це, передусім, стосується функціонування на рівні об'єднаної територіальної громади закладів освіти та охорони здоров'я, відкриття центрів надання адміністративних послуг, будівництва об'єктів інфраструктури та можливості планування розвитку громади на роки вперед.

Зоряна ШАФРАНСЬКА

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

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Ефективність роботи в організації публічної сфери значною мірою визначається ефективністю управління та його відповідністю зовнішньому середовищу. При цьому зміна умов зовнішнього середовища обумовлює зміни й у засобах управління. Основною умовою і передумовою успішного функціонування системи управління є створення вискоелективного внутрішньоорганізаційного управління в організації публічної сфери, одним із найважливіших елементів якої виступає система управління персоналом. В зв'язку з цим дуже важливо, щоб керівники всіх рівнів не тільки чітко виконували свої функціональні обов'язки, але знали способи і методи управління

людьми. В цьому контексті важливе значення має ефективне використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом, для яких характерними є способи реалізації управлінського впливу на персонал та які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на трудові ресурси з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [1]. Водночас, соціально-психологічна ефективність управління в організації публічної сфери є результатом здійснення управлінських впливів, що базуються на урахуванні соціальних, психологічних, тектологічних, акмеологічних особливостей учасників управлінського процесу й спрямовані на організацію та підтримання управлінської взаємодії з метою успішної реалізації функцій та виконання завдань, що стоять перед організацією публічної сфери. Соціально-психологічна ефективність управлінської діяльності проявляється на двох рівнях: рівні соціально-психологічної ефективності організації публічної сфери та рівні соціально-психологічної ефективності суб'єктів управлінського процесу.

Зазначимо, що найбільш важливими результатами застосування психологічних методів є мінімізація психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів і т. д.), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного працівника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки й образу ідеального працівника. Цю групу методів управління в організації публічної сфери доцільно використовувати для гармонізації взаємовідносин персоналу і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю.

Разом з тим, соціологічні методи дають змогу встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації. Ця група методів управління представляє собою систему способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі організації публічної сфери, на трудову і соціальну активність персоналу [2].

Відтак, для оцінки ефективності використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом важливим є ступінь психологічного благополуччя персоналу. Відомо, що одним із проявів професійної

дезадаптованості та ознакою неблагополуччя працівників є «синдром емоційного вигорання», що є процесом поступового втрачання емоційної, пізнавальної та фізичної енергії, що виявляється в ознаках емоційного та інтелектуального виснаження, фізичної втоми, особистої відстороненості та зменшення почуття задоволення від виконаної роботи. Психоемоційне вигорання – це стан фізичного, емоційного, розумового виснаження, що проявляється в професійній діяльності.

Для синдрому психоемоційного «вигорання» характерні такі групи симптомів як: фізичні, емоційні, інтелектуальні, поведінкові, соціальні. В цьому контексті, доцільним є виокремити зовнішні і внутрішні чинники, що провокують емоційне вигорання у працівників організації публічної сфери.

До зовнішніх чинників віднесемо: хронічно напружена психоемоційна діяльність пов'язана з інтенсивним спілкуванням, точніше, із цілеспрямованим сприйняттям партнерів і дією на них; дестабілізуюча організація діяльності: нечітка організація та планування праці, погано структурована й розпливчата інформація, наявність у ній «бюрократичного шуму» – дрібних подробиць, суперечностей, завищені норми контингенту, з якими пов'язана професійна діяльність; несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що визначається такими чинниками – конфліктністю по вертикалі, у системі «керівник-підлеглий», і по горизонталі, у системі «колега-колега»; психологічний важкий контингент, з яким має справу професіонал у сфері спілкування.

До внутрішніх чинників належать: схильність до емоційної ригідності: природно, емоційне вигорання як засіб психологічного захисту виникає швидше в тих, хто є менш реактивним і сприйнятливим, емоційно стриманішим; інтенсивна інтеріоризація (сприйняття та переживання) обставин професійної діяльності: це психологічне явище виникає в людей із підвищеною відповідальністю за доручену справу, виконувати роль; низький рівень мотивації емоційної віддачі в професійній діяльності: втрату емоційності в спілкуванні особа з альтруїстичними якостями переживатиме як показник етичних утрат, як втрату людяності; етичні дефекти й дезорієнтація особистості.

Таким чином, успішне використання в організації публічної сфери соціально-психологічних методів вимагає знання керівником психологічних особливостей особистості, її поведінки і взаємовідносин в трудовому колективі. Відтак, виникає необхідність використання керівником соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, кожен член якої реалізовуватиме свій потенціал на найвищому рівні, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності організації публічної сфери.

Список використаних джерел:

1. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278с.
2. Новікова М. М. Технологія управління персоналом : теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua>.

Юлія ШЕЛЕТИН

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник -к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Оксана АПОСТОЛЮК

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Організація діяльності закладу охорони здоров'я поєднує широке коло завдань, зокрема: визначення стратегічних векторів розвитку, вирішення проблем фінансування закладу в умовах кризи, впровадження нових методик лікування, зростання вимог та потреб пацієнтів. Вирішення зазначених завдань пов'язане із прийняттям та реалізацією управлінських рішень, яке включає аналіз численних варіантів (альтернатив) потенційних дій.

Управлінське рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління. Так, А. Шегда вважає, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [1, с. 352]. На думку Н. Іванченко і В. Яцюрук «управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [2]. Н. Мала і І. Проник наполягають, що «управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [3, с. 345].

Керівники сучасних закладів охорони здоров'я обов'язково повинні володіти управлінськими навиками вирішення проблем. Цей процес складається з наступних стадій:

1. Ухвалення рішення. Стадія прийняття рішення включає п'ять основних етапів: 1) діагностику проблеми; 2) формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінку альтернатив;

5) остаточний вибір альтернатив.

2. Діагностика проблеми. На першому етапі здійснюється виявлення та опис проблемної ситуації, яку необхідно або бажано вирішити. Діагноз проблеми має бути повний і правильний. Виявлення першопричини і першоджерела виниклої проблеми може вимагати збору великої кількості інформації та проведення глибокого аналізу. У результаті діагностика проблеми часто стає багатокроковою процедурою з прийняттям проміжних рішень.

3. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення. Перед тим як виявляти можливі шляхи вирішення проблеми необхідно проаналізувати наявні в системі ресурси, які можуть знадобитися для прийняття та реалізації рішень (тимчасові, матеріальні, трудові та ін.) і сформулювати відповідні обмеження.

4. Виявлення альтернатив. На цьому етапі виявляються і формулюються альтернативні варіанти вирішення проблеми. В ідеалі бажано визначити всі можливі дії щодо усунення причин проблеми і тим самим дії організації по досягненню своїх цілей. Однак на практиці менеджер рідко володіє достатніми знаннями чи часом, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу.

5. Оцінка альтернатив. На цьому етапі здійснюється аналіз і оцінка виявлених альтернативних варіантів вирішення проблеми за встановленими критеріями і з урахуванням визначених раніше обмежень.

6. Остаточний вибір альтернативи. На основі виробленого аналізу проблеми і оцінки альтернатив вибирається остаточний варіант рішення – альтернатива з найбільш сприятливими та ефективними наслідками.

7. Прийняття рішення – це вибір найкращого варіанту дії з багатьох можливих. Такий вибір здійснюється з використанням встановлених критеріїв та з урахуванням ресурсних обмежень. При цьому може знадобитися отримання додаткової інформації. При виборі остаточного рішення також можуть залучатися експерти.

8. Реалізація рішення, контроль та оцінка результатів. З метою вирішення проблеми або отримання вигоди рішення має бути реалізовано. Тільки після виконання рішення проявляється його реальна цінність і якість. Завданням управлінця на цій стадії виконання рішення, є складання плану реалізації рішення, доведення цього плану і самого рішення до відома виконавців, контроль його виконання.

9. Встановлення зворотного зв'язку, вимір і оцінка наслідків реалізації рішення і зіставлення фактичних результатів з тими, які менеджер сподівався отримати. Зворотній зв'язок, тобто надходження даних про стан керованого об'єкта до і після реалізації рішення, дозволяє менеджеру скорегувати рішення, якщо отримані результати його не задовольняють [4].

Для того щоб управлінське рішення було ефективним і забезпечувало досягнення цілей, воно повинно задовольняти сукупності певних вимог [2; 4]. До них відносяться: 1) чітка цільова спрямованість, яка передбачає орієнтацію на досягнення окремої мети або системи цілей; 2) досягнення основної мети в охороні здоров'я, яке стикається з комплексом проблем політичного, економічного, демографічного та екологічного характеру; 3) завдання управління, яке повинно максимально наблизити результат реалізації рішення до поставленої мети; 4) всебічна обґрунтованість, яка передбачає правильний вибір тієї чи іншої альтернативи і (або) окремих її компонентів; 5) адресність, яка передбачає чітку орієнтованість на конкретний керований об'єкт і конкретних виконавців, на їх можливості, кваліфікацію і компетентність; 6) узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, яка передбачає зниження суперечливості у послідовній низці рішень, необхідність їх постійного коректування або адаптації; 7) правомочність, яка передбачає відповідність правам і повноваженнями, наданими органу або особі; 8) ефективність, яка передбачає мінімальну потребу в ресурсному забезпеченні при виробленні управлінського рішення та його реалізації з метою досягнення необхідного результату; 9) своєчасність, яка передбачає, що управлінське рішення повинно прийматися не раніше, але і не пізніше необхідних термінів; 10) повнота, стислість, чіткість, які містять необхідний набір всіх компонентів, що охоплюють усі сторони впливу рішення (ціль, засоби та ресурси, які використовуються для досягнення цілей; основні шляхи і способи їх досягнення, терміни, місце виконання робіт і управління ними на всіх стадіях і етапах реалізації рішень); 11) компромісність, яка передбачає укладання угод на основі взаємних поступок.

Список використаних джерел:

1. Шегда А. В. Менеджмент : навчальний посібник. К. : «Знання», 2002. 583 с.
2. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
3. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.
4. Піщиков В. А., Мазепа Ю. С., Ященко Ю. Б. Особливості прийняття управлінських рішень менеджерами в охороні здоров'я. *Вісник проблем біології і медицини*. 2015. Вип. 2(1). С. 301-305.
5. 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.

Христина ШЕРШУН

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

науковий керівник – к.т.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Оксана ШЕВЧУК

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Для будь-якого підприємства його успішна діяльність залежить від різноманітних чинників, зокрема, і від того, як успішно і вчасно відбувається слідування новітнім тенденціям розвитку ринку, виведення нових продуктових інновацій, впровадження нових методів роботи та обслуговування споживачів. У боротьбі за споживача ключові позиції займають найбільш конкурентоспроможні підприємства, серед яких ті, які можуть у максимально короткий строк адаптуватись до нових умов і здатні до постійних впроваджень інновацій. Вимогою часу є постійний моніторинг ринкової ситуації з можливістю забезпечення постійних модифікацій продуктів/ послуг та методів роботи на ринку. Це стимулює підприємства до пошуку ефективних методів відслідковування можливих шляхів впровадження інновацій та впровадження чіткого механізму розробки інноваційної стратегії підприємства. Тому розкриття даної теми є актуальним.

Для того, щоб сформуванню інноваційну стратегію підприємства важливо звернути увагу на наступні функції підприємства:

- реалізація потенціалу, який закладений у кожній формі власності та господарювання;
- баланс та внутрішньовиробнича пропорційність між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;
- дотримання стійкості стимулів підприємців, менеджерів, працівників;
- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу кожної фірми та суб'єкта власності й господарювання в організації ефективного інноваційного процесу[1, с.309].

Для того, щоб інноваційні програми були реалізовані і поступово переходили до інноваційного типу розширеного відтворення необхідна відповідна система організації з обґрунтованою структурою форм, які мають знаходитись у постійній взаємодії.

Функціонування кожної ланки інноваційної системи і взаємозв'язок між ними будуються на певних принципах організації (рис. 1):

Держава має надати підтримку інноваційній діяльності на підприємствах і в корпораціях не лише економічно обґрунтованою ціною, але й забезпечити замовлення матеріальних ресурсів, централізованих поповнень своїх запасів, створенням резервних фондів на регіональному рівні.

Те на скільки підприємство є інноваційним, визначає його стратегія. Тому доцільно розробляти на підприємствах план впровадження, який дасть можливість знайти відповіді на питання: як і які нововведення залучати, хто забезпечить їх введення в експлуатацію, коли вводити, які ресурси і кошти необхідні для введення, де знайти ці кошти і як організувати роботу працівників, якотрі будуть приймати участь в даному процесі.



Рис. 1. Принципи організації інноваційної системи [розроблено автором самостійно]

При створенні плану інноваційного розвитку підприємства варто враховувати непередбачувані ситуації, які можуть викликати різні ступені ризику (рис. 2):



Рис. 2. Непередбачувані ситуації при плануванні інноваційного розвитку підприємства[1, с. 310]

Планування є важливим етапом в процесі формування інноваційної стратегії підприємства, але навіть якщо підприємству вдасться обійти всі можливі труднощі та загрози під час планування інноваційного розвитку, воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Таким чином в сучасних динамічних умовах господарювання розробка стратегічного плану інноваційного розвитку промислового підприємства повинна обов'язково враховувати дію всіх чинників його внутрішнього та зовнішнього середовища, а саме: формування заходів, які здатні значно активізувати інноваційну активність підприємств в сучасних умовах, необхідність реалізації інноваційного потенціалу України.

Список використаних джерел:

1. Бальтюкевич В. В. Формування інноваційної стратегії підприємства. / В.В. Бальтюкевич // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – Вип.2(36). – с. 307-311.
2. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. / Н. М. Корсікова // Економіка харч. пром-сті. – 2009. – № 3. – с. 8-10.
3. Черкасова Т. І. Стратегія та контроль інноваційного розвитку підприємства. / Т.І. Черкасова // Одеса, Астропринт, 2010 – 310 с.

Тетяна ШОПА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ірина ДЕМКІВ

**ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ДЕРЖАВНОГО
СЛУЖБОВЦЯ**

Державна служба, виступаючи в якості інституту служіння державі і суспільству, повинна вирішувати проблеми соціальної стабілізації, економічного розвитку, духовного оздоровлення суспільства, повинна бути гарантом побудови правової держави. У зв'язку з виниклою необхідністю подолання кризових явищ в сучасному українському суспільстві, формування сучасної конкурентоспроможної держави, ефективно вирішує проблеми соціально-економічного і суспільного розвитку, особливого значення набуває розробка механізмів формування етичних принципів і цінностей у системі державної служби.

Важливість аналізу етики державних службовців як об'єкта державного регулювання, кодифікації етичних норм і формування механізмів етичного регулювання пов'язане з такими сучасними проблемами, які гостро постають перед державною службою України, а саме: з питання корупції серед чиновників, досить неефективної роботи державних службовців, значного відсотку недовіри населення до діяльності органів державної влади. Суспільна довіра до державних цивільних службовців є фундаментальною умовою ефективного державного управління. Так, саме моральні стандарти поведінки державних службовців стають основоположним фактором, що саме і визначає якість і ефективність державного управління. У зв'язку з цим, аналіз проблем, що стосуються професійної етики в системі державної служби видається вкрай актуальним.

У демократичному суспільстві держава є найважливішою формою консолідації загальнолюдських, національних і соціальних цінностей та інтересів своїх громадян. Держава розподіляє свої завдання з управління та системи управління державою, є соціальним інститутом. Адміністративна громадськість, діяльність посадових осіб визначається і досягненням цілей і волі держави. Це відрізняє державну службу від звичайної професійної діяльності, яка є засобом досягнення цілей, інтересів і прав окремих осіб чи громадських об'єднань.

Держава і громадськість може вирішити свої основні завдання лише за умови цілеспрямованої високопрофесійної діяльності системи адміністративно-державного управління. Саме тому таке важливе значення має вдосконалення адміністративної етики в державному управлінні. Як відомо, адміністративна етика – це адаптовані до практичних потреб державної і муніципальної служби відомості про основні етичні поняття, закономірності і тенденції службових відносин, про моральні цінності, про моральні вимоги до форм, методів і стилю службової діяльності [1, с. 7], і одночасно – поведінка державних службовців відповідно з даними вимогами.

Питання етики держслужби регулярно стають предметом вивчення в рамках підвищення кваліфікації державних та муніципальних службовців. Так, в рамках підвищення кваліфікації державних службовців проводиться навчання «Професійна етика та етикет державного службовця». При цьому, необхідно підкреслити і той факт, що у вітчизняній історії спостерігалися різкі зміни в суспільному відношенні до державного апарату, у витлумаченні його функцій і принципів прийняття рішень, взаємин з політичним керівництвом і з громадянами. Тобто на рівні суспільної рефлексії (комплексу оцінок державного апарату з боку суспільства) кілька разів відбувалася «переоцінка цінностей», яка заважала формуванню системи практичних заходів щодо вдосконалення державної служби.

На початку 90-х років відчувалася гостра необхідність радикального реформування «старого апарату», що дістався у спадок від радянського періоду історії. У той час суспільство було схильне до різкої, нищівної критики державного апарату [2].

І тому, від традиційної покори патерналістській владі уряду суспільство не зупинилось на конструктивній критиці його інститутів і звичаїв, суспільство швидко перейшло до тотальної, огульної критики будь-яких владних дій держави. Демонстративна неповага до влади, особливо влади центральної, стала модою, стилем поведінки в 90-ті роки. Багато хто до цих пір вважає, що одна з фундаментальних причин українських бід якраз в тому і полягає, що у нас завжди було дуже сильна держава і занадто слабке суспільство.

Можна виділити такі особливості організації державної служби, що впливають на її етичні проблеми. По-перше, функціонування державної служби в усіх державах і в усі часи фінансується з державного бюджету, тому Державна служба завжди існує в умовах обмежених ресурсів. Як результат цього фінансування, матеріальна винагорода державних службовців завжди нижча, ніж винагорода фахівців такого ж статусу в інших сферах діяльності. Були проведені різні дослідження в різних країнах Європи, в якому порівнювалися заробітна плата держслужбовців і людей, службовців в інших структурах. Було з'ясовано, що кращі чиновники держслужби отримують стільки ж, скільки найгірші в інших організаціях. Моральна незадоволеність рівнем матеріальної винагороди призводить до ряду наслідків: кращі, найбільш талановиті, конкурентоспроможні на ринку праці йдуть в інші сфери діяльності. У результаті якість кадрового потенціалу знижується, і різниця між кращими і гіршими чиновниками зменшується; значна частина державних чиновників прагне, використовуючи владні і розпорядчі повноваження, заповнити рівень винагороди до стандартного статусного рівня; певна частина держслужбовців йде в апарат, не дивлячись на маленьку заробітну плату, прагне отримати особисту користь.

Держслужба строго вибудована по вертикалях діяльності. В цих вертикалях працюють люди з різним попереднім соціальним досвідом, виховані в різних системах професійних моральних норм. Діяльність в цих вертикалях істотно різниться за специфікою і характером праці, за цілями діяльності. Особливістю пристрою по вертикалі є і те, що підпорядкованість тут може виявитися для співробітників навіть більш важливою, ніж приналежність до певного територіального органу. Більш якісно працівники виконують завдання, що прийшли зверху або йдуть наверх. У повсякденному житті це означає, що вони воліють більше займатися звітами і т. д. ніж, наприклад, займатися благоустроєм своєї території; жорсткість підпорядкування по вертикалі

приводить до того, що дуже складно встановлюються горизонтальні зв'язки між співробітниками різних вертикалей на проміжних рівнях. Проходження будь-якого документа в державній службі приблизно в 1,5-2 рази повільніше, ніж в інших сферах діяльності; на чисто психологічному рівні між співробітниками різних вертикалей в межах одного територіального органу можуть виникати неприязні відносини та конфлікти, як правило, приховані, які тривають довго. Проявляються вони найчастіше під час заохочення, преміювання, просування людей у вигляді взаємних образ. В якості одного із заходів керівнику треба бути більш уважним до співробітників, а якщо конфлікт виплеснувся, то вирішувати його краще на загальних зборах (кривдників і ображених), а не кожному відділу окремо [3].

У зв'язку з цими особливостями держслужби останнім часом усвідомлена першорядна роль у державному управлінні культурних факторів, формування нової культури державної служби». Магістральним напрямком тут стала «етизація» державної служби, тобто посилення уваги до морально-етичних аспектів поведінки державних службовців. Вважається, що без етичного компонента будь-які адміністративні реформи мають мало шансів на успіх.

Етичний компонент – один з центральних у створенні нової моделі держслужби. Регулювання службової поведінки чиновників на морально-ціннісному рівні і жорсткий контроль за дотриманням ними високих етичних стандартів – необхідні умови для реального підвищення якості державного управління, соціальної ефективності держави в цілому і, в підсумку, підвищення по відношенню до нього рівня довіри. Значне збільшення уваги до проблематики адміністративної етики – один з провідних векторів реформування.

Професійна етика держслужбовця, як, втім, і будь-яка корпоративна етика, має суттєву специфіку. Між тим багато чиновників мають про неї вельми смутне або спотворене уявлення або відносяться до неї зі зневагою. Ті ж, хто всерйоз прагне керуватися нормами службової моралі (а таких людей в апараті чимало), змушені методом проб і помилок виробляти свою, «індивідуальну» версію етичного кодексу.

Підсумовуючи викладене, ще раз зазначимо, що регулювання діяльності службовців на рівні цінностей та етики – одна з найважливіших передумов соціальної ефективності держави, один з головних напрямків її реформування. З цілого ряду причин акценти в сучасній держслужбі зміщуються з формальних норм на фундаментальні цінності. Але щоб рух в цьому напрямку був успішним, необхідна найсерйозніша увага і ставлення до нього з боку вищого керівництва.

Питання вдосконалення етики державного службовця постійно продовжують виникати. Актуальність цієї проблеми визначається потребою у вивченні етики державного службовця як одного з найважливіших чинників, що

впливають на ефективність роботи державної служби. Узагальнюючи точки зору багатьох вчених і політичних діячів, ми дійшли висновку про те, що низький етичний рівень державних службовців – одна з головних проблем у процесі модернізації традиційного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Мельников В. П. Державна служба в Україні: Історичний досвід. К.: РАГС, 2010. 389 с.
2. Модельний кодекс поведінки. URL: <http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsession>
3. Цветков В.В., Горбатенко В.П. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства: монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2001. 348 с.

**Володимир ШРІБА,
Христина МАРТИНЮК**

здобувачі освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Інна ЧИКАЛО

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Високі темпи приросту населення і урбанізації призводять до стрімкого зростання потреби в транспортуванні та збільшення кількості транспортних засобів. Оптимізація системи організації та експлуатації міського транспорту сприяє дійсному зниженню витрат на енергію, зменшує загрози, шум, забруднення повітря на місцях, небезпеку нещасних випадків і викидів парникових газів в глобальному масштабі, що забезпечує економічне зростання галузі. Завданням сталого розвитку транспорту є підвищення добробуту населення і забезпечення здорової, надійної, економічної, соціальної та екологічної основи розвитку транспортної системи як для сьогодення, так і для майбутніх поколінь [4].

Одним із стратегічних завдань сталого розвитку України у сфері екологічно збалансованого розвитку економіки є розвиток екологічно безпечних видів транспорту та транспортних комунікацій, використання альтернативних видів палива, у тому числі неуглеводневих.

Нині транспортний сектор економіки України у цілому задовольняє лише певні потреби економіки та населення у перевезеннях. Рівень безпеки, показники

якості та ефективності перевезень пасажирів та вантажів, енергоефективності, техногенного навантаження на довкілля не відповідають більшості міжнародних вимог. Спостерігається відставання в розвитку транспортної мережі, транспортних технологій та особливо відставання розвитку автодоріг загального користування від темпів автомобілізації країни. Кабінет Міністрів України 20.10.2010 р. ухвалив «Транспортну стратегію України до 2020 року», яка спрямована на підтримку раціонального та ефективного функціонування транспортної галузі для створення умов соціально-економічного розвитку країни, покращення конкурентоздатності державної економіки та безпеки транспорту.

Механізм чистого розвитку і механізм спільного впровадження дають можливість країнам, які прийняли на себе зобов'язання із скорочення викидів парникових газів, інвестувати у проекти із скорочення викидів у країнах, які розвиваються. ГЕФ є найбільшою організацією, яка здійснює фінансування проектів, що мають позитивний вплив на довкілля. Фонд компенсує додаткові витрати, що пов'язані з розробкою проектів на цілі розвитку, які сумісні з глобальним навколишнім середовищем.

У проектах головна увага має бути зосереджена на збереженні цілісності глобального навколишнього середовища: покращення стану довкілля і забезпечення стійкості на всіх рівнях. Фінансуються проекти в галузях: біологічне різноманіття, глобальні зміни клімату, міжнародні води, озоновий шар, деградація земель, нові ініціативи, стійкий розвиток транспорту, комплексне управління екосистемами, біологічне різноманіття в сільському господарстві, стійкі органічні забруднювачі.

Проаналізуємо сучасний стан транспортної системи міста Києва, існуючих проблем, з'ясуємо причини їх виникнення та вплив на навколишнє середовище і людину у місті.

Транспортна система Києва характеризується складною розгалуженою мережею міського пасажирського транспорту.

За експертними оцінками, очікується щорічне зростання попиту на транспортні послуги на 4-5 %. Обсяги перевезень пасажирів можуть збільшитися на 8 – 9 %, а в перспективі до 2021 р. – у 1,4 – 1,5 рази. Сьогодні транспортна система м. Києва не готова до забезпечення перевезень у таких обсягах, зокрема через низький інвестиційний потенціал інженерно-транспортної інфраструктури [1]. Із збільшенням кількості дорожніх транспортних засобів (ДТЗ) з кожним роком зростає негативний вплив автотранспорту на клімат міста. За статистичними даними тільки за 2019 рік викиди забруднюючих речовин у повітря автомобільним транспортом склали 218,3 тис.т. [3].

Недосконала транспортна інфраструктура одна із проблем розвитку міста.

Окрім того, можна визначити наступні проблеми:

- низька щільність та перевантаженість вулично-дорожньої мережі;
- перевантаженість мостів через р. Дніпро, брак необхідних мостових переходів, істотні відмінності в транспортному забезпеченні між ліво- та правобережними частинами міста;
- нестача паркінгів та автостоянок, особливо в центральній частині міста;
- недостатньо розвинута кільцева структура автомобільних доріг навколо м. Києва.

Частина проблем транспортної діяльності є типовою для міст України, а саме:

- низька експлуатаційна ефективність громадського транспорту (затори на дорогах, спричинені аваріями, натовпи на станціях, відсутність пріоритету автобусів, трамваїв та маршруток);
- часто низька якість транспортних засобів, станцій та доріг;
- лише частково реалізована системна інтеграція різних видів транспорту;
- низька роль велосипедного транспорту;
- низька (планувальна та фінансова) системність підтримки розвитку сталої мобільності у місті.

Стратегія сталого розвитку транспортної системи Києва має на меті подальший розвиток транспортної системи міста та створення умов для соціально-економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності економіки міста і життєвого рівня населення завдяки забезпеченню якості транспортних послуг та задоволенню соціальних, зовнішньоторговельних, оборонних та природоохоронних потреб суспільства.

Стратегічна модель, яку можна розглядати як загальну мету стратегії розвитку транспортної системи Києва сформульована наступним чином: створення в місті такої транспортної системи, яка б стимулювала зниження рівня негативного впливу транспортної діяльності на навколишнє середовище, розглядає впровадження енергоефективних транспортних засобів та альтернативних видів палива та забезпечує виконання технічно, фінансово та екологічно стабільних заходів, ефективних, з точки зору витрат, у відповідності до директив ЄС.

Для того, щоб покращити екологічну ситуації в Києві та зниження негативного впливу транспортної діяльності на довкілля доцільно для всіх видів транспорту запроваджувати підходи екологічної логістики [2]. Для цього необхідно:

- Проводити постійний аудит вуглецевих викидів в ланцюгу поставок.
- Здійснювати передачу вантажів переважно на «зелений» вид транспорту.
- Розробити «зелені» транспортні засоби, повітряні та морські судна.

- Зменшити вплив на навколишнє середовище при складуванні.
- Підвищити екологічну ефективність палива при вантажних та пасажирських перевезеннях.
- Впровадити реверсивну (оборотну) логістику поводження з відходами.
- Створити стійку систему логістики міста.
- Державне забезпечення стійкості логістичної системи.

Список використаних джерел:

1. Генеральный план развития Киева до 2025 г. (развитие дорожно-транспортной инфраструктуры). URL: http://kdmp.com.ua/npravleniya_deyatelnosti/generalnyj-plan-kieva.html.
2. Матейчик В.П., М.Смешек, Хрутьба В.О. Екологічна логістика як фактор зниження ресурсоемності підприємств транспорту. *Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики: зб.доп. 13 Міжнар. наук.-практ.конф.* К.:Міністерство транспорту та зв'язку України, 2011, 212 с.
3. Основні показники охорони навколишнього природного середовища м. Києва. Статистичний збірник. К: Головне управління статистики у м. Києві. 2013. 17 с.
4. Sustainable Development: A. Renewod Effort by the OECD, OECD Policy Brief № 86 1998. URL: <http://www.internationaltransportforum.org/IntOrg/acquis/CM200001Fru.pdf>.

Мар'яна ЮЗВА

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 ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОФЕСІЙНОГО
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Одним з пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку України є якісний розвиток системи професійного навчання персоналу органів публічної влади.

Становлення самої державної служби та системи підготовки кадрів для неї відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. За таких умов ефективне функціонування системи безперервного професійного навчання персоналу органів публічної влади є нагальною потребою та важливим фактором зміцнення державності, становлення правової, демократичної, соціальної держави з соціально орієнтованою ринковою

економікою. Це дозволяє визначити напрями щодо вдосконалення системи професійного навчання персоналу органів публічної влади. Вони обумовлені насамперед стратегією та змістом реформ і перетворень, в яких все більше підвищується роль особистісного чинника, наукових знань, професіоналізму та компетентності кадрів органів публічної влади.

Особливістю професійної компетентності публічних службовців є стан організованості професійного середовища: чим менше організована професійна діяльність, тим необхіднішим є професійно компетентний спеціаліст [1]. Проте, зміст та рівень спеціального, фахового, професійного навчання персоналу повинні відповідати стратегічним напрямам розбудови державності, мати випереджаючий характер, враховувати високий динамізм соціальних і економічних процесів, завдання і труднощі становлення нової моделі публічного управління, кадрового забезпечення органів публічної влади. Курс на відповідність кваліфікації персоналу потребам політичного та соціально-економічного розвитку держави, позитивну стабілізацію кадрів органів публічної влади, зміцнення їх якісного складу, виконання законом установлені вимоги про наявність відповідної професійної підготовки працівників обумовлюють необхідність професійного навчання значної кількості персоналу, якісного удосконалення системи його професійного навчання. Сьогодні в органах публічної влади мають працювати нові кадри, здатні на основі та в межах закону проявляти самостійність, творчість і підприємливість, бути дисциплінованими і готовими на особистий ризик заради державної справи, визнавати, дотримуватися та захищати права і свободи людини й громадянина.

Концептуальні зміни, що відбуваються в органах публічної влади вимагають від персоналу зосередження зусиль та часу не тільки на усвідомленні потреби нових професійних компетенцій, а передбачають постійне вдосконалення професійного рівня, зростання управлінських, аналітичних, комунікативних складових їх діяльності, зорієнтованих на надання якісних послуг.

Формування нових інноваційних підходів до процесу підготовки персоналу під час професійного навчання спрямовано на підвищення їх якості. Компетентнісний підхід в освіті працівників органів публічної влади означає перегляд освітньої парадигми, творчий синтез традиційних та інноваційних технологій [2].

Інноваційний зміст та технології професійного навчання персоналу органів публічної влади забезпечуються принципами їх відбору, до яких в теорії віднесені – актуальність, стандартизація, структурованість, варіативність, диференціація. Актуальність змісту професійного навчання має віддзеркалювати новітні тенденції розвитку системи освіти, її інноваційну спрямованість, перехід

на нову структуру та зміст, створювати передумови для опанування нових педагогічних технологій. Враховуючи можливість запровадження різних моделей навчання працівників, участь в організації цього процесу різних навчальних закладів, методичних установ та громадських організацій, потребує запровадження стандартних (або типових) професійних програм підвищення їх кваліфікаційного рівня.

Відбір змісту навчання й організації навчального процесу сприяють забезпеченню цілісності, наступності і безперервності професійного розвитку персоналу. Для цього використовуються можливості навчання як на курсах підвищення кваліфікації в інститутах, так і в міжкурсовому періоді – на різноманітних семінарах, тренінгах, зустрічах тощо.

Зазначимо, що відбір змісту навчання до початкової програми для конкретної категорії слухачів має відбуватися наступним чином:

- доцільно визначити професійні компетентності даної категорії слухачів;
- відібрати зміст, форми і методи навчання для розвитку чи формування будь-якої складової професійної компетентності;
- визначити у кожному навчальному модулі теми для інваріантного і варіативного вивчення;
- кожний навчальний модуль обліковувати, визначати обсяг кредитів, визначати теми занять для залікового кредиту;
- формувати зміст освітньо-професійної програми навчання для конкретної категорії слухачів, який складається з набору інваріантних і варіативних модулів, має достатню кількість годин, відведених для самостійного вивчення матеріалу, обліковується кількістю кредитів і балів для отримання свідоцтва про навчання або підвищення кваліфікації.

Доцільно до сучасних технологій навчання в інноваційній системі підвищення кваліфікації персоналу віднести:

- електронний підручник (програмно-методичний комплекс, який дає можливість самостійно засвоїти навчальний курс або його певний розділ і об'єднує в собі властивості звичайного підручника, довідника, збірника задач і лабораторного практикуму);
- ТВ-технологія – вид дистанційної технології навчання, що базується на використанні систем телебачення для доставки слухачам навчально-методичних матеріалів та організації регулярних консультацій у викладачів (тьюторів);
- мережева технологія – вид дистанційної технології навчання, що базується на використанні мереж телекомунікації для забезпечення слухачів навчально-методичними матеріалами та інтерактивної взаємодії між викладачем (тьютором);
- кейс-технологія – вид дистанційної технології навчання, яка заснована на

використанні наборів (кейсів) текстових, аудіовізуальних та мультимедійних навчально-методичних матеріалів для їх самостійного вивчення слухачами при організації регулярних консультацій у викладачів (тьюторів) традиційним або дистанційним способом.

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи навчання. Важливо, щоб обраний метод відповідав цілям навчання і використовувався системно. Адже практика засвідчує, що професійний розвиток персоналу слід розглядати не як самоціль, а як складову частину внутрішньо-організаційної системи формування системи лояльності працівників до органу публічної влади, де вони працюють.

Таким чином, сучасні процеси прискорення глобалізації, а також проведення процесу децентралізації вимагають від органів публічної влади використовувати не тільки традиційні методи навчання, але й упроваджувати інноваційні технології для забезпечення безперервного навчання кадрів.

Список використаних джерел:

1. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278с

2. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України: наук. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.

Оксана ЯКИМЕЦЬ

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
науковий керівник: викладач кафедри менеджменту
публічного управління та персоналу ЗУНУ Труш І. М.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Традиційне уявлення про аудит передбачає, що це – перевірка з боку якогось контрольного органу за певною процедурою фінансової та господарської діяльності установи, підприємства чи організації. Та насправді, правильна побудова внутрішнього контролю та аудиту в громаді забезпечить збільшення надходжень до місцевих бюджетів, пошук резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів. Це, своєю чергою, можливо при здійсненні постійного аналізу витрачання бюджетних коштів і упередженні

випадків їх нераціонального витрачання та неефективного управління майном громад.

Одним із найважливіших викликів сьогодення є формування спроможних громад на основі покращення ефективності управління майном і коштами громади та забезпечення прозорого і відповідального фінансового, у тому числі бюджетного, управління на рівні муніципальних утворень.

Результатом реформи стає підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів. Це можливо при здійсненні постійного аналізу витрачання бюджетних коштів і упередженні випадків їх нераціонального витрачання та неефективного управління майном громад.

Цікаво, що управління ризиками спочатку з'явилося у США для внутрішнього контролю у приватних структурах, а потім поширилося по всьому світу.

Також під час впровадження внутрішнього контролю та аудиту в територіальних громадах не слід забувати й про важливість порядності та етичні цінності працівників певних структур.

Учасники семінару ознайомилися з основними етапами запровадження якісного внутрішнього контролю у територіальних громадах; організаційно-методологічними аспектами здійснення заходів внутрішнього аудиту; повноваженнями Рахункової палати України стосовно здійснення аудиту ефективності та фінансового аудиту; основними типами порушень, ідентифікованими аудитором Рахункової палати в територіальних громадах тощо.

Детальніше обговорили:

- приведення систем внутрішнього контролю на місцевому рівні до вимог концепції COSO.
- зовнішній аудит як незалежний аудитор для територіальних громад;
- функціонування системи внутрішнього аудиту як елементу менеджменту в органах місцевого самоврядування;
- відповідні нормативно-правові акти тощо.

Додамо, що захід викликав справжній аншлаг та був насичений практичними кейсами та успішними практиками. Він запобіг уникненню низки помилок та додав нових знань фінансистам громад.

Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою» спільно фінансується ЄС та його державами-членами Німеччиною, Польщею, Швецією, Данією, Естонією та Словенією для підтримки України на її шляху до зміцнення місцевого

самоврядування. U-LEAD сприяє прозорому, підзвітному та багаторівневому управлінню в Україні, яке відповідає на потреби громадян, та розширює можливості громад.

Олександр ЯКИМЧУК

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Алла ВАСІНА

СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Заклад охорони здоров'я є складною системою, яка характеризується спеціально визначеною структурою та цільовою спрямованістю на досягнення організаційної мети – забезпечення медичного обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та здійснення професійної діяльності медичних працівників.

Як складній системі, закладу охорони здоров'я притаманні такі властивості: заклад охорони здоров'я є цілісною системою; заклад охорони здоров'я складається з окремих підрозділів, що є його складовими елементами; наявність спільної головної мети для всіх складових підсистем закладу охорони здоров'я; підпорядкування цілей кожного компонента спільній меті системи та усвідомлення кожним працівником своїх завдань та загальної мети; виконання кожним складовим елементом закладу охорони здоров'я своїх функцій у відповідності до закріплених завдань; наявність відносин субординації та координації між структурними елементами закладу охорони здоров'я; наявність зворотного зв'язку між керуючою і керованими підсистемами закладу охорони здоров'я; залежність функціонування і розвитку закладу охорони здоров'я від зовнішнього середовища [1, с.8].

Цільова спрямованість закладу охорони здоров'я на досягнення організаційної мети досягається через координацію діяльності його структурних підрозділів. Координація як процес досягнення єдності зусиль всіх структурних підрозділів у напрямі реалізації організаційних цілей; як керівна діяльність щодо забезпечення взаємозв'язку та узгодженості суб'єктів, об'єктів і процесів в часі та просторі; як функція менеджменту, зорієнтована на налагодження зв'язків, організацію взаємодії і узгодженість роботи структурних підрозділів, диспетчеризацію виконання планів і завдань, відіграє відповідну роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу охорони здоров'я і вимагає особливої уваги з боку керівників всіх рівнів.

Структурні підрозділи закладу охорони здоров'я повинні координувати свою діяльність, тому що вони залежать від результатів праці один одного, і тільки координація їх діяльності може привести до досягнення максимального результату для організації загалом.

Тобто, головним завданням координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я є досягнення узгодженості в їх роботі шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними з метою забезпечення його цілісності та стійкості як організаційної системи.

В залежності від напряму координаційного впливу можна виокремити такі види координації діяльності структурних підрозділів закладу охорони здоров'я:

- превентивна координація, яка націлена на завчасне виявлення проблем, невідповідностей, прорахунків у діяльності структурних складових та окремих працівників медичної установи, запобігання цим проблемам шляхом вироблення і запровадження превентивних заходів;

- регулююча координація, зорієнтована на підтримання пропорцій і узгодженості в роботі структурних підрозділів, налагодження ефективних взаємозв'язків між підрозділами й працівниками різних організаційних рівнів, дотримання параметрів програм і планів діяльності закладу охорони здоров'я та усунення небажаних відхилень;

- стимулююча координація полягає у: забезпеченні дотримання вимог і стандартів у діяльності працівників, структурних підрозділів, медичної установи загалом; встановленні винагород і заохочень за чітке дотримання графіків, вимог стандартів якості, ефективне скоординоване вирішення назрілих завдань.

Координація забезпечується через вироблення й запровадження координаційних механізмів, які необхідні для того, щоб гарантувати, що необхідна інформація буде надана тому, хто її потребує, в потрібний час. Найбільш часто використовується механізм координування, що базується на взаємному погодженні: структурні підрозділи і працівники, результати діяльності яких залежать від роботи один одного, постійно підтримують зв'язок між собою, щоб спільно досягти бажаного результату.

Другим механізмом є прямий контроль: керівники структурних підрозділів безпосередньо координують діяльність підлеглих в рамках своєї компетенції, виступають своєрідним каналом комунікації між ними і приймають необхідні рішення. Ці механізми є різновидами прямого координування.

Механізмом непрямого координування є стандартизація: діяльність має бути організована таким чином, щоб кожен точно знав, що йому необхідно робити, без додаткового контролю і комунікацій. Існує три форми стандартизації: стандартизація результатів; стандартизація робочих процесів; стандартизації кваліфікації.

Список використаних джерел:

1. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

Андрій ЯНЮК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

НОВІ ПІДХОДИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЛІКАРІВ

Важливою умовою для успішної діяльності закладу охорони здоров'я є робота його персоналу, оскільки саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність діяльності медичної установи. Дієвим способом виявлення настільки якісно виконують роботу медичні працівники є атестація. Лікарі є одним із найважливіших видів медичних працівників, які надають медичні послуги та медичну допомогу пацієнтам.

Атестація лікарів спрямована на удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності для подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню. Основними завданнями атестації лікарів є оцінка виконання лікарями вимог щодо здобуття післядипломної освіти в інтернатурі, підвищення їхньої кваліфікації та проходження безперервного професійного розвитку відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» [1].

Відповідно до Порядку проведення атестації лікарів, затвердженого Наказом Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року, розрізняють три види атестації: 1) атестація на визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»; 2) атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії; 3) атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії [2].

Атестація на визначення знань та практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст» проводиться в комісіях, які створюються при закладах вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань 22 «Охорона здоров'я», та закладах післядипломної освіти.

Атестація на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій проводиться комісіями, що створюються при Міністерстві охорони здоров'я

України (Центральна атестаційна комісія), Міністерстві охорони здоров'я Автономної Республіки Крим, структурних підрозділах з питань охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій (далі – атестаційні комісії).

Атестаційні комісії проводять атестацію лікарів закладів охорони здоров'я та фізичних осіб – підприємців, які одержали ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики, ліцензії на діяльність банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини відповідно до переліку, затвердженого Міністерством охорони здоров'я України, лікарів, які працюють за наймом у суб'єктів господарювання, що зареєстровані в установленому порядку як юридичні особи або фізичні особи – підприємці, лікарів медико-профілактичного профілю та лікарів установ соціального захисту населення на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Лікарі, які працюють у закладах охорони здоров'я, що входять до сфери управління центральних органів виконавчої влади, при яких створено відповідні відомчі атестаційні комісії, проходять атестацію у таких відомчих атестаційних комісіях у разі їхнього створення або в атестаційних комісіях Міністерства охорони здоров'я України відповідно до вимог цього Порядку.

Центральна атестаційна комісія: 1) проводить атестацію керівників, їхніх заступників, штатних головних спеціалістів та експертів Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства охорони здоров'я Автономної Республіки Крим, структурних підрозділів з питань охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, керівників, їх заступників закладів та установ медико-профілактичного профілю, керівників, їхніх заступників, спеціалістів закладів охорони здоров'я, що входять до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України, керівників, їхніх заступників центрів (бюро) медико-соціальної експертизи, лікарів медико-соціальних експертних комісій та лікарів підприємств, установ, організацій усіх форм власності; 2) вирішує питання легалізації посвідчень про наявність кваліфікаційних категорій, виданих за межами України; 3) здійснює методичне керівництво роботою атестаційних комісій в Україні.

До складу атестаційної комісії можуть входити працівники Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства охорони здоров'я Автономної Республіки Крим, структурних підрозділів з питань охорони здоров'я обласних (міських) державних адміністрацій, а також представники професійних асоціацій, організацій роботодавців та профспілок, керівники закладів охорони здоров'я, науково-педагогічні працівники закладів вищої медичної освіти, науково-дослідних інститутів тощо (за їхньою згодою).

Члени атестаційної комісії входять до її складу на добровільних засадах. У

проведенні атестації беруть участь не менше 2/3 складу комісії. Рішення ухвалюється більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. У разі рівного розподілу голосів голос голови комісії є вирішальним.

Засідання атестаційних комісій проводяться не рідше одного разу на квартал відповідно до щорічного графіка, який затверджується перед початком нового календарного року керівником закладу вищої медичної освіти або Міністерством охорони здоров'я України, Міністерством охорони здоров'я Автономної Республіки Крим, структурними підрозділами з питань охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій (далі – орган охорони здоров'я), при яких створені комісії.

Атестація на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій проводиться за бажанням лікаря. Лікарі, які протягом року після закінчення п'ятирічного строку з дати попередньої атестації не виявили бажання і не подали документи на чергову атестацію, та лікарі, яким за рішенням атестаційної комісії відмовлено в атестації або присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії, підлягають атестації на визначення знань та практичних навичок з підтвердженням звання «лікар-спеціаліст» після проходження стажування.

Особи, яким присвоєно кваліфікаційну категорію, проходять атестацію на її підтвердження один раз на п'ять років. За бажанням лікаря, за наявності стажу роботи за спеціальністю та за умови виконання вимог до безперервного професійного розвитку атестація на присвоєння наступної кваліфікаційної категорії може бути проведена і через менший строк, але не раніше ніж через один рік з дати попередньої атестації.

Отже, нові підходи до атестації лікарів побудовані таким чином, що стимулюють їх підвищувати свою кваліфікацію не лише перед атестацією, а й протягом усієї професійної діяльності. Це сприяє формуванню системи безперервного навчання та вдосконалення професійних компетентностей лікарів після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі, що дає змогу їм підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та триває протягом усього періоду професійної діяльності

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України № 302 від 28 березня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>

2. Порядок проведення атестації лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/11598-dn_20190222_446_dod_por.pdf

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.

Павло ЯЩУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана КРАМАРЧУК

СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

Серед методів управління персоналом величезну роль відіграють соціально-психологічні методи управління, які впливають, переважно, на свідомість працівників, на соціальні, етичні, релігійні та інші інтереси людей, а також моральне стимулювання трудової діяльності.

До соціальних методів управління відносяться: методи управління соціально-масовими процесами; групами; груповими явищами; соціального регулювання; рольових змін; соціальної профілактики.

До психологічних методів управління відносяться: методи професійного відбору; гуманізації праці; формування емоційно-естетичного фону діяльності колективу [1, с. 278].

На основі сутності соціально-психологічних методів управління персоналом, можемо сформулювати соціально-психологічні аспекти управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Примітка. Складено автором за даними [1]

Під соціально-психологічними методами слід розуміти сукупність

специфічних методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації [2, с. 219]. Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, може знижувати трудову активність персоналу.

Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на знанні основ соціології і психології, завдяки чому дозволяють ефективно впливати на людей: на їх працездатність, мотивацію і, як наслідок, на успіх діяльності медичного закладу в цілому. Крім того, такі методи управління можуть допомогти керівнику:

- визначити неформальних лідерів і підтримати їх;
- розвинути внутрішній потенціал кожного фахівця;
- спонукати людей до самостійності та ініціативності;
- сформуванати корпоративну культуру;
- згуртувати колектив і т. д.

Відзначимо також, що через психологічні механізми керівник може формувати і зміцнювати свій авторитет.

Психологічний підхід має свої переваги, а саме: він дозволяє ефективніше управляти мотивацією; на відміну від економічних методів управління, не вимагає додаткових витрат на матеріальну винагороду співробітникам; дозволяє налагодити комунікацію в колективі, створити сприятливу атмосферу, розкрити внутрішній потенціал кожного фахівця. Загалом, в результаті використання соціально-психологічних методів управління персоналом знижується навантаження на керівника, але при цьому йому вдається швидше досягати поставлених цілей.

У той же час є у таких методів і недоліки: ризик виникнення хаосу в компанії через відсутність строгості з боку керівника, можливі складнощі з підбором кадрів. Так, не кожен готовий проявляти самостійність, ініціативність, брати на себе відповідальність за результат.

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що подібний стиль управління передбачає в якійсь мірі децентралізацію, коли не тільки начальство, але і співробітники готові приймати важливі рішення.

Список використаних джерел:

1. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. Удосконалення кадрової політики на приватному підприємстві. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2012. № 6. С. 276-281.

2. Рульєв В.А. Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Кондор, 2012 310 с.