

---

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

*(аналітична записка за результатами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»,  
Тернопіль, ЗУНУ, 4 травня 2023 року)*

Складні виклики, що постають перед Україною в умовах здобуття перемоги у війні і вироблення механізмів післявоєнного оновлення всіх сфер суспільної життєдіяльності, спонукають до пошуку нових можливостей вирішення складних завдань всіма управлінськими структурами на різних рівнях управління. В цьому контексті організаційною формою обговорення назрілих управлінських проблем стала IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів», організована Міністерством освіти і науки України, Західноукраїнським національним університетом, факультетом економіки та управління, навчально-науковим інститутом публічного управління, кафедрою менеджменту, публічного управління та персоналу, ГО «Центр наукових досліджень «Стратегії розвитку», із залученням до її роботи науковців закладів вищої освіти України та зарубіжних країн, керівників та службовців органів влади, підприємств і організацій, аспірантів, здобувачів магістерських та бакалаврських програм. Конференція проводилась у змішаному режимі як безпосередньо в стінах ЗУНУ, так і в онлайн форматі з використанням платформи ZOOM.

Метою науково-практичної конференції з міжнародною участю було визначено: виявлення сучасних трендів розвитку менеджменту у вітчизняній і світовій практиці, визначення підходів до підвищення ефективності публічного управління в контексті викликів сьогодення, окреслення стратегічних векторів модернізації управління закладами охорони здоров'я, вироблення рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в умовах цифрової економіки.

Питання наукового пошуку й обговорення стосувалися таких проблемних напрямів: сучасні тренди розвитку менеджменту у вітчизняній і світовій практиці; підвищення ефективності публічного управління в контексті викликів сьогодення; стратегічні вектори модернізації управління закладами охорони здоров'я; управління персоналом в умовах цифрової економіки.

Узагальнення результатів, отриманих у процесі роботи всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю за окресленими напрямами дало змогу зробити певні теоретичні висновки та практичні рекомендації:

*За результатами обговорення учасники конференції констатували:*

– однією з головних тенденцій сучасного соціально-економічного розвитку є проникнення інформаційних технологій у різні сфери національної економіки та сектори підприємництва. Цифрова трансформація економіки – перманентний процес, що має на меті стимулювання створення та впровадження інноваційних технологій,

які стають базисом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницької та інноваційної діяльності. Головна перевага цифрової економіки перед традиційною – реалізація можливості автоматизованого управління всією системою підприємництва (або окремими компонентами), а також її практично необмежене масштабування без втрати ефективності, що дає змогу значно підвищувати ефективність сучасного менеджменту;

– в умовах повномасштабного вторгнення росії актуалізується проблематика реалізації державної політики підтримки підприємницького сектору в складних умовах критичного послаблення параметрів економічної безпеки та посилення агресивності зовнішнього бізнес-середовища. Війна є екзистенційним викликом для вітчизняного бізнесу, який змушений функціонувати та виживати як в умовах безпосередніх воєнних дій, так і в середовищі дестабілізації внутрішнього ринку, систем логістики, високих темпів і обсягів зовнішньої та внутрішньої міграції, девальвації гривні, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін, проблем постачання енергетичних ресурсів, руйнування інфраструктури тощо. Це вимагає розробки державної політики в сфері безпеки бізнесу в умовах війни, економічної безпеки держави – як системоутворювальної компоненти національної безпеки загалом;

– завдання підвищення рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання і управління інноваційною діяльністю з метою відновлення та нового будівництва зруйнованих об'єктів промислового та соціального призначення набувають особливого значення на цьому кризовому етапі, пов'язаному з глобальними викликами. В умовах післявоєнної відбудови розвиток інноваційних технологій та інноваційної активності в національній економіці, зокрема в інвестиційно-будівельному комплексі, мають підвищити якість продукції будівельної галузі, забезпечити її високі споживчі властивості, що дасть можливість у короткі терміни відновити житловий комплекс, збудувати нове житло і забезпечити ним осіб, які втратили його частково або повністю;

– сучасний світ динамічний, процеси діджиталізації, розширення каналів комунікацій, робота в режимі «реального часу», нові конкуренти та ринкові тренди спонукають підприємства якомога більше уваги приділяти формуванню позитивної ділової репутації. Конкурентоздатність та позиціонування на ринку як цільові орієнтири розвитку сучасних підприємств визначаються не лише матеріальними цінностями, а й діловою репутацією. Вітчизняний бізнес повинен ефективно використовувати потенційні можливості та реагувати на нові виклики, щоби бути затребуваним, бути «в тренді», максимізувати прибуток та мінімізувати витрати тощо. Ділова репутація бізнесу є «своєрідним кредитом довіри», джерелом ставлення споживачів продукції (послуги) до організації – її виробника. В умовах цифровізації та віртуалізації економіки репутація організації є системоутворювальною складовою менеджменту, яка має формуватись виваженими послідовними діями фахівців, на основі ґрунтовних наукових досліджень, уможливлючи проактивне, адаптивне управління організацією в умовах сучасних викликів;

– перехід до цифрової економіки суттєво змінює ринок праці. Активний розвиток і поширення інформаційних технологій у суспільстві привели до формування нової соціально-трудової структури, яка характеризується інноваційними формами зайнятості. Виникнення нових форм трудової діяльності, відмінних від існуючих

---

в індустріальну епоху, ставить питання про їх функціонування, проблематизацію і деформованість. Сьогодні відбувається трансформація соціальної структури; стрімкий технологічний прогрес формує нові вимоги до всіх гравців ринку праці; змінюються практики найму працівників; підвищується гнучкість і мобільність трудових ресурсів; зростають вимоги до освіти. У всіх країнах світу простежується тенденція до прискореного зростання чисельності груп із проміжним статусом, які за своїм станом перебувають на межі між зайнятістю, безробіттям та економічною неактивністю;

– швидка трансформація цифрових технологій, економічних і соціальних умов та економіка знань, цифровізація соціально-економічних процесів гостро ставлять питання про перегляд важливих аспектів управління людським капіталом. Мова йде не тільки про підвищення вимог до працівників підприємств та організацій у зв'язку з упровадженням високотехнологічних продуктів, а й про зміну, у відповідь на нові запити бізнесу, моделі управління персоналом;

– реалізація невідкладних завдань щодо забезпечення оборони країни, відновлення повноцінного функціонування економічної, соціальної, гуманітарної систем української держави потребує посилення орієнтації публічно-управлінської системи на критерії безпеки, соціальної й економічної ефективності через об'єктивізацію й чітке цілеспрямовання управлінських впливів, надання їм адаптивності, стратегічної спрямованості, випереджаючого, організуючого, інтегруючого характеру. В контексті вирішення цього завдання заслуговує на увагу розвиток і залучення потенціалу партнерства в процеси подолання складних соціальних та економічних проблем на різних рівнях публічного управління й підвищення на цій основі його ефективності. Публічно-приватне партнерство володіє значним потенціалом вирішення широкого спектру завдань, пов'язаних із: реалізацією стратегічних цілей розвитку сфер, територій, громад на основі формуванням взаємовигідного співробітництва держави, органів місцевого самоврядування, підприємницьких структур; залученням, об'єднанням і забезпеченням ефективного використання різних видів ресурсів; інвестиційно-інноваційним забезпеченням реалізації пріоритетів суспільного розвитку; активізацією ролі приватного капіталу у процесах цілеорієнтованих суспільних перетворень; запровадженням прогресивних технологічних підходів до вирішення проблем; пошуком оптимальних варіантів узгодження відповідно до критеріїв соціальної й економічної ефективності; розподілом інвестиційного ризику між інституціями публічного й приватного секторів; розвитком соціальної відповідальності бізнесу;

– очевидною є необхідність здійснення невідкладних, рішучих кроків у напрямі вирішення таких нагальних проблем, як післявоєнна відбудова, повернення людей, відновлення економіки та сприяння згуртованості українського суспільства. За умов повномасштабної війни Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» внесено нову функціональну типологію територій України: «території відновлення», «території з особливими умовами для розвитку», «території сталого розвитку» та «полюси економічного зростання», яка закладає орієнтири застосування адаптивного інструментарію відновлення та розвитку територій кожного функціонального типу;

– децентралізаційна реформа запустила в Україні процеси, які мали за мету підвищити спроможність територіальних громад адаптивно реагувати на виклики їхнього розвитку. Проте агресивна політика російської Федерації, що призвела до відкритого повномасштабного вторгнення, жахливі наслідки цього вторгнення, створили для України, зокрема для територіальних громад, які навіть не постраждали безпосередньо від воєнних дій, нові складні проблеми, серед яких – містобудівні. Вони загострились у більшості міст та регіонів України у зв'язку із руйнуванням економічної, а отже, містоутворювальної бази, внаслідок воєнних дій, на тлі таких ганебних явищ, як: ігнорування органами місцевої влади вимог документів з територіального планування, недотримання ними проектів районних планувань, генеральних планів міст;

– простежується втрата координації архітектурно-містобудівного процесу як на державному, так і на регіональному (локальному) рівнях. У містах порушено функціональне зонування, що спричиняє значні соціальні, економічні, екологічні, інші проблеми, які зростатимуть. Це призводить до руйнування традиційного міського середовища, яке стає неприйнятним для життєдіяльності громадян. Існує проблема інституційного та функціонального забезпечення планування територій у системі управління містобудуванням, передусім у частині розмежування повноважень органів публічного управління щодо застосування інструментарію територіального планування і регулювання розвитку населених пунктів;

– у процесі децентралізації міста обласного і районного значення змінили свій статус, перетворившись на міські територіальні громади. У результаті цього також з'явилися нові явища в розвитку новостворених територіальних утворень та нові проблеми в системі управління такими територіальними громадами. По-перше, розпочався, хоча й не інтенсивно, процес урбанізації приєднаних територій. По-друге, з'явився і набув вагомості новий тип зв'язків у рамках здійснення виробничої діяльності, використання трудових ресурсного та транспортного потенціалу, отримання комунальних, адміністративних та інших послуг тощо. По-третє, зросла інтенсивність переміщень у межах новостворених міських територіальних громад. По-четверте, розпочався процес трансформації структури економіки, особливо територіальної;

– у сучасних умовах на вироблення підходів до управління міськими територіальними громадами в Україні впливають традиційні (уже зафіксовані в наукових дослідженнях та практиці) та нові екзогенні і ендогенні чинники: 1) втрата економічного потенціалу міст, найбільшою мірою тих, що розташовані в регіонах, які зазнали масованих воєнних нападів з боку Росії, насамперед виробничих потужностей підприємств, об'єктів критичної інфраструктури, людських ресурсів; 2) релокація у 2022 р. частини підприємств у західні і центральні регіони України, а також у сусідні держави ( за даними на 1.03.2023 р. 800 вітчизняних підприємств релоковані в центральні і західні регіони України); 3) активізація внутрішньої (міжрегіональної) та зовнішньої міграції (на 10.01.2023 р. в Україні зафіксовано 4867106 внутрішньо переміщених осіб); 4) виникнення необхідності відновлення (переорієнтації) частини виробництва на продукування військової продукції; 5) зниження сукупного попиту загалом і споживчого, зокрема, через зниження фінансових можливостей суб'єктів господарювання, органів місцевого самоврядування, домогосподарств; 6) активізація

---

розвитку форм дистанційної роботи; 7) загострення енергетичних проблем; 8) розширення використання цифрових технологій. Окрім зазначеного варто взяти до уваги такі явища в економічному розвитку міських територіальних громад, як збільшення частки віртуальних фірм, неформального сектору та подвійної зайнятості, посилення структурних дисбалансів в реальному секторі економіки; зміна балансу економічно-активного населення; інституційна трансформація бізнес-середовища, неоднаковість прояву потенціалу структурних змін (відносно висока у фінансовій діяльності, будівництві, операціях з нерухомістю, охороні здоров'я, транспорті, логістиці, наданні соціальних послуг);

– позиціонування України як сучасної правової та демократичної держави, що обрала для себе європейський вектор розвитку і стратегічний курс на реалізацію фундаментальних перетворень у різних сферах соціально-економічного та суспільно-політичного життя, визначає важливість реформування державного управління на основі європейських принципів державного управління як однієї з першочергових реформ, визначених керівництвом Української держави. Реформування системи державного управління є невіддільною частиною суспільних трансформацій держави, подібних до тих, які відбувалися і відбуваються практично в усіх країнах світу. Нині система державного управління потребує інноваційних науково обґрунтованих підходів, які мають дати належну відповідь на наявні виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечити надання якісних адміністративних послуг громадянам, сприяти запобіганню проявів корупції в органах влади на всіх рівнях;

– до факторів, що спричиняють кризу державного управління і, отже, визначають необхідність його реформування, належать: відсутність політичного лідерства; відсутність єдиного бачення щодо стратегічного управління країною; системна корупція в державному управлінні; неналежний рівень професіоналізму працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування; неможливість об'єктивного визначення пріоритетів реформування різних сфер державного управління; неналежне реагування на можливі загрози; відсутність належної оцінки механізмів контролю за діяльністю органів державної влади щодо виконання покладених на них функцій; жорстка централізація, підпорядкованість регіонів центру, без врахування специфіки місцевого розвитку; відсутність належного прогнозування бюджетної, економічної та соціальної політики; неналежний рівень надання адміністративних послуг; відсутність ефективного діалогу між урядом та суспільством;

– недостатньою є ефективність механізмів організації та координації логістичного супроводу, міжсекторної співпраці, контролю якості надання медичних послуг в умовах воєнного стану для всіх груп населення; зростає потреба підтримки розвитку превентивної моделі охорони громадського здоров'я, створення надійної системи гарантуванням фармацевтичної безпеки, доступності, раціонального використання в державі ефективних та безпечних ліків належної якості; посилюється необхідність вдосконалення організаційного супроводу надання медичних послуг на деокупованих територіях, покращення ресурсного забезпечення формування конкурентної мережі закладів охорони здоров'я регіону; вирішення питання використанням новітніх управлінських технологій, що стосуються управління ризиками, змінами, діджиталізації тощо;

– актуалізується необхідність: напрацювання підходів до такої організації діяльності закладів охорони здоров'я, яка б забезпечувала надання якісної медичної допомоги як в мирний час, так і в умовах воєнного стану, шляхом напрацювання дієвих механізмів досягнення задекларованих стратегічних векторів розвитку національної системи охорони здоров'я до 2030 року; створення організаційно-економічного механізму формування прогресивної конкурентоспроможної мережі медичних закладів на регіональному рівні; побудови дієвої системи управління закладами охорони здоров'я, адаптованої до потреб воєнного часу; підтримки конкурентних позицій закладами охорони здоров'я на ринку медичних послуг; створення інституційного базису для фармацевтичної безпеки на ринку лікарських засобів та медичних препаратів, посилення механізмів захисту громадського здоров'я; створення інституційного базису для використання сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ)) при наданні медичних послуг.

*З царини виявлення сучасних трендів розвитку менеджменту у вітчизняній та світовій практиці й забезпечення адаптивного реагування на них організаціями учасники конференції акцентують увагу на наступному та рекомендують:*

– сучасні тренди суспільного та соціально-економічного розвитку зумовлюють активне впровадження підприємствами та організаціями цифрових технологій. З метою гарантування економічної безпеки бізнесу держава має створювати сприятливі макроекономічні умови та імплементувати ефективні механізми і засоби управління безпекою на рівні суб'єктів господарювання. Цьому сприятиме вирішення системи завдань: забезпечення розвитку сукупності інституцій безпеки суб'єктів підприємництва; гарантування безпеки стратегічно важливих підприємств (містоутворювальних та підприємств, які мають важливе значення для економіки й безпеки держави); демонополізація економіки; підвищення рівня ділової активності (зниження рівня інертності економіки); посилення державно-приватного партнерства; підвищення рівня інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів підприємництва (як чинника посилення конкурентоспроможності економіки); забезпечення структурних зрушень в економіці на регіональному та місцевому рівнях (внаслідок раціонального та структурно-збалансованого розвитку підприємництва); зміцнення структурних складників економічної безпеки держави;

– в умовах повномасштабного вторгнення росії, відповідно до концептуальних засад довгострокового соціально-економічного розвитку країни, постає потреба в переорієнтації суб'єктів господарювання на розвиток військового комплексу, підприємницької ініціативи та активізації діяльності в тилу України, адаптації до воєнного стану ведення бізнесу з метою відновлення економіки у воєнний та післявоєнний період;

– з метою модернізації української економіки необхідно здійснювати інноваційний розвиток різних галузей і сфер діяльності, у т. ч. будівництва, як однієї з найбільших індустріальних галузей країни, яка спрямована на створення нових, розширення та реконструкцію об'єктів виробничого і невиробничого призначення. Протягом останніх років у результаті зростання обсягів реалізації будівельних проєктів загострюється конкуренція на ринку нерухомості, що зумовлює необхідність розробки проєктів

---

інноваційної будівельної продукції, орієнтованих на різних споживачів. У будівельній сфері зростає інтерес до здійснення проектного фінансування та виходу на фондовий ринок, що сприяє зменшенню ризиків і вартості залучених коштів в умовах обмеженості фінансових ресурсів;

– сучасний менеджмент організацій сприятливий до впровадження інноваційних управлінських технологій, таких як даунсайзинг, в основі якого – концепція організаційних змін, що передбачає заходи, пов'язані зі скороченням робочих місць, оптимізацією розмірів організації, перетворенням організаційного дизайну, робочих процесів, корпоративної культури, цінностей та відносин в організації. Даунсайзинг є комплексом заходів, що пов'язані з оптимізацією обсягів організації за допомогою проведення більш ефективної PR-політики, зміни організаційної структури, основних цілей діяльності та виробничих процесів. На відміну від реінжинірингу, даунсайзинг не є радикальною зміною діяльності організації та охоплює: стратегію зміни організаційної структури через зменшення управлінських рівнів або бізнес-процесів; стратегію системних змін логістики, маркетингу та відносин зі стейкхолдерами;

– динамічне, пов'язане з постійними змінами і викликами зовнішнє середовище ставить перед організаціями нові вимоги до підвищення їхньої дієвості і якості та створення нових можливостей для розвитку. Щоби бути успішною, організація має чітко усвідомлювати власну спроможність розуміти потреби й очікування всіх зацікавлених сторін та мати впевненість у здатності їх задовольняти. Досягти якості організації та, відповідно, сталого успіху неможливо без впровадження в практику управління процедур регулярного вимірювання, аналізування та оцінювання середовища організації та результативності її діяльності. У цьому контексті згідно з державним стандартом ДСТУ ISO9004:2018 ставиться завдання щодо належної організації таких процедур, надаються відповідні алгоритми їх проведення та визначаються найбільш доцільні (з точки зору поліпшення діяльності в довгостроковій перспективі) методологічні інструменти зіставного оцінювання, самооцінювання, внутрішнього аудитування, аналізування. За результатами проведених оцінок доцільно формувати аналітичну платформу для: ухвалення управлінських рішень лише на підставі виявлених фактів; підтримання головних процесів безперервного покращення та інноваційного розвитку; здійснення, у разі необхідності, перегляду власного «розуміння середовища, політики і цілей» діяльності;

– необхідною умовою для визнання організації якісною та досконалою є застосування такого управлінського інструменту, як самооцінювання. З практичної точки зору, його основне завдання – отримання об'єктивної інформації про фактичний стан діяльності організації за всіма її напрямками, структурними підрозділами, процесами. Отримані результати самооцінювання дають змогу керівництву організації: поліпшувати загальну дієвість організації; сприяти просуванню в напрямку досягнення та підтримування сталого успіху; стимулювати інноваційні процеси в операційну та управлінську системи; імплементувати найкращі практики; визначати подальші можливості для поліпшування;

– для визначення рівня відповідності системи управління організацією встановленим критеріям якості, ефективності та результативності доцільним є використання внутрішнього аудитування. Це важливий управлінський інструмент для

визначення: організаційних та операційних проблем, проблем якості виробництва та невідповідностей; порушень взаємозв'язку між головними процесами; потенційних ризиків та джерел кризових ситуацій; причин зниження ділової активності та втрати конкурентних позицій; виявлення нових можливостей майбутнього розвитку та можливостей для покращень і впровадження успішних практик тощо;

– ділова репутація є стратегічним нематеріальним активом розвитку підприємства, оскільки формує уявлення про нього в цільових аудиторіях та дає змогу отримати довгострокові конкурентні переваги. Це вимагає посилення уваги менеджменту підприємств до: правильного вибудовування, розвитку, підтримання позитивного рівня репутації та раціонального управління нею; оптимізації інформаційно-комунікативного супроводу; врахування впливу та сприйняття цільовими групами репутаційного моніторингу, оцінювання рівнів цього сприйняття, своєчасного реагування на відхилення та впливи;

– основними перевагами формування позитивної ділової репутації сучасних підприємств слід вважати: психологічні (посилення довіри цільових аудиторій; швидке орієнтування в кризових ситуаціях; додаткова психологічна цінність продукції / компанії / особистості); маркетингові (збереження і розширення кола лояльних клієнтів; полегшення просування нових продуктів; позиціонування на ринку та швидкий вихід на нові ринки; зменшення витрат на рекламу і підвищення ефективності рекламних кампаній); ринкові (залучення вигідних ділових партнерів; зростання авторитету в діловому співтоваристві; визнання в професійному співтоваристві; посилений інтерес інвесторів; пільгове кредитування; конкурентна перевага на ринку; стабільність у випадку настання кризових ситуацій); соціальні (позитивна громадська думка; авторитет у діловому співтоваристві, органах влади; участь у значущих соціальних проектах); корпоративні (підвищення продуктивності та ефективності праці; посилення лояльності співробітників; згуртування трудового колективу; залучення більш кваліфікованих працівників; висока мотивація співробітників).

*З метою вироблення дієвих підходів щодо підвищення ефективності публічного управління в контексті викликів сьогодення учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:*

– у критичних кризових воєнних умовах пошуку можливостей захисту й забезпечення життєдіяльності країни владні структури всіх рівнів мають зосередити зусилля на створенні сприятливого інституційного забезпечення партнерства влади і бізнесу шляхом: удосконалення нормативно-правової бази, надання їй чіткості й узгодженості, усунення інституційних прогалів та бюрократичних бар'єрів під час реалізації проєктів публічно-приватного партнерства; формування інформаційної підтримки розвитку публічно-приватного партнерства, яка передбачала би широке інформування суб'єктів підприємництва про умови й можливості налагодження партнерської співпраці з владними структурами; запровадження чіткої й детальної тендерної документації, дієвих механізмів стимулювання приватних партнерів, ефективних моніторингових систем виконання проєктів; узгодження загальних і секторальних підходів до розвитку публічно-приватного партнерства; визначення пріоритезації проєктів публічно-приватного партнерства з метою орієнтації приватних



---

інвесторів та узгодження з державними пріоритетами, пріоритетами розвитку територій і територіальних громад, включення проєктів у цілісний механізм реалізації пріоритетних стратегічних цілей публічного управління; удосконалення законодавчого забезпечення стратегії закупівель й підготовки тендерного процесу; проведення соціальної та екологічної оцінки проєктів публічно-приватного партнерства; здійснення консалтингового супроводу проєктів публічно-приватного партнерства;

– важливим інструментом ефективної реалізації державної регіональної політики має бути стратегування на усіх ієрархічних рівнях публічного управління. З другої половини 2022 р. українські територіальні громади активно долучаються до процесу стратегічного планування, коригуючи напрацювання щодо післявоєнного відновлення. Стратегії розвитку територіальних громад і регіонів після Перемоги мають перетворитися на стратегії відновлення та розвитку залежно від типу території, до якого вона належить, ступеня постраждалості внаслідок агресії, довоєнної та повоєнної спеціалізації та інших факторів;

– у процесі вироблення й реалізації заходів з відновлення та розвитку територій потрібно враховувати той факт, що тривалість відновлення співвідноситься із передвоєнним соціально-економічним станом кожної громади, оскільки аналіз динаміки й визначальних тенденцій соціального та економічного розвитку територіальних громад впродовж останніх 4-5 років, у т. ч. довоєнних, демонструє неоднорідність соціально-економічного простору українських регіонів. Так, на «територіях відновлення» та «територіях з особливими умовами розвитку» пріоритетними напрямками мають бути такі: відновлення інфраструктури (доріг, житла, медичних установ, шкіл тощо); розвиток людського капіталу через збільшення можливостей працевлаштування певних категорій людей (внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих учасників бойових дій тощо), відновлення основних послуг для задоволення потреб населення, його навчання й перекваліфікації; реалізація регіональних та місцевих цільових програм, спрямованих на підтримку і розвиток малого та середнього підприємництва. Для «територій сталого розвитку» та «полісів економічного зростання» ключовим має стати залучення до регіонального розвитку. Вирішальним для цього є залучення інвестицій у конкретні сектори, реалізація програм реформ, пов'язаних з виконанням вимог для вступу до ЄС, і пошук шляхів підтримки інвестицій та поліпшення регіональної безпеки.

– для планування територій на регіональному рівні місцеві органи влади мають забезпечити: врахування громадських інтересів та більше уваги приділяти інформуванню населення через ЗМІ та письмово органи місцевого самоврядування, в т. ч. органи місцевого самоврядування територій суміжних адміністративно-територіальних одиниць, про розроблення схем планування відповідних територій. На вирішення проблем, що виникають у сфері управління містобудуванням на рівні територій та громад у сучасних умовах, спрямовані положення Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності», насамперед у частині визначення нормативних процедур розміщення тимчасових споруд, їх комплексів, призначених для життєзабезпечення (тимчасового проживання та обслуговування) населення, що постраждало внаслідок війни; встановлення процедури розміщення виробничих

потужностей підприємств, переміщених (евакуйованих) внаслідок збройної агресії росії; створення правових підстав для вдосконалення процедури обстеження об'єктів нерухомого майна, які зазнали пошкодження внаслідок збройної агресії. В умовах післявоєнної відбудови держави об'єктивно постає необхідність формування нової поселенської політики як складової сучасної державної регіональної політики України; обґрунтування нового економічного районування; розроблення нової Генеральної схеми розміщення продуктивних сил України, що дозволить змінити територіальну структуру економіки, сформуванню нове стратегічне бачення розвитку міст та міських агломерацій, підтримати розвиток інноваційних містоутворювальних секторів та видів діяльності, сприятиме досягненню оптимальної територіальної локалізації регіональної (локальної) економіки та забезпеченню ревіталізації регіонів та громад;

– важливо забезпечити комплексний підхід до розвитку міських територіальних громад, побудову системи управління ними на засадах принципу багатфункціональності, що передбачає необхідність застосування міждисциплінарних знань у прийнятті управлінських рішень і отримання ефекту синергії в досягненні стратегічних цілей. З огляду на вказане, процес управління має охопити проблеми: 1) планування території, уточнення або формування нових генеральних планів забудови територій громад, об'єднавши роботу всіх служб, причетних до цього; 2) забудови територій з врахуванням нових трендів в урбаністиці, зокрема переходу від автомобілецентричних до людиноцентричних підходів, оптимального використання ландшафту, врахування результатів маркетингових досліджень, а відтак розбудови муніципальної логістики, що вимагає спільної роботи архітекторів, проєктантів, інженерів будівельників, ландшафтних дизайнерів, фахівців із землеустрою; 3) перегляду системи будівельних норм, необхідності орієнтації на більш комфортне житло, необхідності створення приміщень-укриттів, можливості використання нульових і перших поверхів під заклади побутового призначення (перукарні, міні-маркети, кав'ярні, ігрові кімнати для дітей тощо); 4) модернізації і розбудови інженерної і транспортної інфраструктури; 5) моніторингу демографічної ситуації, ситуації на локальному ринку праці, демографічного прогнозування, регулювання зайнятості, що вимагає об'єднання зусиль та спільних рішень служб (відділів) статистики, центрів зайнятості, департаментів (управлінь) економічного розвитку, освіти та ін. служб; 6) збереження екофонду навколишніх сіл і селищ, моніторингу екологічної ситуації, планування збалансованого й ефективного використання природо-ресурсного потенціалу території (спільні рішення екологічних служб, відділів землекористування, геологорозвідки, служб, що забезпечують водокористування і водовідведення, збір, переробку і утилізацію побутових і інших відходів, Служби надзвичайних ситуацій тощо); 7) оцінки рівня збалансованості міських територіальних громад, формування соціологічного портрета територіальної громади, зокрема виявлення умов проживання, їх соціологічного виміру очима мешканців у процесі анкетування, виявлення проблем інклюзивного розвитку; 8) багатокомпонентної оцінки структури економіки, виявлення структурних дисбалансів, тенденцій структурної трансформації, вироблення структурної політики і механізмів її реалізації, розв'язання проблеми комплементарності виробництва, зокрема щодо релокованих підприємств, повноцінного використання пакета їх підтримки; 9)

---

підтримки підприємництва з урахуванням механізмів, реально використовуваних органами місцевого самоврядування в зарубіжних країнах. Це стосується як організаційних дій (зокрема, створення повноцінної та ефективної інституційної інфраструктури для підтримки підприємництва; підготовки та відведення земельних ділянок з розмежуванням зон виробничої діяльності, житлових масивів, рекреації та культурно-адміністративного центру; інвентаризації та надання не використовуваних приміщень в оренду; лізингу устаткування; представлення конкурентних переваг території за допомогою брендингу), так і застосування більш ефективної місцевої регуляторної політики;

– з метою модернізації системи державного управління в контексті набуття повноправного членства в ЄС модель реформування державно-управлінської системи має охоплювати всі її елементи, забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів між публічними, приватними і неприбутковими інституціями, регулювати ринкові механізми приватного сектору й бюджетні механізми публічного;

*В контексті вироблення підходів до визначення стратегічних векторів модернізації управління закладами охорони здоров'я учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:*

– доцільно сформувати дорожню карту дієвих механізмів досягнення задекларованих стратегічних векторів розвитку національної системи охорони здоров'я до 2030 року з цілералізуючими системами, що охоплюють: покращення врядування на засадах людиноцентричного, конкурентного, інноваційного підходів; запровадження новітніх цифрових технологій у надання медичних послуг; максимальне охоплення послугами охорони здоров'я; розвиток громадського здоров'я, підвищення відповідальності за власне здоров'я та благополуччя; розвиток кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я з використанням сучасних програм професіоналізації та управління знаннями;

– створення дієвого організаційно-економічного механізму формування конкурентоспроможної мережі медичних закладів регіону має базуватись на організаційних та наукових підходах до формування єдиного медичного простору госпітального округу і госпітальних кластерів в області, що сприятиме забезпеченню своєчасного доступу населення до послуг безоплатної медичної допомоги належної якості, підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, що спрямовуються на забезпечення фінансування медичної допомоги, а також ефективному використанню матеріальних, трудових та інших ресурсів. Створення та функціонування госпітального округу та госпітальних кластерів корелюється з процесами децентралізації і сприятиме якості, своєчасності та доступності надання спеціалізованої медичної допомоги населенню, ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Одночасно створення єдиного медичного простору потребує розбудови інфраструктури закладів охорони здоров'я (посилення матеріально-технічної бази), підвищення кваліфікації медичного персоналу та нарощування кадрового потенціалу, забезпечення стандартизації надання медичної допомоги, удосконалення систем контролю якості надання медичних послуг;

– в основу формування адаптивної системи управління закладом охорони здоров'я в умовах воєнного часу доцільно закладати стандартизацію управлінського процесу таким чином, щоб можна було забезпечити високий рівень якості медичної допомоги, максимальний рівень безпеки працівників та пацієнтів, встановити та підтримувати сучасні корпоративні цінності, своєчасно застосовувати інструменти ризик-менеджменту, забезпечити безперервну систему матеріально-технічного супроводу, відпрацювати необхідні логістичні потоки тощо. Така система повинна містити перелік можливих ризиків та адаптивні рішення до їх нівелювання чи зменшення наслідків; планування ресурсного забезпечення та управління ним; ефективну підсистему внутріорганізаційної та зовнішньої систем комунікаційного супроводу управління закладом охорони здоров'я, підсистему стратегічного планування розвитку закладу охорони здоров'я, сформовану за системою збалансованих показників;

– напрями підтримки конкурентних позицій закладом охорони здоров'я на ринку медичних послуг повинні передбачати: 1) активізацію використання маркетингових технологій для надання медичних послуг, що має охоплювати широкий спектр стратегій та інструментів, від традиційних маркетингових до більш сучасних цифрових тактик, серед яких – оптимізація пошукових систем, маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг тощо. Одним з важливих аспектів маркетингу медичних послуг має бути його спрямування на конкретні групи споживачів медичних послуг. Різні медичні послуги можуть бути привабливими для різних вікових груп, статі чи географічних регіонів, тому важливо відповідним чином адаптувати маркетингові канали впливу. На рівні медичного закладу доцільно розробити маркетинговий план, що буде містити сучасні цифрові технології: розміщення на Гугл-картах і сайтах-агрегаторах; реєстрацію на медичних порталах і профільних форумах; ведення лікарського каналу на YouTube; персоналізований Email-маркетинг та розсилку в месенджерах; внутрішні маркетингові заходи, роботу зі зворотним зв'язком; 2) розширення сфери використання цифрових технологій, що створюють додаткові можливості для модернізації медичних послуг, покращення результатів лікування пацієнтів та зниження витрат на охорону здоров'я нахштал технологій штучного інтелекту. Однак їх використання потребує вирішення ще однієї проблеми: підвищення фаховості, набуття додаткових знань та вмій медичними працівниками, які їх можуть використовувати. Для активного використання цифрових технологій необхідно розробити цифрову стратегію розвитку охорони здоров'я на макроекономічному рівні, щоб мати змогу спрямувати потужність сучасних цифрових технологій для вирішення кризових ситуацій з людськими ресурсами, а також зробити національну систему охорони здоров'я ефективною; 3) розвиток лідерського потенціалу закладів охорони здоров'я: індивідуальний в особі керівника медичного закладу та груповий в особі його кадрового складу. Керівники закладів охорони здоров'я також повинні вміти створювати та підтримувати сильні команди. Їм потрібно наймати, навчати та наставляти персонал, щоб переконатися, що він володіє навичками та знаннями для надання найкращої допомоги пацієнтам; 4) впорядкований механізм стратегування діяльності фармацевтичного закладу на ринку лікарських засобів та медичних препаратів, основою якої має бути система наукових досліджень та розробок для створення інноваційних препаратів із вищими профілями ефективності та безпеки; стратегічне партнерство з іншими

---

фармацевтичними компаніями, дослідницькими установами чи університетами для обміну знаннями, досвідом і ресурсами; проведення цільових маркетингових кампаній, які зосереджуватимуться на сильних сторонах і конкурентних перевагах, таких як кращі профілі ефективності або безпеки; впорядкуванні логістичних каналів; 5) активізацію використання пацієнтоорієнтованих технологій надання медичних послуг; 6) систему стратегічних закупівель за програмою медичних гарантій;

– інституційне забезпечення підтримки розвитку фармацевтичної галузі в Україні має вдосконалюватись з акцентом на стимулювання інвестицій в освоєння новітніх технологій виробництва ліків та медичних виробів, забезпечення гармонізації регулювання виробництва, реєстрації та обігу ліків із законодавством ЄС відповідно до вимог Угоди про асоціацію України, з одного боку, та Європейського Союзу – з іншого, та умов членства в міжнародних організаціях, у т. ч. з цифровізацією відповідних процедур. Необхідно вирішити питання екстреного доступу національних фармацевтичних закладів до ліків та медичних виробів через долучення України до Міжнародної організації з оцінки медичних технологій (Health Technology Assessment international);

– створення дієвого організаційно-економічного механізму захисту громадського здоров'я має передбачати: формування безпечних ланцюгів поставок лікарських засобів; підтримку доступу до основних медичних послуг, таких як невідкладна медична допомога, послуги охорони здоров'я матері та дитини та лікування інфекційних захворювань; забезпечення безпеки медичних матеріалів і обладнання; захист медичних працівників і закладів від нападів і насильства; розширення співпраці з гуманітарними організаціями, які можуть допомогти забезпечити вирішення потреб громадського здоров'я та надання допомоги тим, хто її потребує. У зв'язку з великими обсягами гуманітарної допомоги необхідно інституціоналізувати алгоритм її отримання та використання шляхом прийняття Закону України «Про гуманітарну допомогу», в якому передбачити чітке розподілення гуманітарної допомоги на: допомогу, яка отримується від міжнародних структур та держав; допомогу, яку отримують інституції громадянського суспільства (громадські об'єднання та благодійні фонди) від благодійників з-за кордону; допомогу, яку закуповує держава безпосередньо за кошти бюджету. Для покращення організації діяльності закладів охорони здоров'я в частині розвитку громадського здоров'я необхідно в плануванні діяльності закладів охорони здоров'я значну увагу приділяти профілактиці громадського (ментального) здоров'я, більш активному використанню потенціалу альянсів громадського здоров'я (мобільних клінік, гуманітарного конвою) для можливості прийому пацієнтів в деокупованих населених пунктах;

– для впровадження та розвитку штучного інтелекту (ШІ) в сфері охорони здоров'я в Україні необхідно: 1) удосконалити та розширити чинне законодавство в сфері розвитку ШІ; 2) запровадити державні стимули та пільги для розробки проектів у сфері ШІ; 3) сформувати довіру в суспільстві до технологій ШІ; 4) налагодити постійний обмін досвідом у сфері ІТ; 5) запровадити державні стимули і пільги для обміну клінічними даними; 6) забезпечити конфіденційність та безпеку клінічних даних; 7) створювати та популяризувати серед потенційних абітурієнтів освітні програми та

курси, які дозволяють здобути знання та навички в галузі ШІ; 8) заснувати інноваційні лабораторії, які будуть займатися дослідженнями та розробками в галузі ШІ тощо.

*Для обґрунтування напрямків інноватизації управління персоналом в умовах цифрової економіки учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:*

– у цифровій економіці людський капітал та інформаційні технології відіграють головну роль у забезпеченні сталого розвитку. У зв'язку з цим підготовка висококваліфікованих фахівців з врахуванням потреб ринку та сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій, ефективне впровадження яких супроводжується прискоренням економічного зростання, збільшенням кількості робочих місць, підвищенням якості послуг, набуває особливого значення. Щоб максимально використати потенціал цифрових технологій, потрібні нові фахівці, які володіють сучасними знаннями, цифровими навиками, здатні до самонавчання, вирішення складних завдань у постійно змінюваному середовищі;

– застосування інформаційних технологій і систем управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність та ефективність управління організацією. Завдяки діджиталізації управлінський процес стає прозорим та ефективним, змінюються принципи організації праці, що переноситься в цифрове середовище. Основними завданнями застосування інформаційних технологій у менеджменті є оптимізація управління процесами на основі ERP, BPM і ESM-систем, HR BigData, та забезпечення мобільності всіх працівників організації, управління знаннями та людьми, зміна організаційної структури та компетенцій персоналу, системи управління загалом;

– повноцінне впровадження інноваційних цифрових технологій в організаціях об'єктивно змінює традиційні функції управління організацією, зокрема сферу управління персоналом (HR): планування персоналу, підбір кадрів, адміністрування персоналу, формування системи матеріальних винагород, розвиток персоналу. Діджиталізація цієї сфери менеджменту має в своїй основі: 1) штучний інтелект, де інтегровані програмні продукти та продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів створюють «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання тощо. Він допомагає ефективно автоматизувати багато функцій та дає змогу зекономити на пошуку кваліфікованого персоналу, зменшенні часу персоналу HR-підрозділів на виконання адміністративних завдань та адміністрування процесів відбору, навчання; 2) використання мобільних додатків та автоматизацію HR-процесів, що дає змогу контролювати витрати часу та управляти ним, визначати місце локації та зустрічей; 3) використання хмарних сервісів, які дають змогу підвищувати продуктивність праці, централізацію обміну даними та їх збереження; 4) доповнену реальність, що дозволяє розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку персоналу;

– сучасним інструментом менеджменту, що ґрунтується на використанні цифрових технологій, є HR-аналітика – процес збору, аналізу та інтерпретації даних з метою прийняття рішень у галузі управління людськими ресурсами. HR-аналітика дозволяє підприємствам збирати та аналізувати інформацію про працівників: витрати на найм, рівень задоволеності працівників, кадровий рух, показники виконання робіт,

---

кваліфікаційні дані та інші показники, що допомагають визначити тенденції та проблеми в сфері управління персоналом. Цільове призначення HR-аналітики – прийняття управлінських рішень щодо людських ресурсів на основі даних, а не на основі інтуїції чи стереотипів. HR-аналітика дає можливість виявляти проблемні зони та тенденції, розуміти динаміку змін і прогнозувати розвиток персоналу. Це дозволяє підприємствам ефективно планувати кадрову політику, оптимізувати витрати на персонал та підвищувати ефективність діяльності команди;

– технології HR-аналітики в сучасних організаціях повинні ґрунтуватись на: 1) використанні штучного інтелекту: HR-аналітика все більше використовує штучний інтелект для автоматизації збору та аналізу даних; 2) впровадженні аналітики глибинного навчання: для діагностування даних, забезпечуючи більш точні та глибокі аналітичні результати; 3) фокусуванні на показниках впливу на бізнес-процеси. Це допомагає зрозуміти, як дії щодо вдосконалення HR-процесів впливають на показники ефективності бізнесу; 4) розвитку HR-аналітики в сфері експертизи даних, що дає змогу забезпечити внутрішнім клієнтам більш кваліфіковану підтримку та консультування з управлінських питань; 5) зосередженні на дослідженнях та розробці: це дозволяє підприємствам бути в курсі новітніх тенденцій та застосовувати їх для підвищення ефективності діяльності; 6) посиленні захисту даних та дотриманні законодавчих вимог. Це стає все важливішим у зв'язку зі зростанням кібератак та загроз безпеці даних; 7) використанні HR-аналітики для вирішення соціальних проблем, таких як: рівність, справедливість та розмаїття, що охоплює аналіз даних щодо відмінностей у заробітній платі, відношенні до різних груп населення тощо; 8) розвитку технологій HR-аналітики для малого та середнього бізнесу: саме розвиток цифрових технологій дозволяє малим та середнім підприємствам використовувати HR-аналітику для збору та аналізу даних щодо своїх співробітників та підвищення ефективності HR-процесів;

– в умовах швидкого технологічного розвитку організацій актуалізується роль кадрового аудиту, що має на меті перевірку ефективності управління кадрами; оцінку впливу персоналу на якість виробництва продукту / надання послуг та досягнення стратегічних цілей організації. Кадровий аудит в організації – це систематичний процес аналізу та оцінки кадрового потенціалу, компетенцій, управлінських та технологічних процесів, політик та практик управління персоналом з метою покращення ефективності управління людськими ресурсами в організації.

– використання технологій кадрового аудиту в організаціях має передбачати: 1) оцінку навичок та компетенцій персоналу. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони персоналу, ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку, а також визначити потреби в нових спеціалістах; 2) оптимізацію управлінських, виробничих та бізнес-процесів. Шляхом аналізу змісту робіт, потоків інформації, оцінки навантаження та часу, витраченого на виконання завдань, можна виявити шляхи для оптимізації та покращення ефективності роботи; 3) прогнозування потреб у персоналі: аудит може допомогти визначити майбутні потреби у персоналі, особливо з урахуванням організаційних змін та коливань кон'юнктури. Це дає змогу планувати рекрутинг, навчання та збереження персоналу заздалегідь, забезпечуючи належне функціонування організації; 4) аналіз зв'язку та комунікації: кадровий аудит може охоплювати оцінку ефективності комунікаційних процесів між різними рівнями

персоналу, структурними підрозділами організації, що допомагає виявити можливі проблеми в обміні інформацією, взаєморозумінні та співпраці співробітників. На основі результатів кадрового аудиту можуть бути вжиті заходи для поліпшення комунікаційних процесів, наприклад через впровадження ефективних засобів зв'язку або навчання комунікаційним навичкам; 5) виявлення ризиків та впровадження заходів безпеки: аудит може допомогти виявити ризики, пов'язані з персоналом (недостатність кваліфікації, недотримання процедур безпеки або недостатня увага до деталей). Це дозволяє вжити відповідні заходи для запобігання негативним наслідкам та безпеки пацієнтів і персоналу; 6) оцінку рівня задоволеності та залучення персоналу. Це важливо для задоволення персоналу, підтримки високої мотивації та зменшення показників втрати кадрів. Результати аудиту можуть служити основою для розробки стратегій розвитку персоналу.

#### **Аналітичну записку підготували:**

**Михайло ШКІЛЬНЯК** д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

**Алла МЕЛЬНИК** д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

**Тетяна ЖЕЛЮК** д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

**Алла ВАСІНА** д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

**Олена ДУДКІНА** к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет