

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"> <li>– розширення обсягу підготовки магістрів публічної служби;</li> <li>– запровадження підрозділів, які б спеціально займалися питаннями координації роботи з професійної етики публічних службовців;</li> <li>– видання літератури з проблем етики публічної служби, запровадження етичних випусків часописів, конференцій;</li> <li>– розробку методик оцінки рівня етики публічної служби;</li> <li>– організацію моніторингових досліджень рівня етики публічної служби;</li> <li>– розробку семінарів, тренінгів, проблемних та ігрових ситуацій для системи підвищення кваліфікації з проблем етики публічної служби;</li> <li>– підвищення оплати праці публічних службовців, розвиток зв'язку оцінки публічних службовців з рівнем оплати праці та їх матеріальним та моральним заохоченням;</li> <li>– запровадження етичного навчання в усіх ланках системи освіти країни;</li> <li>– сприяння розвитку лідерства на публічній службі;</li> <li>– забезпечення виконання антикорупційними органами своїх функцій;</li> <li>– розвиток механізмів взаємодії громадянського суспільства з державними інститутами, що дозволить впливати на стан етики</li> </ul>

Рівні, на яких здійснюватимуться дії	Доцільні дії
	публічної служби; – 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.
На регіональному рівні необхідно забезпечити	– 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.
На рівні окремих органів публічної служби необхідно забезпечити	– 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](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.