

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Тернопільська обласна військова адміністрація
Тернопільська обласна рада
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу
Громадська організація «Центр наукових досліджень
«Стратегії розвитку»

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної
конференції з міжнародною участю
(Тернопіль, 16 травня 2024 року)**

Тернопіль
ЗУНУ
2024

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

(Частина 1)

**Матеріали доповідей
V Всеукраїнської науково-практичної
конференції з міжнародною участю
(Тернопіль, 16 травня 2024 року)**

Редакційна колегія:

Монастирський Г.Л. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

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

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

Демків І.О. – 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.

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

Кривокульська Н.М. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

Крисько Ж.Л. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

Круп'як Л.Б. – 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

Прохоровська С.А. – 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 № 4 від 9 травня 2024 р.)**

Відповідальний за випуск:

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

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

ЗМІСТ

Руслан АВГУСТИН, Ірина ДЕМКІВ ОСНОВНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	11
Вікторія АДАМИК, Анатолій ПУЗРАКОВ ЕКСПОРТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	14
Галина БАБ'ЯК ДО ПИТАННЯ ПРО ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	18
Юрій БОГАЧ, Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА ЕКОЛОГІЗАЦІЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	21
Алла ВАСІНА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ: МОЖЛИВОСТІ Й ПЕРЕСТОРОГИ	24
Марина ВОЛОСЮК ПЕРСПЕКТИВИ «БЛАКИТНОЇ» ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ПРИБЕРЕЖНИХ ТЕРИТОРІЙ	30
Павло ДУДКІН, Назарій ТАВАНЕЦЬ ПРОК'ЮРЕМЕНТ В СИСТЕМІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	33
Олена ДУДКІНА ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	36
Ольга ДЯКІВ ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННОСТЕЙ ЗАЙНЯТОСТІ НА ПЛАТФОРМАХ «ПРАЦЯ 4.0» ТА «ІНДУСТРІЯ 4.0»	39
Аліна ЖУКОВСЬКА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	42
Ірина ІЛЛЯШ КОЦЕПЦІЯ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	48
Євген КАЧАН, Анатолій КОШІЛЬ ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД – ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	51
Наталія КОТИС КОМУНІКАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	54
Світлана КРАМАРЧУК ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	57

Жанна КРИСЬКО ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	60
Лідія КРУП'ЯК, Ірина КРУП'ЯК ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	63
Алла МЕЛЬНИК ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД : ПРОБЛЕМИ АДЕКВАТНОСТІ СУЧАСНИМ ВИКЛИКАМ	67
Юлія МИКИТЮК, Артем ДАНИЛКОВ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО- БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЕКТУ	73
Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ ЧЕРЕЗ АРХЕТИПИ БРЕНДУ	76
Тамара ПОПОВИЧ, Людмила ГАЛЬКО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ КЕРІВНИЦТВА В ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	78
Світлана ПРОХОРОВСЬКА БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ	82
Зоряна ПУШКАР, Богдан ПУШКАР ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ	85
Ірина СМАЧИЛО УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	89
Ірина ТРУШ, Анастасія ПАВЛЮХ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ	92
Інна ЧИКАЛО СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІЙ	95
Михайло ШКІЛЬНЯК НОВА ПОЛІТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	98
Дмитро ШУШПАНОВ, Наталія ШУШПАНОВА ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	102
Віталій АНДРІЙОВСЬКИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ	106
Віктор АНТОНЮК, Андрій ВАЙНАГІЙ ОКРЕМІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	108

Андрій АРТИМОВИЧ	
СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	112
Віталій БАБІЙ, Соломія БАЧУН	
КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ КЕРІВНИКА З ПРАЦІВНИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	116
Діана БРЕЧКО	
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ	119
Віталій БУДНЯК	
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІТ-СЕКТОРУ	122
Михайло ВАСИЛЕНКО	
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕДИЧНУ СФЕРУ МІСТА	125
Арсеній ВАСІН	
РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	129
Ігор ВОНС	
ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	133
Артур ГАБУРА	
ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІВПРАЦІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	136
Володимир ГАЧ	
ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	140
Василь ГОЛЯС	
ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ	143
Ігор ГОМЗА	
ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З ОРГАНАМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	148
Іванна ГОРОХОВСЬКА	
ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	152
Сергій ГУБАРЕВ	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	156
Анатолій ГУЦУЛЯК, Мар'яна ГОРБАЦЬО	
ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ (DID) ЯК СПОСІБ ПОВЕРНЕННЯ ЦИФРОВОГО СУВЕРЕНІТЕТУ КОРИСТУВАЧАМ ІНТЕРНЕТУ	162
Інна ДЗЕМА	
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	165

Степан ДМИТРІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ	168
Світлана ДОБЕНЬКА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ СТАРОСТИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	170
Марія ДОМАНСЬКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	174
Ярослав ДРЮЧЕНКО МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	177
Галина ДУДАР ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	180
Олександр ЗАГАЛЮК ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я АДМІНІСТРАТИВНОГО РАЙОНУ	183
Богдан ЗАСТАВНЮК, Любов ЗАСТАВНЮК НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ЗМІН	186
Богдан САГАЙДАК, П. КЕЛИМНИК ПРОГРАМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	188
Віктор ІВАНЮК ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	191
Богдан КАЛИНЯК СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ КВАЛІФІКОВАНИМ ПЕРСОНАЛОМ	194
Таміла КАМІНСЬКА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	198
Іван КАМІНСЬКИЙ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ У ПРОДАЖАХ	200
Оксана КАРБІВСЬКА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ	203
Юліанна КИБАЛЮК ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	206
Христина КЛИМЕНКО ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	209
Тарас КОЗАР ІНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ	212
Максим КОЛЄВ ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	216

Ірина КОЛОДКІНА ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	219
Тарас КОПЕСТИНСЬКИЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ	222
Віталій КУВІК СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	224
Світлана КУЗМІНЧУК ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	228
Ірина КУПРИСЮК БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В КОНКУРЕНТНОМУ ПОЗИЦІОНУВАННІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	231
Любов КШИПОВСЬКА КАДРОВИЙ АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	233
Аліна ЛЯШЕНКО АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	236
Віта МАДИЧ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	239
Руслан МАРКОВИЧ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	243
Марія МАРТИНІВ ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ: ЗМІНА КАТЕГОРІЙНО-ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ	246
Олена МАРЦИН ПРОБЛЕМАТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	252
Віталій МАСЛОВСЬКИЙ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	255
Іван МИКОЛАЙШИН ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	258
Володимир МИСИК ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	261
Оксана НАКЛЮЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	264
Василь НІМЧУК РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	267

Олена НИТКА ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	270
Олександр ОСТАПЮК ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	274
Микола ПАНАСЮК ЕТИКА ВЗАЄМОВІДНОСИН ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	276
Василь ПАНЬКІВ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В РЕСУРСНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	279
Андрій ПАСТУХ ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК УМОВАХ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	282
Вадим ПЕТЛЮВІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ВЛАДИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	285
Назарій ПОЛИВАНЧУК ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	288
Володимир ПОЛИНЯК ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	289
Віра ПРИЙМАКОВА УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	293
Анастасія САВІЦЬКА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	296
Вікторія САВЧУК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	299
Руслан СЕНИК ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	302
Марія СЕХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ГУМАНІТАРНОМУ КОНТЕКСТІ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «КАРІТАС УКРАЇНИ»	305
Оксана СИТНИЦЬКА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	309
Віктор СИТНИЦЬКИЙ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	312

Лілія СКОПЕЦЬКА	
СУТНІСТЬ ТА ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	315
Тетяна СКОЦЕНЬ	
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	317
Андрій СМОЛЯРОВ	
ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	320
Іван СОВИЧ	
МЕХАНІЗМ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	324
Олександр СТРУМЕЦЬКИЙ	
ОСОБЛИВОСТІ ПОДІЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	326
Роман ТАРАСЮК	
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕТИКИ ТА ДЕОНТОЛОГІЇ В СУЧАСНІЙ МЕДИЦИНІ	329
Остан ТИМКІВ	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІТ СЕКТОРІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	333
Іван ТКАЧУК	
ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	337
Богдана ТОМИЧ	
ІНСТИТУТ БАНКРУТСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	340
Михайло ТОМИШИНЕЦЬ	
ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ В ПИТАННЯХ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	344
Олег ФІЛЬ	
ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	348
Віктор ФЛИС	
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЕКТУ	351
Юрій ХОМІЦЬКИЙ	
ПРИНЦИПИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	354
Мар'яна ХОМІЦЬКА	
НАПРЯМИ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	358
Дмитро ХУДИК	
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	361
Тарас ЦАПИК	
ТАРГЕТИНГ ЯК МЕТОД ЦІЛЬОВОГО ПОШУКУ ІНВЕТОРІВ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	363

Глона ЦИМБАЛЮК ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	365
Олена ЧАЙКІВСЬКА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	369
Віктор ЧЕРНІЦЬКИЙ, Стефан ПОМИЛУЙКО, Дмитро ГОСПОДАРИК ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	374
Маряна ЧЕРНЯВСЬКА СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	378
Ольга ЧИГУР РОЗВИТОК РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	382
Мар'яна ЧОРНА СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	386
Андрій ЧУБИК ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	390
Марія ЧУМАЧЕНКО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	394
Костянтин ШКІЛЬНЯК ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК НОВИЙ ТИП ЕКОНОМІКИ: ГЕНЕЗИС ТА УМОВИ СТАНОВЛЕННЯ	396
Марія ШМЕГЕЛЬСЬКА МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК	401
Дар'я ЩЕРБАК ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ	406
Микита ЩУР МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ РОБОТИ	409
Іванна ЩУРКО ЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНІСТЬ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	413
Сергій ЯРЕМКО ДЕОНТОЛОГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	416

Руслан АВГУСТИН

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

Ірина ДЕМКІВ

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

ОСНОВНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифрова трансформація економіки та суспільства формує принципово нове середовище здійснення господарської діяльності підприємств. Цифровізація, з одного боку, приносить помітні зміни у зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання: розвиваються інструменти, засоби, а, відтак, масштабуються цифрові комунікації, причому як між економічними агентами, так і економічними агентами та споживачами, в суспільному середовищі на загал; змінюються джерела та форми отримання інформації; розвиваються нові запити та потреби, які все більше заміщають традиційні; створюються нові форми комерції та розрахунків, цифрових платежів тощо.

З іншого боку, цифрова трансформація національної економіки видозмінює і внутрішнє середовище суб'єктів господарювання. Якщо підприємство планує залишатися конкурентоспроможним, йому необхідно впроваджувати цифрові комунікації у технологічні бізнес-процеси й операції, переходити на сучасні технології, як от – блок-чейн, 3D-друк, Інтернет-речей, віртуальна реальність, оцифровувати внутрішні комунікації, включно з системами менеджменту, відносинами з персоналом.

В умовах цифровізації закономірно змінюються підходи та принципи забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Цифрова трансформація сама по собі змінює характер економічних відносин, у тому числі між підприємствами, які виготовляють і реалізують продукцію, та її покупцями, споживачами. Значна частина таких відносин (особливо інформаційно-комунікаційних) переходить у цифрову площину, інколи навіть – у віртуальну реальність. З огляду на ці обставини традиційний маркетинг заміщується Інтернет-маркетингом.

Відповідно, широкого поширення набуває твердження, що

політика забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації є актуальним трендом, який не обмежується часовими межами та наділений характеристиками, які еволюціонують залежно від тенденцій розвитку господарських систем усіх рівнів, трансформації глобалізаційних процесів, а також специфічних умов розвитку економіки країни та внутрішнього ринку, що особливо важливо для підприємств, які планують розвивати власні системи цифрових комунікацій. Тож підходи до ведення бізнесу можуть мати різний характер. Водночас на сьогодні практично всі види економічної діяльності стають критично залежними від Інтернет-маркетингу і його діяльність гальмується через відсутність єдиного визнаного погляду на змістові і структурні характеристики, а також внутрішньо корпоративні методичні положення до формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства.

Розгляд проблематики забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації сприятиме вирішенню завдань цифрових комунікацій залежно від рівня, на якому буде формуватися завдання, внаслідок чого суб'єкти господарювання матимуть більше можливостей протистояти впливу зовнішнього, у т. ч. цифрового, середовища. Водночас складні умови ведення бізнесу та швидкозмінні потреби споживачів вимагають не лише модернізації бізнес-процесів, а й перегляду основних управлінських підходів, методів просування, стимулювання та продажу товарів (послуг) у мережі Інтернет, що допомагатиме підприємству перейти на абсолютно новий рівень ведення бізнесу. Відповідно виникає потреба активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій [1].

Тож для швидкого зростання ефективності діяльності підприємства необхідно формувати стратегічні цілі та завдання залежно від того, на якому рівні відбуватиметься їхня реалізація. Щоб цей процес був результативним, необхідно не лише формувати завдання для певного рівня, а й розуміти його ширину з прив'язкою до потреб цільової аудиторії. Тобто виникає потреба розрізняти характеристичні аспекти окремо обраного рівня та розуміти критерії його забезпечення.

Управління конкурентоспроможністю в умовах цифровізації має свої базові елементи (товар/послуга, пропозиція, цільова аудиторія, конверсія, просування), які відповідають традиційному

маркетингу. Однак такий підхід обмежує можливості Інтернет-маркетингу.

Ефективність політики забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства залежить від обраних інструментів та його націленості досягнути бажаних результатів, випередити конкурентів на цільовому ринку, розширити цільову аудиторію, посилити взаємозв'язок продукту, бізнесу в цілому зі споживачами [1].

Дійсно, на вибір конкретних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства впливають, наприклад, специфіка бізнесу, тривалі відносини зі споживачами та рекомендації для потенційних споживачів, особливості планування бізнесу, стратегічні цілі й тактичні завдання підприємства. Саме тому потрібно застосувати розширену класифікацію напрямів реалізації конкурентної політики, якими вбачаються: використання можливостей цифрових комунікацій зі споживачами товарів / послуг; розвиток «досвіду» співпраці та цифрових комунікацій з наявними та потенційними споживачами товарів / послуг; надання супутніх цифрових послуг; організація системи зворотних відгуків.

Відносно забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації у підприємств виникають наступні проблемні аспекти: стагнація традиційних (у порівнянні з новими цифровими) ринків, їх секторів; цифровізація пошукових систем та комунікаційних мереж; посилення ризиків, пов'язаних із людським чинником; посилення вимог до кадрового забезпечення підприємств у частині цифрових компетенцій; зростання та урізноманітнення прямої і непрямой конкуренції тощо [2].

З метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації їх менеджменту необхідно працювати над вдосконаленням корпоративної системи Діджитал-маркетингу з фокусом на характеристиках продукту, що містить достатній інформаційний та комунікаційний супровід, створенням і втіленням в життя інформаційно-комунікаційних інноваційних технологій із урахуванням потенційних запитів споживачів в умовах постійної системної цифрової трансформації суспільства. Для цього необхідно персоніфікувати споживачів з використанням відповідних інструментів (великі бази даних, платформи для комунікації), розвивати співпрацю з провідними суб'єктами системи локальних цифрових комунікацій.

Список використаних джерел

1. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 112-117.
2. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf
3. Vasyltsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18 (2). P. 44-58.

Вікторія АДАМИК

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

Анатолій ПУЗРАКОВ

аспірант Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

ЕКСПОРТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Експорт є одним з головних чинників розвитку країни, що безпосередньо впливає на її економічні показники. В умовах нестабільності, спричиненої повномасштабним вторгненням росії в Україну та у зв'язку з введенням воєнного стану, блокуванням морських коридорів й іншими негативними факторами, дуже важливо шукати альтернативні шляхи реалізації експорту, використовуючи всі можливі види транспорту та логістичні ланцюги постачання, а також впровадити відповідні заходи з публічного управління. Відтак експортна політика України зазнала значних змін, що були викликані необхідністю адаптації до нових викликів та умов.

Основні проблеми експортної діяльності вітчизняних підприємств спричинені впливом таких чинників, як зростання цін на енергоресурси, збільшення витрат на логістику та постачання, руйнування виробництва та інфраструктури, зміна ланцюгів постачання, руйнування морських портів чи втрата контролю над ними, блокування державних кордонів, погіршення умов кредитування, впровадження додаткових процедур перевірки

дотримання санкцій, впровадження квот та ліцензування окремих груп товарів при експорті тощо. В таких умовах потребує змін правове, організаційне, адміністративне регулювання торгівлі України.

Хоча в останні довоєнні роки експорт постійно зростав, з початком повномасштабного вторгнення цей показник скоротився майже на 50 % у перші місяці війни, проте вже з травня 2022 р. почалося його повільне відновлення. Найважливішу роль у відновленні експорту відіграла Чорноморська зернова ініціатива щодо розблокування українських портів. Але припинення її дії, порушення агресором правил безпеки у Чорному морі, постійні обстріли портової інфраструктури та цілеспрямоване знищення продукції агропромислового комплексу змушує до пошуків нових альтернативних шляхів експорту сільськогосподарської продукції, яка фактично формує український експорт в умовах воєнного стану.

Згідно опитувань українських підприємців основними проблемами при здійсненні експорту на їхню думку є: пошук замовлень; нестача фінансування для розвитку експорту; логістичні проблеми; недостатня поінформованість про зовнішні ринки; низький рівень володіння іноземними мовами працівниками вітчизняних підприємств; проблеми з митними, податковими органами.

З огляду на вищеописане і повинна формуватись експортна політика України, для того щоб досягти максимальної ефективності експорту як на макро-, так і на мі корівні, та виключити корупційну складову.

Суттєвою зміною в зовнішній торгівлі за регіонами відбулося майже повне скорочення торгівельних операцій з росією. Також ЄС укріпився на позиціях головного торгового партнера України, збільшивши свою частку за рахунок скорочення операцій з іншими регіонами. А у 2022 році Польща посіла перше місце країни-реципієнта українських товарів.

Україна активізувала зусилля з диверсифікації ринків збуту, розширюючи співпрацю з країнами Європейського Союзу, Азії, Африки та Америки. Це стало необхідним для зменшення залежності від обмеженого кола партнерів та підвищення стійкості економіки. Уряд впровадив низку заходів для підтримки експортерів, включаючи надання фінансової допомоги, таких як кредити під низькі відсотки та страхування експортних контрактів.

Консультаційна підтримка також стала важливим елементом, допомагаючи підприємствам адаптуватися до нових умов торгівлі.

Для полегшення експорту були запроваджені спрощені митні процедури, що дозволили скоротити час і витрати на оформлення товарів. Введення електронного документообігу та спрощення процедур перевірки вантажів значно покращили ефективність процесів. Особлива увага приділялася підтримці високотехнологічних галузей та інноваційних підприємств, що сприяло збільшенню експорту продукції з високою доданою вартістю, таких як ІТ-послуги, біотехнології та наукові розробки. Аграрний сектор, який є одним із ключових для української економіки, зазнав значних втрат через воєнні дії. Проте уряд здійснив низку заходів для підтримки сільського господарства, включаючи субсидії, технічну допомогу та сприяння у виході на нові ринки. У рамках угоди про асоціацію з Європейським Союзом Україна активізувала зусилля для гармонізації стандартів та норм, що полегшило доступ української продукції на європейські ринки. Поглиблення інтеграції з ЄС також включало участь у програмі «Горизонт Європа», яка підтримує наукові дослідження та інновації.

Енергетична безпека стала важливим аспектом експортної політики, зокрема диверсифікація джерел енергії та збільшення експорту енергетичних ресурсів, таких як електроенергія до ЄС. Ці зміни стали відповіддю на виклики воєнного часу і спрямовані на збереження економічної стабільності та підтримку експортного потенціалу країни.

Таким чином, експортна політика України в умовах воєнного стану 2022-2024 років була змушена адаптуватися до нових реалій, зосереджуючись на перебудові логістики, диверсифікації ринків, підтримці експортерів, спрощенні митних процедур, впровадженні інновацій та забезпеченні енергетичної безпеки. Ці заходи дозволили Україні зберегти економічну стабільність та продовжувати розвивати свій експортний потенціал, незважаючи на складні умови.

Список використаних джерел

1. Микуляк О. Митні відносини України та світу в умовах війни. *Grail of Science*. 2022. Вип. 17. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.016>
2. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д., Експорт Україні в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. №5

3. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>
4. <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-eksportu-okremykh-tovariv-do-derzhav-chleniv-ievropeiskoho-soiuzu-i300524-612>
5. Уряд в умовах воєнного стану встановив нові правила експорту низки сільськогосподарських товарів. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-v-umovah-voyennogo-stanu-vstanoviv-novi-pravila-eksportu-nizki-silskogospodarskih-tovariv>

Галина БАБ'ЯК

к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

ДО ПИТАННЯ ПРО ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування персоналу є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Його розуміють як сукупність управлінських дій і рішень, покликаних на планування потреби в певній чисельності, що має необхідні компетенції в узгодженні із інтересами підприємства, можливостями ринку робочої сили.

Ефективна ділова активність та висока конкурентоспроможність досягаються за рахунок оптимального поєднання всіх ресурсів підприємства. Неefективне використання принаймні одного ресурсу призводить до скорочення виробництва, зниження якості і, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Зростання ефективності праці, а отже, й використання персоналу, забезпечує підвищення реального продукту і доходу.

Однак, раніше пандемія Covid, а тепер військовий стан, пов'язаний з агресією росії проти України, спричиняють нові виклики та ризики.

Для системи управління персоналом характерні такі особливості: підсистеми системи управління звужені, їх важко виокремити і розчленувати на окремі управлінські дії; висока централізованість в прийнятті рішень, лінійна структура управління; застосування патерналістського способу управління у поєднанні із демократичним стилем керівництва; недосконала система винагороди персоналу; відсутні підсистеми розвитку, планування кар'єри, що відштовхує молодих людей від стабільної зайнятості у фірмі.

Попри негативні сторони варто зазначити позитиви у системі управління: близька співпраця керівництва й персоналу; простота кадрової роботи; швидкість ділової комунікації; прозорість кадрової політики і рішень; низькі витрати на управлінську складову, що позитивно для роботодавця.

Персонал багатьох підприємств нині характеризується: скороченням чисельності працівників, особливо чоловіків; більшість його у віці понад 30 років; у структурі персоналу

переважають працівники із середньо спеціальною освітою; коефіцієнт обороту з прийому має негативну динаміку; коефіцієнт обороту зі звільнення – навпаки; відбувається зниження коефіцієнту постійності кадрового складу; відчувається брак персоналу; наявний персонал перевантажений, що впливає на лояльність персоналу; більшість працівників мають потрібні ділові та особисті компетенції.

Наявний потенціал підприємства, його резерви для зростання продуктивності праці не можуть бути реалізовані повністю через обмеження самого малого бізнесу, так й інших об'єктивних та суб'єктивних причин, в першу чергу пов'язаних з бойовими діями на території України.

Сучасний іноземний досвід в управлінні формуванням і використанні персоналу підприємства не обмежується суто регіональними відмінностями у підходах. Глобалізація і цифрові технології привели до урізноманітнення вибору методів і способів, персонал-технологій.

Світовий досвід формування чи використання персоналу підприємства є досвідом успішних компаній, які часто мають міжнаціональні зв'язки і застосовують провідні досягнення незалежно від регіональної приналежності. Зважаючи на поширення інтернет-технологій та навіть зайнятості, багато функцій з управління персоналу використовують новітні технології (майже 90% закордонних фірм при підборі персоналу використовують сучасні способи).

Поширеними серед компаній у різних частинах світу є такі методи формування персоналу: інклюзивні оголошення про вакансії; програмна реклама; відео-інтерв'ю; вигода від gig-економіки; залучення пасивних кандидатів; програми найму працівників, котрих порадили; мобільні повідомлення; огляд сайтів роботодавця; соціальні мережі; маркетинг персоналу, маркетинг найму; управління робочою силою, що старіє; банк даних із «басейном талантів»; формування позитивного досвіду кандидатів; спільне наймання; віртуальна реальність; найм на основі даних і HR-аналітика; штучний інтелект.

Щодо використання персоналу, то актуальними є такі напрямки: широке застосування гнучких графіків роботи та дистанційної зайнятості; оцінка кінцевих результатів праці; залучення працівників; використання хмарних технологій в комунікаціях; створення умов для безперервного навчання та

оновлення навичок; міжфункціональна співпраця; участь працівників у активах підприємства; прозорі стратегії корпоративної соціальної відповідальності; децентралізація управління, ефективна зворотна комунікація; заохочення креативності; створення особливих підходів до управління в окремих компаніях, які підходять саме їм; поділ одного робочого місця між двома виконавцями тощо.

Попри певні позитиви у здійсненні кадрової роботи існує низка проблем, що потребують вирішення: високий рівень плинності кадрів; недосконала система винагороди персоналу, недосконала внутрішня нормативна документація та відсутність можливостей для розвитку персоналу, централізація керівних повноважень.

Напрямки удосконалення системи управління персоналом можуть бути такими: підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку та довірливих виробничих стосунків в колективі; забезпечення соціального захисту персоналу; формування ефективного компенсаційного пакету; застосування нових управлінських методів; перерозподіл функцій і завдань у системі управління; механізація та автоматизація системи управління персоналом та певних видів робіт.

Та, однак, досягнення повного ефективного формування та використання персоналу підприємства можливе за умови перемоги України над росією та відбудови її економіки.

Список використаних джерел

1. Баб'як Г.П. Шляхи підвищення ефективності формування персоналу. 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). Тернопіль ЗУНУ. 2021. С. 18-21.
2. Баб'як Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 98-102.
3. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. Вип. 21. С. 92-96.

Юрій БОГАЧ,

доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Розглядаючи особливості розвитку публічної сфери в Україні, автор наукової праці [1] звертається до літературного джерела [2], де зазначено, що «публічна сфера є тією сферою соціального життя, де формується громадська думка [2, с. 231].

Щодо учасників публічної сфери, то у джерелі [1] вказується про виокремлення трьох основних типів учасників публічної сфери. «Учасники першого типу приходять у неї «ззовні»: головний ресурс, який вони шукають, – це вплив. У цьому разі публічна сфера інструментально використовується членами політичних партій, різного роду лобістами, членами парламенту або уряду. Учасники другого типу поповнюють публічну сферу «зсередини», захищаючи різні суспільні інтереси, інституціональні реформи, нові права, відстоюючи ті або інші колективні ідентичності. Третій тип – це журналісти, діячі мас-медіа, які контролюють відбір тем, текстів і авторів, що циркулюють у публічній сфері» [1].

Кожен із учасників публічної сфери має своє функціональне навантаження. Разом з тим, публічна сфера, загалом, також виконує множину функцій (селективну, інформаційно-комунікативну тощо).

Так, «селективна функція публічної сфери полягає в тому, що в результаті відкритої конкуренції різноманітних приватних інтересів на перший план виходять ті, які відповідають головним очікуванням суспільства і на які в подальшому має орієнтуватися держава під час прийняття рішень» [1].

«Сталий розвиток – це розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти власні потреби. Словосполучення сталий розвиток є перекладом з англійської мови: sustainable development означає дослівно «розвиток, який підтримується». Сталий розвиток має три складові: екологічну, економічну та соціальну» [3].

Підтримання екологічного розвитку держави, її регіонів і

територіальних громад закріплюється цілями сталого розвитку й є об'єктом діяльності організацій публічної сфери та їх персоналу.

Сьогодні спостерігаємо зміщення у цілеорієнтації публічного управління з процесу на кінцевий результат управлінської діяльності. Це ставить питання формування висококваліфікованої й високопрофесійної управлінської еліти, здатної підтримувати і сприяти економічному, соціальному і екологічному розвитку держави на різних рівнях.

Оскільки головним суб'єктом публічного управління є держава, то для забезпечення її екологічного розвитку, сталого функціонування національної економіки, раціонального використання природних ресурсів, забезпечення охорони довкілля необхідно, щоб, передусім, управлінський персонал реалізовував екологоорієнтовані завдання. Тобто, йдеться про екологізацію управління і управлінської діяльності.

Наслідком цього стане екологізація кадрового складу організацій публічної сфери, загалом, як системний і всеохоплюючий процес проникнення екологічних цілей, основоположних принципів і завдань в сферу діяльності публічних організацій і їх кадрового складу. Це уможливить підготовку екологічно грамотного персоналу для організацій публічної сфери, який виконуватиме екологічне функціональне навантаження (поряд із іншими функціями). Загалом, це дозволить збалансувати соціальну і еколого-економічну мету діяльності цих організацій і свідчитиме про те, вони рухаються шляхом сталого розвитку.

Так, наприклад, «екологізація персоналу підприємств туристичної галузі може здійснюватися за такими напрямками: як екологічно свідоме задоволення базових потреб; визначення місії, мети та завдань з урахуванням екологічного імперативу; виконання практичних завдань з розумінням важливості екологічного результату. Для кожного працівника повинна бути розроблена та донесена екологічна інформація, тактичні завдання на всіх рівнях управління. Персонал підприємства туристичної галузі має розуміти, приймати та усвідомлювати новації, що введені керівництвом та ефективно їх виконувати, пов'язуючи їх із природоохоронними завданнями. Еколого орієнтоване управління людськими ресурсами вимагає управління знаннями, що впливатиме на розуміння доцільності та важливості екологічно орієнтованих нововведень» [4].

Оскільки виробнича сфера є серйозним джерелом

антропогенного впливу на довкілля, сьогодні важливим є питання формування системи екологічного менеджменту підприємства. Вона «є необхідним елементом розвитку підприємства, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності завдяки: підтримці формування нових цінностей у суспільстві, спрямованих на шанобливе ставлення до природи, що проявляється у зростанні попиту споживачів на екологічно безпечну продукцію; використанню ресурсозберігаючих технологій і техніки; дотриманню державних і міжнародних екологічних норм» [5].

Отже, екологізація управління на усіх рівнях, екологізація діяльності організацій публічної сфери і їх кадрового складу сприятиме задоволенню не тільки зростаючих потреб споживачів, а й очікувань громадськості щодо покращення стану екологічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Рейтерович І. В. Особливості розвитку публічної сфери в Україні: проблеми та перспективи / І. В. Рейтерович // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Політичні науки. 2015. № 4. С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaduppu_2015_4_10.
2. Jürgen Habermas on Society and Politics: A Reader /edited by Ste1ven Seidman. – Boston : Beacon Press, 1989. 324 p.
3. Концепція сталого розвитку. URL: <https://sdl.org.ua/about-sustainable-development/>
4. Куваєва В.О., Максименко К.С. Екологізація персоналу підприємств туристичної галузі. URL: http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/2425/1/mnpk_Odesa_2017_60.pdf
5. Яснолоб І.О., Козаченко Ю.А., Терещенко І.О. Особливості та принципи формування ефективної системи екологічного підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/12.pdf

Алла ВАСІНА

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

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ: МОЖЛИВОСТІ Й ПЕРЕСТОРОГИ

Україна переживає один з найскладніших періодів своєї історії. Здобуття перемоги над російським ворогом і формування підґрунтя післявоєнного оновлення є основним викликом українському суспільству. За цих умов важливим є вироблення концептуальної моделі побудови ефективної цілісної системи публічного управління в Україні, яка б заклала інституційний базис післявоєнної відбудови, виходу країни з найскладнішого періоду її новітньої історії, забезпечення суспільного прориву на траєкторію сучасного поступу шляхом вирішення комплексу соціальних завдань, повернення громадян, які виїхали за кордон тікаючи від війни, створення умов відновлення та розвитку економіки.

Базові основи ефективності такої моделі знаходяться в площині ґрунтовної критичної оцінки вже напрацьованих й апробованих методологічних підходів, ідентифікації й усунення наявних бар'єрів, подальшого збереження й розвитку найкращих управлінських практик з їх адаптацією до сучасних умов.

В умовах посилення кризових явищ воєнного та післявоєнного часу, необхідності застосування докорінно нових підходів до вирішення назрілих проблем при обмеженості ресурсів, саме ефективно залучення управлінського потенціалу на всіх рівнях публічного управління слід розглядати як базове підґрунтя прояву закономірності еквіфінальності для публічно-управлінської системи та реалізації завдань суспільного післявоєнного оновлення.

Нова воєнна реальність, в якій опинилась Україна, переважаючим чином детермінує трансформацію всієї системи публічного управління в аспекті всіх її складових та функціональної діяльності основних суб'єктів, окреслює нові умови функціонування з врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, демонструє доцільність формування нового дизайну національної публічно-управлінської системи з врахуванням результатів критичної оцінки попереднього досвіду та комплексної діагностики наявної соціально-економічної ситуації, рівня суспільної стабільності та національної безпеки.

В контексті формування спроможності національної системи публічного управління забезпечувати вирішення назрілих проблем суспільного розвитку в умовах сучасних викликів важливим є:

– вироблення дієвих механізмів взаємодії між суб'єктами публічного управління в орієнтації на забезпечення комплементарності та синергії, недопущення й усунення інституційних та технологічних розривів, формування цілісних механізмів реалізації секторальних реформ на основі залучення потенціалу та синхронізації діяльності владних структур всіх рівнів в рамках удосконалення моделі багаторівневого управління;

– забезпечення обґрунтованого цільовизначення та цілереалізації при вирішенні назрілих завдань і проблем. Це вимагає формування дієвої системи моніторингу процесів у всіх сферах і галузях на всіх управлінських рівнях, яка б заклала інформаційно-аналітичне підґрунтя об'єктивізації цілей публічного управління на основі ідентифікації запитів, вимог, можливостей; системного використання прогнозно-планового інструментарію для обґрунтування ефективних варіантів розв'язання назрілих завдань, механізмів цільовизначення й цілереалізації; чіткого окреслення стратегічних цілей, що дозволило б сформуванню й розвинути «центри прориву» в економічній, соціальній, оборонній сфері;

– спрямування публічно-управлінської системи на вироблення й запровадження адаптивних програм реагування та досягнення окреслених цілей на основі визначення об'єктивних потреб та дієвих способів їх розв'язання з використанням прогнозів можливих змін тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищі українського суспільства.

Подолання страшних наслідків війни обумовлює необхідність переформатування національної системи публічного управління на активний пошук нових можливостей на основі:

– забезпечення об'єктивізації публічного управління та підвищення його превентивності на підставі діагностування умов і процесів суспільного розвитку з розпізнаванням й передбаченням кризових явищ та загроз, виявленням наявних резервів, запитів і викликів суспільної системи з використанням прогресивного інструментарію моніторингу, аналізу, моделювання і прогнозування, що закладає підґрунтя вироблення багатоваріантних сценаріїв прориву і розвитку та ефективних механізмів їх реалізації;

– вироблення механізмів узгодженого прийняття й реалізації

публічно-управлінських рішень у вертикальній й горизонтальній площині. Складні завдання формування спроможності України захищати свої національні інтереси та вийти на нові щаблі післявоєнного оновлення є імперативами орієнтації публічного управління на досягнення проривних стратегічних загальнонаціональних цілей через гармонізацію національної, регіональних та місцевих економічних політик, вироблення адаптивних публічно-управлінських механізмів на засадах синергії;

– налагодження дієвої взаємодії органів влади з суспільними інституціями в форматі суб'єктно-об'єктних відносин, та суб'єктно-суб'єктних відносин. Особливе значення має забезпечення громадськими інституціями зворотного зв'язку, який дозволяє якомога повніше задіяти конструктивний фактор розвитку публічно-управлінської системи, використати наявні можливості, ідентифікувати проблеми, прагнення, виклики та об'єктивізувати управлінські механізми;

– використання можливостей співпраці з міжнародними інституціями для вирішення завдань післявоєнної відбудови. В цьому аспекті важливим є вироблення дієвих управлінських механізмів формування підґрунтя поствоєнного відродження на новій прогресивній інституціональній й технологічній основі. Це стосується як питань трансферу технологій до України і модернізації економіки, так і використання досвіду зарубіжних країн та міжнародних інституцій в аспекті розвитку гуманітарної сфери, імплементації засад європейського адміністративного простору та передових управлінських практик в діяльність владних інституцій всіх рівнів.

В умовах сучасних реалій розвиток публічного управління має орієнтуватись на реалізацію комплексу завдань, що стосуються: забезпечення національної безпеки; вироблення механізмів забезпечення життєдіяльності суспільства в умовах післявоєнної відбудови та підвищення обороноздатності країни; подолання гуманітарної кризи, розвитку соціальної сфери, підвищення рівня і якості життя населення й формування соціальної згуртованості; створення умов для повернення українських громадян-біженців; розвитку оборонно-промислового комплексу; структурної модернізації національної економіки на прогресивній інноваційно-технологічній основі; відновлення територій; залучення ресурсів для післявоєнного оновлення країни; зміцнення позицій України в світовому економічному просторі. Реалізація цих завдань є

викликом державі, який актуалізує необхідність вироблення ефективних механізмів регулюючого, організуючого, інтегруючого державного впливу на процеси суспільної життєдіяльності в контексті реалізації політичної, соціальної, економічної, екологічної, зовнішньої функцій [1].

Вектор розвитку державного управління в сучасних українських реаліях складних випробувань детермінується необхідністю формування його спроможності стати катализатором оновлення всіх сфер суспільної системи на засадах оптимального поєднання важелів прямого й опосередкованого впливу, закріплення нового суспільного договору, вироблення координаційних, інтеграційних, проривних імпульсів функціонування всієї системи публічного управління.

Якісно нову інституційну площину розвитку системи публічного управління сформували процеси реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Реформа децентралізації забезпечила закріплення значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності за органами місцевого самоврядування, і цим самим зумовила посилення їх ролі в системі публічного управління, створила можливості для більшої орієнтації публічно-управлінської системи на потреби і запити людей, надала останній людиноцентриської спрямованості та клієнтоорієнтованості. Однак слід брати до уваги, що децентралізація розширює можливості місцевого самоврядування, але не гарантує їх реалізації.

Місьцеве самоврядування постає перед викликом вироблення ефективних механізмів підвищення своєї спроможності ефективно реалізувати розширений перелік повноважень, виробляти інноваційні механізми вирішення складних завдань життєдіяльності територіальних громад. Забезпечення розвитку місцевого самоврядування в контексті сучасних викликів знаходиться окреслюється маркерами дорожньої карти децентралізації та планом заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки [2;3].

Слід наголосити, що в умовах зростаючих ризиків та загроз, високого рівня соціальної напруги в суспільстві, значних ресурсних і часових обмежень вироблення й реалізація публічно-управлінських механізмів вимагає особливої виваженості й обґрунтованості, врахування цілого ряду пересторог, з тим щоб

запобігти прояву негативних наслідків, результатам, протилежним очікуванням.

Серед пересторог, пов'язаних з переформатуванням і функціонуванням національної системи публічного управління, можна виокремити:

– наявність ризиків звуження можливостей реалізації потенціалу децентралізації при централізованому запровадженні проривних механізмів скоординованого й швидкого прийняття публічно-управлінських рішень. В цьому зв'язку з особливою гостротою постає необхідність чіткого інституційного закріплення управлінської моделі, яка б дозволила оптимально поєднати на засадах комплементарності централізацію й децентралізацію, забезпечення єдності публічної влади з одночасною самостійністю територіальних громад, удосконалення системи вертикальної координації в рамках багаторівневого управління для забезпечення більшої гнучкості та ініціативи знизу;

– ускладнення усунення причин наявних проблем в різних сферах життєдіяльності на різних рівнях управління та ґрунтовної реалізації стратегічних цілей публічного управління через їх значну орієнтацію на досягнення результуючих показників без належного підкріплення показниками ефективності. Для надання проривного стратегічного характеру процесам соціального й економічного оновлення важливо закласти в критерії їх оцінки узгоджені показники соціальної й економічної ефективності. При великій стратифікації населення в умовах глибокої соціальної й демографічної кризи доцільним є їх доповнення критеріями справедливості;

– обмеженість залучення потенціалу інституцій громадського сектору, сформованого в результаті поширення благодійництва, волонтерського, добровольчого, громадського рухів, в процесі вироблення й реалізації публічно-управлінських механізмів через недостатню розвиненість у системі інституційного забезпечення взаємодії владних й громадських структур інституту довіри;

– посилення загроз національній економічній безпеці, обмеження можливостей структурного оновлення національної економіки на прогресивній технологічній основі внаслідок лобювання інтересів іноземних партнерів при наданні різних видів допомоги та здійсненні інвестицій, при значній потребі в останніх. Це актуалізує необхідність формування резильєнтності системи публічного управління та формування спроможності вироблення

дієвих механізмів захисту національних інтересів;

– проблематичність забезпечення ефективного адаптивного розв'язання актуальних проблем публічного управління на всіх ієрархічних рівнях в рамках моделі багаторівневого управління з використанням інструментарію стратегування без належного вироблення механізму синхронного перегляду й корегування стратегій регіонів та територіальних громад у відповідності до трансформації середовища їх розвитку;

– неприйнятність використання інновацій, зокрема технологій штучного інтелекту, в публічному управлінні без вироблення механізмів запобігання прояву негативних наслідків, пов'язаних з кібербезпекою, забезпеченням технологічного і цифрового суверенітету, що, в свою чергу ставить особливі вимоги до кадрового, організаційного, технічного забезпечення діяльності органів публічного управління;

– ускладнення формування інституційної спроможності органів публічної влади виробляти ефективні публічно-управлінські механізми вирішення назрілих проблем через складність залучення високопрофесійних кадрів внаслідок низької конкурентоспроможності публічної служби. Це є викликом політиці кадрового забезпечення публічного управління.

Україна знаходиться в особливих умовах, коли здобуття перемоги над ворогом, посилення обороноздатності, здійснення оновленого розвитку всіх сфер суспільної життєдіяльності є завданням, яке потребує паралельної динамічної модернізації публічного управління, яка б дозволила підвищити його спроможність використати наявні можливості та усунути ризики й загрози.

Список використаних джерел

1. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія/за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022.С.22
2. Дорожня карта децентралізації. <https://mtu.gov.ua/files>
3. План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки. <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html>

Марина ВОЛОСЮК

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування
ім. адмірала Макарова

ПЕРСПЕКТИВИ «БЛАКИТНОЇ» ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ПРИБЕРЕЖНИХ ТЕРИТОРІЙ

Застосування концепції сталої «блакитної» економіки [1] до регіонального та місцевого економічного розвитку у нашому дослідженні підкреслює важливість розуміння регіональних відмінностей і сильних сторін морського господарювання. Прибережні регіони мають унікальні економічні галузі (суднобудування, транспорт, логістику, риболовлю, аквакультуру, енергетику, безпеку, охорону здоров'я, туризм) та поєднують їх з вигодами від використання морських та прибережних ресурсів. Проте прибережні території стикаються з різними проблемами в розвитку «блакитної» економіки (відсутність фінансових ресурсів; недостатній збір даних для аналізу; недостатній рівень обізнаності; нерозуміння розподілу обов'язків і відповідальності за формування політики «блакитної» економіки; розбіжності та неузгодженість щодо базових аспектів і пріоритетів морської економіки між різними рівнями управління), і міжнародна увага [1] зосереджена сьогодні на питаннях розробки стратегій управління такими територіями; збору та аналізу даних для прийняття управлінських рішень; використання потенціалу морської економіки для економічного зростання та покращення якості життя мешканців.

«Блакитна» трансформація економіки має бути поєднана з політикою розвитку прибережних територій таким чином, щоб забезпечити баланс між різноманітними потребами та потенціалом таких територій і наслідками трансформаційного тиску та стимулювати регіональний і місцевий економічний розвиток.

Згідно дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку, опублікованого у квітні 2024р. [2], «головними рушійними силами блакитної економіки на регіональному рівні є створення робочих місць та економічне зростання», однак «політика і стратегії «блакитного зростання» на регіональному та місцевому рівнях все ще знаходяться «в зародковому стані, порівняно з національним рівнем» [2]. На основі цього зроблено висновок, що саме територіальний підхід до «блакитної» економіки (що відповідає місцевим особливостям, проблемам і пріоритетам) стане імпульсом

нівелювання усіх проблемних питань.

Ініціативи зі сталої «блакитної» економіки в Україні з'явилися, перш за все, на місцевому рівні, стейкхолдерами яких є органи місцевого самоврядування, технологічні бізнес-спільноти, представники наукових кіл та вищої освіти, інноваційні кластери та організації громадянського суспільства. У нормативно-правовому полі України відсутнє визначення та основні засади сталої «блакитної» економіки, хоча окремі її складові, в основному ті, що охоплюють галузі економічної діяльності, відображаються в нормативних документах на національному рівні.

У контексті євроінтеграційного руху, враховуючи постійні обстріли та замінованість частини акваторії та українського узбережжя Чорного моря внаслідок бойових дій проти України, плануючи повоєнне відновлення та економічний розвиток, окреслимо вектори «блакитної» трансформації політики розвитку прибережних територій України:

1. Розробка прозорої рамкової політики. Зосередження уваги на прибережних територіях (регіонах і громадах) України, їх особливих умовах економічного розвитку в контексті сталої «блакитної» економіки, врахування потреб місцевої території, а не лише факторів національного рівня.

2. Інституційно-інноваційний підхід до управління розвитком прибережних територій, як результат діяльності публічного і приватного секторів, які прагнуть встановити пріоритетні програми та правила, сприяють і спрямовують регіональні та національні інновації відповідно до глобальних правил економіки, що необхідно враховувати при виробленні державної політики.

3. Економічний розвиток та безпека. Узгодження економічного розвитку прибережних територій з цілями національної безпеки.

4. Місцевий підхід. Зростання ролі органів місцевого самоврядування та локальних рішень у використанні стратегічних та тактичних інструментів економічного розвитку прибережних територій (просторове планування, землевідведення, управління водними ресурсами, управління відходами тощо).

5. Стимулювання інноваційної екосистеми. Створення умов для розробки інноваційних продуктів, послуг, платформ, бізнес-моделей, здатних перенаправляти та використовувати ресурси, тим самим допомагаючи розкрити потенціал моря як для економіки

регіону, так і для довкілля.

6. Інклюзивна «блакитна» економіка. Можливості працевлаштування в галузях «блакитної» економіки регіону, відпочинку та охорони здоров'я усіх верств населення, включаючи найбільш уразливих, підвищення якості життя мешканців.

7. Цифрові технології у підтримці ініціатив розвитку прибережних територій. Трансформація традиційних морських та прибережних галузей, розширення можливостей для економічної діяльності, якісні зміни в соціально-демографічному профілі прибережної території, сприяння усім рівням участі у формуванні та реалізації публічних рішень.

8. Забезпечення захисту і відновлення прибережного і морського середовища. Узгодження економічного розвитку прибережних територій із захистом місцевих громад, які потерпають від забруднення води, стихійних лих тощо.

9. Використання культурної та історичної спадщини прибережних регіонів. Просування «культу моря», конкурентоспроможного морегосподарського комплексу регіону, власної ідентифікації, пов'язаної з узбережжям, бренду всесвітньо відомого морського регіону, міста тощо.

10. Добре демократичне врядування. Налагодження різноманітних партнерств з метою обміну інформацією, знаннями, досвідом, перспективами, фінансовими ідеями та інструментами на взаємовигідній основі.

Перспективи «блакитної» трансформації економіки прибережних територій заохочують детальний аналіз морської економіки, державної регіональної політики та налагодження партнерств у розбудові сталої «блакитної» економіки в Україні.

Список використаних джерел

- 1.Publications Office of the European Union: The EU blue economy report 2022. URL: <https://op.europa.eu/en/>
- 2.OECD (2024), The Blue Economy in Cities and Regions: A Territorial Approach, OECD Urban Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bd929b7d-en>

Павло ДУДКІН

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету Імені Івана Пулюя

Назарій ТАВАНЕЦЬ

аспірант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету Імені Івана Пулюя

ПРОК'ЮРЕМЕНТ В СИСТЕМІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Реформа децентралізації влади в Україні актуалізувала потребу удосконалення механізмів управління соціально-економічним розвитком регіонів та територіальних громад, задіяння сучасних інструментів їх інфраструктурного та ресурсного забезпечення, які б сприяли максимальному задоволенню всіх суспільних, і перед усім – безпекових, соціальних та економічних, потреб.

В даному аспекті, чільне місце займають технології публічних закупівель, що активно використовуються у європейській практиці муніципального управління, зокрема – прок'юремент. В умовах України, останній дозволяє забезпечувати публічні потреби органів державної влади та місцевого самоврядування у товарах, роботах і послугах за публічні кошти у порядку, встановленому чинним законодавством [1,2].

Основним призначенням прок'юременту (public procurement) в системі публічного управління є забезпечення, перед усім, потреб організацій публічної сфери (освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, міського транспорту, соціального забезпечення, закладів інфраструктури, охорони довкілля та інших) в товарах, послугах й роботах на засадах максимальної прозорості та ефективності використання коштів (державного та місцевих бюджетів, фондів, грантів, програм тощо). Це дозволяє вирішувати проблеми місцевого економічного розвитку та формувати комфортне та безпечне середовище для життєдіяльності мешканців територіальних громад.

На думку науковців, «прок'юремент – це конкурсна система закупівель в ринковій економіці, що базується на принципах

прозорості проведення торгів, справедливості товарного обміну, економічності, ефективності та підзвітності обмінних операцій, обов'язковості виконання контрактних умов» [3]. Це спеціальна система технологій публічних закупівель, що дозволяють задовольнити першочергові потреби соціально-економічного розвитку держави, регіонів та громад в умовах конкуренції, що зменшує витрати публічних коштів (перед усім – бюджетних) при здійсненні таких закупівель.

В сучасних умовах технології прок'юременту реалізуються через систему Prozorro та акумулюють в собі сукупність «інструментів, методів і прийомів, що регламентують організацію та проведення торгів на конкурсній основі, і передбачають придбання необхідної кількості матеріальних та інших ресурсів з найменшими витратами, шляхом оголошення публічних закупівель» [4]. За підсумком такої закупівельної кампанії замовник (орган державної влади чи місцевого самоврядування) повинен «знайти постачальника, який запропонує йому мінімальну ціну за необхідний предмет закупівлі (товар, послугу або роботу). Всі процедури в рамках прок'юременту спрямовані на пошук такого контрагента» [4].

Розвиток прок'юременту (зокрема, через систему Prozorro) позитивно впливає на розвиток національної та регіональної (локальної) економіки, адже: уможливляє відкритість та прозорість у сфері розподілу публічних фінансів та інших ресурсів; сприяє конкурентним засадам проведення публічних закупівель і доступу до них широкого кола постачальників; дозволяє учасникам торгів максимально орієнтуватись на потреби замовників (номенклатуру, технічні та якісні характеристики продукту (товару, роботи чи послуги), дотримуватись обумовлених термінів та способів постачання, а також вимог щодо оплати; стимулювати до участі в публічних закупівлях якомога більшу кількість потенційних учасників електронних тендерів (до прикладу, через платформу SmartTender); досягати ефективності та результативності процесів ресурсного забезпечення розвитку громад.

Органи місцевого самоврядування в останні роки, особливо в умовах воєнного стану, активно застосовують технології прок'юременту [5]. Так, в Тернопільській міській раді повноваження в даній сфері покладені на відділ публічних закупівель, який «здійснює організацію та проведення процедур закупівель/спрощених закупівель в інтересах Тернопільської

міської ради на засадах об'єктивності та неупередженості; забезпечує добросовісну конкуренцію серед учасників закупівель; максимальну економію, ефективність та пропорційність; відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель; недискримінацію учасників та рівне ставлення до них; об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі; запобігання корупційним діям і зловживанням» [6].

В Тернопільській міській раді прослідковується позитивна тенденція щодо здійснення публічних закупівель, так за процедурою відкритих торгів у 2021 році було укладено 14 договорів на суму 6649,2 тис.грн, у 2022 році 11 договорів на суму 6420,8 тис. грн., у 2023 році 14 договорів на суму 19847,3 тис. грн. [6]. Важливо, що в міській раді здійснюються публічні закупівлі і за запитами військових частин.

Як, свідчить практика, предметом публічних закупівель на рівні Тернопільської міської ради переважно є потреби соціальної сфери та інфраструктурного забезпечення громади, як от: «послуги інформаційних агентств з розміщення інформації на медійних площинах щодо благоустрою Тернопільської міської територіальної громади; виготовлення проектно-кошторисної документації по об'єкту: будівництво та підведення зовнішніх мереж до багатоквартирного житлового будинку; поточний ремонт, експлуатаційне утримання мостів та шляхопроводів в м. Тернополі; послуги з благоустрою населених пунктів – поточний ремонт прибудинкових територій та міжквартальних проїздів мікрорайонів міста та ін.» [6]. Цікавим є те, що до процедур публічних закупівель на рівні громади залучаються і європейські учасники, цьому приклад – закупівля Тернопільською міською радою нових низькопідлогових тролейбусів за кошти Європейського інвестиційного банку (Contract Notice).

Можемо підсумувати, що механізм прок'юременту дозволяє реалізовувати сучасні підходи до здійснення публічних закупівель на рівні органів місцевого самоврядування, перед усім в умовах цифровізації та необхідності адаптивного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/922-19_31 (дата звернення: 20.05.2020).

2. Про Стратегію реформування публічних закупівель («дорожню карту») : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 р. № 175-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80>.

3. Смиричинський В. Про використання логістичних підходів в системі закупівель за державні кошти *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 37–42.

4. <https://smar ttender.biz/terminy/view/prok-yurement/>

5. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування». Постанова КМУ від 12 жовтня 2022 р. № 1178. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/KP221178>

6. Матеріали відділу публічних закупівель Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchi-organi-radi/upravlinnya--viddili/46268.html>

Олена ДУДКІНА

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

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Однією з визначальних ланок соціальної сфери суспільства, що формує рівень та якість життя громадян, забезпечує умови задоволення суспільних потреб та, у підсумку – досягнення сталого розвитку, є система охорони здоров'я. Сучасна парадигма управління сферою охорони здоров'я ґрунтується на розумінні здоров'я як медичної, соціальної, а також економічної категорії. Адже воно є первинною передумовою нормальної життєдіяльності людини, базовим активом розвитку економіки та, одночасно – інтегральним показником успішності розвитку суспільства.

З огляду на це, у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року констатовано її цільовий орієнтир – «вдосконалення та розвиток системи охорони здоров'я населення, гарантування доступності та раціонального використання в державі ефективних

та безпечних лікарських засобів належної якості, та забезпечення доступу населення України до якісних послуг охорони здоров'я» [1]. Одним із пріоритетних завдань органів публічної влади в цьому аспекті визначено впровадження нових управлінських підходів до функціонування системи охорони здоров'я в цілому та управління медичними закладами, зокрема.

Громадське здоров'я у сучасних умовах ідентифікується як одна з першочергових потреб суспільного життя, задоволення якої можливе на основі розроблення активної публічної політики, впровадження спеціальних управлінських технологій, передусім, – підходів маркетингу, адже, на думку сучасних науковців, «здоров'я є особливою суспільною послугою, що надається на засадах ринкових відносин в умовах високих соціальних вимог, запитів та необхідності дотримання державних стандартів та гарантій» [2].

Використання маркетингу в системі охорони здоров'я є об'єктивною суспільною та соціально-економічною вимогою, обумовленою певним імперативами, серед яких: гуманітарні, суспільно-політичні, соціально-економічні, безпекові, ринкові та ін.

Як свідчить сучасна практика розвитку медичної сфери, в основу реалізації публічної політики в сфері охорони здоров'я закладаються два основоположні підходи, синергетичне використання яких дозволяє в повній мірі впроваджувати технології маркетингу. А саме:

пацієнтоорієнтований, спрямований, по перше, на зменшення рівня захворюваності та підвищення якості наступного життя громадян, по друге, на пошук та зниження витрат на лікування та отримання медичних послуг, на основі врахування потреб, індивідуальних особливостей та безпеки пацієнтів;

орієнтований на результат, спрямований на підвищення фінансової, кадрової, ресурсної спроможності закладу охорони здоров'я, його конкурентоспроможності; задоволення попиту споживачів медичних послуг; оптимізацію ресурсів; якість медичного обслуговування; зайняття стійких ринкових позицій.

Маркетинг в системі інструментів менеджменту закладів охорони здоров'я розглядається як «стратегічний і тактичний підхід до просування, позиціонування та підтримки конкурентоспроможності медичних послуг або закладу на ринку; до підвищення рівня медичної допомоги, зростання задоволення клієнтів, якості та платоспроможності» [3].

Необхідність вивчення та імплементації маркетингу як

системного явища, як процесу і як синергії його основних складових, обумовлюють необхідність виокремлення специфічних видів маркетингу в сфері охорони здоров'я, а саме: маркетингу медичних послуг, маркетингу лікарських препаратів; маркетингу медичних технологій; маркетингу медичної техніки та оснащення; маркетингу наукових розробок та їх подальшої комерціалізації; маркетингу освітніх послуг в галузі охорони здоров'я; маркетингу закладів (організацій) охорони здоров'я; маркетингу людей (медичних фахівців); маркетингу ідей; маркетингу місця (територіальної локалізації).

Важливо зазначити, що заклади охорони здоров'я, завдяки ефективному маркетингу будують свій позитивний імідж та репутацію в зовнішньому середовищі, мають можливість проєктувати та організувати свою діяльність в умовах реформування медичної галузі. Впровадження маркетингових підходів в технології публічного управління в сфері охорони здоров'я уможливає вироблення управлінських процесів, спрямованих на ефективність, результативність, якість та оптимізацію діяльності медичних закладів на рівні держави та регіонів (громад) в умовах медичної реформи та повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/proekt-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-do-2030-roku-bude-finalizovanyi-do-kintsia-pershoho-kvartalu>
2. Огнєв В.А., Усенко С.Г., Сокол К.М., Усенко С.А Використання маркетингу в системі охорони здоров'я. Харківський національний медичний університет. URL : [https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/989/1/використання маркетингу в системі охорони здоров'я.doc](https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/989/1/використання%20маркетингу%20в%20системі%20охорони%20здоров'я.doc)
3. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія / за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль. Крок, 2020. 560 с.

Ольга ДЯКІВ

доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННОСТЕЙ ЗАЙНЯТОСТІ НА ПЛАТФОРМАХ «ПРАЦЯ 4.0» ТА «ІНДУСТРІЯ 4.0»

Сучасна епоха ХХІ століття зазнає значних змін у сфері зайнятості, що зумовлені стрімким розвитком технологій та переходом до «Четвертої промислової революції» та «Праці 4.0». Ці зміни характеризуються впровадженням цифрових технологій, аналітикою та автоматизацією процесів виробництва, штучним інтелектом та Інтернетом речей, що призводить до фундаментальних змін у структурі ринку праці та умовах зайнятості.

Цінності працівника є основою його особистості, впливають на всі аспекти життя, допомагають орієнтуватися у сучасному світі та приймати рішення, які відповідають внутрішнім переконанням і прагненням. Цінності відображають характер, поведінку та рішення людини та визначають її ідеали, цілі та переконання. Аналіз літературних джерел свідчить, що цінності охоплюють широке коло елементів і можуть стосуватися різних сфер діяльності: освіти, релігії, лояльності, патріотизму, конфлікту інтересів, ставлення до колег.

Цінності зайнятості – це сукупність чинників, які роблять робоче місце привабливим та важливим для працівника, забезпечують задоволення від праці та сприяють його мотивації, і є індивідуальними для кожного працівника. Вони відображають сучасні тенденції та вимоги до зайнятості на платформі «Праця 4.0», де технологічний прогрес і зміна робочих моделей створюють нові можливості та виклики для працівників та роботодавців.

Змінюючи цінності, ми змінюємо культуру, і навпаки [Грішнова]. Основні цінності, що визначали зайнятість в епоху соціалістичної ідеології, такі як індустріалізація, колективізм, обов'язкова зайнятість, стабільна робота, фіксований графік та традиційні моделі кар'єрного зростання, відійшли у минуле. Натомість на перший план виходять нові цінності, серед яких гнучкість, можливість працювати віддалено, проектна робота, постійний професійний розвиток тощо. Праця 4.0 ставить перед працівниками та роботодавцями нові виклики, зокрема необхідність адаптації до швидких змін, розвиток цифрових

навичок та готовність до постійного навчання. В умовах четвертої промислової революції український ринок праці великою мірою зазнав впливу цифрової трансформації [2, С.101]

Таблиця 1

Цінності зайнятості на платформах «Праця 4.0» та Індустрія «4.0»

Цінності зайнятості	Характеристика цінностей
Інновації та технологічний розвиток	Постійне вдосконалення технологій та впровадження новаторських ідей у всіх сферах суспільства, включаючи розробку нових інноваційних технологій де продукти та послуги постійно модернізуються та вдосконалюються відповідно до потреб ринку та вимог споживачів.
Гнучкість та адаптивність	Швидкий технологічний розвиток вимагає постійного оновлення навичок та здатності адаптуватися до нових технологій; ефективно працювати в умовах стресу та невизначеності; миттєвого реагування на зміни в навколишньому середовищі.
Дистанційна робота	Працівники можуть працювати з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Це відкриває нові можливості для роботи віддалено.
Технологічна грамотність	Впровадження автоматизації та штучного інтелекту зменшує потребу в рутинній та фізичній праці, водночас збільшує попит на висококваліфікованих фахівців, які можуть працювати з новими технологіями. Це в свою чергу вимагає від працівника володіти цифровими інструментами та платформами; використовувати програмне забезпечення для роботи.
Саморозвиток та навчання	Цінності стимулювання саморозвитку та навчання працівників можуть включати доступ до онлайн-курсів, тренінгів та розвитку навичок, мотивують підвищувати кваліфікацію та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці.
Розвиток кар'єри та мобільність	Бачення можливостей кар'єрного зростання мотивує працівників докладати більше зусиль та проявляти ініціативу; створити план розвитку кар'єри, включаючи поступове зростання в кар'єрі, отримати нові пропозиції та посади, а також розширювати професійні знання; бути мобільними, готовими до зміни професії.
Навички та компетенції	Відображають вагомість вмінь, знань та навичок, які дозволяють людині ефективно виконувати різноманітні завдання та досягати своїх цілей у професійній та особистій сферах життя.
Мотивованість	Цінності мотивації працівника в процесі зайнятості відображають прагнення досягнути успіху та цілей у виконанні поставлених завдань; задоволення від самого процесу праці та отриманих результатів; позитивний психологічний клімат та сприятливі взаємини з колегами та керівництвом.
Екологічна та соціальна відповідальність	Екологічна та соціальна відповідальність є важливими цінностями, які сприяють створенню сталого суспільства, збереженню природи та покращенню якості життя людей; відображають важливість свідомого впливу своїх дій на природне середовище та суспільство загалом; відповідальність за раціональне використання ресурсів.

Примітка. Складено автором самостійно.

На платформах «Праця 4.0» та «Індустрія 4.0» спостерігається значна трансформація цінностей, яка відображає зміни в уявленнях про працю та її організацію.

Трансформація цінностей зайнятості у контексті платформ «Праця 4.0» та «Індустрія 4.0» відкриває нові можливості для працівників, бізнесу та суспільства загалом. Проте цей процес також вимагає інноваційних підходів до управління, навчання та регулювання ринку праці.

Список використаних джерел

- 1.Грішнова О. А., Ольшанська Я. В. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_2_17.
- 2.Дяків О. П. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023.№ 28. С. 104-111.

Аліна ЖУКОВСЬКА

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

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах сповільнення темпів економічного зростання, підвищення рівня безробіття та поглиблення нерівності особливо значення набуває інклюзивний підхід до зростання економіки, в основі якого лежить людина її потреби та можливості. Ключова роль у забезпеченні інклюзивного розвитку та зростання національної економіки відводиться державі. Важливою є її здатність розробляти та реалізовувати таку політику, яка забезпечує швидке економічне зростання разом із більш справедливим та рівномірним розподілом його здобутків, зростанням добробуту різних соціальних груп. Разом з цим до процесу забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки також залучаються регіональна та місцеві органи влади, підприємства, установи та організації різних форм власності, а також громадські організації.

Основою управління інклюзивним розвитком національної економіки є його інституційне забезпечення, складовими якого є «існуюча в державі нормативно-правова база та діюча організаційна структура системи управління» [1, с. 15].

Зважаючи на багатогранність інклюзивного розвитку, інституційне забезпечення управління ним має ієрархічну структуру: «наднаціональне інституційне забезпечення управління інклюзивним розвитком економіки (наднаціональний або глобальний рівень), національне інституційне забезпечення управління інклюзивним розвитком економіки (національний рівень), регіональне інституційне забезпечення управління інклюзивним розвитком економіки (регіональний рівень), локальне інституційне забезпечення управління інклюзивним розвитком (рівень територіальних громад), мікро рівень інституційного забезпечення управління інклюзивним розвитком (рівень підприємств, установ та організацій) та нано рівень інституційного забезпечення управління інклюзивним розвитком (рівень сім'ї та родини)» [2].

Наднаціональне інституційне забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки включає нормативно-правові

акти та організаційну структуру різних міжнародних організацій: ООН, СБ, МВФ, ВООЗ, СОТ, ЄС та інших.

Національне інституційне забезпечення інклюзивного розвитку економіки України складається з діючих нормативно-правової бази та організаційної структури системи управління. Нормативно-правова база управління інституційним розвитком української економіки складається із Конституції України, а також кодексів, законів, доктрин, стратегій, програм та планів, які затверджуються указами, постановами та розпорядженнями Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. В основі організаційної структури управління інклюзивним розвитком економіки України лежать міністерства, державні і національні служби, державні і національні агентства, державні інспекції та інші органи центральної виконавчої влади.

Унікальним елементом національного рівня інституційного забезпечення управління інклюзивним розвитком вітчизняної економіки є Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року та план заходів з її реалізації [3]. Зазначена стратегія розроблена на основі провідних документів в сфері безбар'єрного простору, зокрема Конвенції про права осіб з інвалідністю [4], ратифікованої Законом України «Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї» від 16 грудня 2009 року № 1767-VI [5], Європейської соціальної хартії (переглянутої) [6], ратифікованої Законом України «Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої)» від 14 вересня 2006 року № 137-V [7], Конвенції Організації об'єднаних націй про ліквідацію всіх форм дискримінації жінок [8], а також міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц». Також зазначена стратегія враховує всі напрацьовані раніше стратегічні документи України, зокрема ті, що стосуються створення безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю, розвитку молоді, захисту прав людини, подолання нерівності, в тому числі і гендерної. Розробці стратегії передував детальний аналіз кращого міжнародного досвіду в сфері створення безбар'єрного простору, зокрема ЄС, Канади, Сінгапуру, Японії, Великобританії та США.

Регіональне інституційне забезпечення управління інклюзивним розвитком забезпечується Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою КМУ від 5 серпня 2020 року № 695 [9]. І хоча в даній

стратегії немає прямої згадки про інклюзивний розвиток економіки регіонів, в її стратегічній меті чітко прослідковується інклюзивний вектор. Так, стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року визнано «розвиток та єдність, орієнтовані на людину – гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах» [9].

Локальне інституційне забезпечення управління інклюзивним розвитком складається з стратегічних планів розвитку областей, районів і територіальних громад.

В м. Тернопіль у 2020 році розроблено та схвалено Стратегії розвитку інклюзивного середовища Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2025 роки [10], метою якої є «збільшення ступеня участі усіх членів громади у соціумі, забезпечення доступу до усіх видів послуг для осіб з різними фізичними, когнітивними та комунікативними можливостями, створення мережі підтримки батьків/родичів осіб з інвалідністю, підвищення якості життєдіяльності осіб, які мають порушення здоров'я» [10]. Для досягнення даної мети стратегією передбачено виконання наступних завдань: «забезпечення якісного функціонування інклюзивно-ресурсних центрів та центрів підтримки інклюзивної освіти; проведення заходів для формування суспільних цінностей, що базуються на принципах філософії інклюзії для подолання ексклюзії та сегрегації окремих груп населення; адаптація та модифікація інфраструктури з метою безперешкодного доступу для осіб із порушеннями зору; забезпечення доступу до усіх видів послуг міської територіальної громади (МТГ) для осіб із різними фізичними, когнітивними та комунікаційними можливостями; забезпечення доступу до якісної освіти в умовах інклюзії дітям та молоді із особливими освітніми потребами; підвищення показників працевлаштування осіб з інвалідністю; відкриття та забезпечення функціонування центрів раннього втручання; відкриття та забезпечення функціонування центрів денного перебування для осіб із порушеннями психологічного розвитку» [10].

Мікро рівень інституційне забезпечення управління

інклюзивним розвитком національної економіки – це рівень підприємств, установ та організацій. Хоча «на перший погляд проблеми інклюзивного розвитку можна вирішити лише на національному та регіональному рівнях, підприємства, установи та організації також можуть здійснювати свою діяльність на засадах інклюзивності, задовольняти потреби та забезпечувати реалізацію можливостей для всіх без винятку працівників» [11].

Діяльність вітчизняних підприємств, установ і організацій дуже часто супроводжується соціальною несправедливістю, зокрема: «низьким рівнем оплати праці; затримкою заробітної плати; отриманням заробітної плати «в конверті»; небажання роботодавців надати своїм працівникам оплачувану відпустку в обсязі, визначеному законодавством; небажання роботодавців оплачувати лікарняні; небажання роботодавців інвестувати у професійний розвиток своїх працівників та розвивати матеріально-технічну базу тощо» [11]. Саме тому оцінювати інклюзивний розвиток підприємств, установ і організацій потрібно на основі: «кількості осіб середнього та старшого віку, які працюють на підприємстві; кількості осіб, які прийшли на підприємство без досвіду роботи; кількості жінок, в яких є малолітні діти; співвідношення чоловіків і жінок до загальної кількості працівників підприємства; кількості осіб із інвалідністю, які працюють на підприємстві; кількості людей, які належать до різних національностей і культур; кількості людей, які підвищили свою кваліфікацію» [11].

До документів, які регламентують врахування принципу інклюзивності при здійсненні підприємницької діяльності, належать: статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, соціальний пакет тощо.

Найнижчим рівнем в ієрархії інституційного забезпечення управління інклюзивним розвитком національної економіки є нано рівень – рівень сім'ї, родини. Інституційне забезпечення нано рівня інклюзивного розвитку національної економіки формується як формальними, так і неформальними інститутами. До формальних інститутів в роботі віднесено вітчизняні нормативно-правові акти, серед яких визначальними є: Закони України «Про охорону дитинства» [12], «Про запобігання та протидію домашньому насильству» [13], «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» [14]. Також Україна ратифікувала низку міжнародних нормативно-правових актів в цій сфері, зокрема: Загальну

декларацію прав людини, Декларацію прав дитини, Конвенцію про права дитини, Конвенцію Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульська конвенція) тощо. До неформальних інститутів нано рівня інклюзивного розвитку національної економіки належать: інститут сім'ї, інститут шлюбу, інститут материнства та батьківства.

Отже, проведений аналіз інституційного забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки дозволив сформулювати його рівневу модель, яка включає наднаціональний, національний, регіональний, локальний, мікро та нано рівні. Зазначені рівні інституційного забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності та створюють рамкові умови для формування інклюзивного суспільства.

Список використаних джерел

1. Жуковська А.Ю. Інституційне забезпечення національних систем державного регулювання економіки: чинники впливу та шляхи удосконалення. Наука молода. 2008. № 9. С. 15-22.
2. Жуковська А.Ю. Доктрина управління інклюзивним розвитком національної економіки. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. 2024. 38 с. URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/svr_D/zhukovska/referat.pdf
3. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>
4. Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
5. Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї: Закон України від 16 грудня 2009 року № 1767-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17#Text>
6. Європейська Соціальна хартія (переглянута). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#n3
7. Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої): Закон України від 14 вересня 2006 року № 137-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16#Text>

8. Конвенція організації об'єднаних націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text
9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
10. Про затвердження Стратегії розвитку інклюзивного середовища Тернопільської міської територіальної громади на 2020-2025 роки. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii/37770.html>
11. Жуковська А. Стратегічні імперативи розвитку підприємств на засадах інклюзивності. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль, 17 квітня 2019 року. Тернопіль, 2019. С. 77-80.
12. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квітня 2001 року № 2402-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text>
- Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 7 грудня 2017 року № 2229-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text>
13. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю: Закон України від 21 червня 2001 року № 2558-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text>

Ірина ІЛЛЯШ

к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

КОЦЕПЦІЯ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Сучасні проблеми та виклики, пов'язані із переходом від індустрії 4.0 до 5.0, коли фокус із широкого впровадження ІІІ, автоматизації та цифровізації всіх процесів та явищ в економіці зміщується до пошуку альтернативного шляху, за якого гармонійно поєднуються людський потенціал, новітні технології та турбота про екологію та стійкий розвиток, вимагає оновлення підходів до управління людськими ресурсами. Одним із таких підходів є розроблення та впровадження концепції зеленого управління людськими ресурсами як на рівні організації, так і на регіональному та вищих рівнях управління.

Зелене управління людськими ресурсами (GHRM) – це концепція, яка починає розвиватися разом поруч із розвитком концепції стійкості. Цей розвиток не можна відокремити від зусиль з інтеграції всіх організаційних заходів, включаючи діяльність з управління людськими ресурсами, зі стратегією сталого розвитку, яка зосереджується не лише на економічних аспектах, але також на екологічних і соціальних аспектах [2, с. 343]. Це спрямовано на те, щоб діяльність з управління людськими ресурсами здійснювалася відповідно до стратегії сталого розвитку.

Практики зеленого управління людськими ресурсами розвиваються та впроваджуються іноземними компаніями впродовж останніх 10 років та мають міждисциплінарний характер за межами звичайної практики. За такого підходу впровадження системи управління людськими ресурсами пов'язане із організаційними діями, проектуванням екологічних заходів та наслідків, екологічної поведінки співробітників, їхньою зеленою компетентністю. GHRM практикує управління продуктивністю, встановлюючи екологічні цілі як одну з цілей організації та екологічну ефективність як один із критеріїв оцінки ефективності співробітників. Так, Ш. Вахюні та ін. [5, с. 88] доводять, що використання GHRM, підвищення «зеленого» управління знаннями та покращення зеленої компетенції працівників призводить для підвищення екологічної продуктивності. Удосконалюючи зелене

управління персоналом і зелене управління знаннями, можна опосередковано покращити зелену продуктивність.

Згідно з А.-Л. Ахмоду та Д. Герьяна та ін. [1, с. 3–5; 2, с. 347], зелене управління людськими ресурсами організації включає такі напрямки, як: зелений рекрутинг і відбір (GRS) – залучення та працевлаштування кандидатів з екологічною поведінкою, знаннями та навичками, які є дружніми до навколишнього середовища та сприятимуть покращенню як екологічних, так і організаційних показників компанії; зелена індукція, або онбординг (GI), за якого кандидати знайомляться з програмами екологічної орієнтації, які є специфічними для їхніх робочих місць та ін.; зелене навчання та розвиток (GTD) – забезпечення екологічної освіти людських ресурсів для підвищення їхньої екологічної ефективності шляхом удосконалення систем винагороди та компетенції, що зміцнює ефективність організації та підвищує відданість екологічним ініціативам, таким чином дозволяючи працівникам брати участь у екологічному прогресі, залучення працівників шляхом зворотного зв'язку до формулювання організаційної екологічної політики.

При цьому важливим є також процес управління продуктивністю (екологічне управління продуктивністю та винагорода, GPM і GPR) – це екологічна практика, яка визначає екологічні цілі для всіх працівників, що дозволяє перевести екологічні цілі в плани дій для всієї робочої сили; компанії повинні підтримувати екологічні стратегії, використовуючи критерії екологічної ефективності для винагороди своїх працівників. Ці практики виконуються зі встановлення екологічних цілей як однієї з цілей організації та визначення результатів діяльності навколишнє середовище як один із критеріїв оцінки діяльності працівників; нагородження працівників за досягнення хороших екологічних показників грошові та негрошові винагороди; покарання співробітників за недотримання екологічних стандартів в організації.

Окрім цього важливим аспектом зеленого управління людськими ресурсами є дотримання зеленої дисципліни (GD) – застосування політик, правил і норм, щодо недотримання працівниками екологічних стандартів організації, необхідних для реалізації організаційних екологічних цілей.

Важливим є також екологічне оцінювання (GE), за якого екологічні результати організації оцінюються щодо екологічних

цілей з метою забезпечення вищого рівня екологічного задоволення; при цьому застосовуються екологічні інформаційні системи управління та екологічні аудити.

Результати цих досліджень свідчать про те, що впровадження зеленого управління людськими ресурсами є важливим і може впливати на інші аспекти в організації і узгоджується з цілями організації в галузі сталого розвитку. GHRM також тісно пов'язане зі стратегічним управлінням людськими ресурсами і продуктивністю управління, які своєю чергою є вирішальними для сталого розвитку людини та управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Ahmodu, Abdul-Lateef. (2023). Green Human Resources Management and Sustainability. Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM). Vol. 7. N. 2 (2023). 1-15.
2. Heryana, Dadi & Huda, Muchammad & Firmansyah, Amrie. (2024). Green Intellectual Capital Dan Green Human Resource Management: Pendekatan Scoping Review. Journal of Law, Administration, and Social Science. 4. 340-351. 10.54957/jolas.v4i3.741.
3. Putra, Bayu Airlangga (2024). Green human resource management and its role in driving sustainable organization. IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development). 7. 253-258. 10.29138/ijebd.v7i2.2662.
4. Siyambalapitiya, Janaka & Zhang, Xu. (2024). Evaluation of Human Resource Management in the Green Revolution. Key Constructs in the Green Human Resource Management. 10.1007/978-981-99-7104-6_6.
5. Wahyuni, Sri & Nurhayati, Mafizatun & Sulistyanto, Tri & Marlina, Asti. (2023). Achieving Green Performance through Green Human Resources Management, Green Knowledge Management and Green Competency. International Journal of Applied Management and Business. 1. 81-94. 10.54099/ijamb.v1i2.709.

Євген КАЧАН

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

Анатолій КОШІЛЬ

к.т.н, доцент, директор Тернопільської державної
дослідної станції ІСГ Карпатського регіону НААН України

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД – ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сукупна чисельність мешканців населених пунктів територіальних громад регіону з демографічної точки зору є їх людським ресурсом, який включає осіб до 15 років, тобто дітей і підлітків, осіб у віці 15-60 років, які є основою трудових ресурсів і осіб старше 60 років, які переважно є пенсіонерами.

З економічної точки зору для суспільства особливу цінність представляють особи у віці 15-70 років, які згідно статистичної інформації вважаються економічно активними, тобто вони є носіями трудового потенціалу. Для визначення реальної кількості таких носіїв необхідно виключити з їх числа інвалідів I-II групи, служителів релігійних громад, осіб, які з тих чи інших причин відмовляються брати участь у суспільному виробництві. Кількісні параметри трудового потенціалу залежать від чисельності учнів і студентів у віці старше 15 років, чисельність осіб, які призвані на військову службу у мирний час, осіб які мобілізовані під час воєнного стану.

В умовах дефіциту робочої сили важливим джерелом її поповнення є особи у віці 60-70 років, які можуть бути залучені до праці на певних умовах. Вони є резервом для покриття дефіциту робочої сили перш за все у соціальній сфері.

Сучасний трудовий потенціал територіальних громад є реальним джерелом формування персоналу організацій (підприємств), які розташовані на їх території. В структурі персоналу особливу роль відіграють кваліфіковані працівники, сукупність останніх є фактичним кадровим потенціалом організації.

В недалекому минулому трудовий потенціал сільських населених пунктів був джерелом формування персоналу не тільки тих організацій, що знаходилися у селах, але й задовольняв потреби

у робочій силі навколишніх регіонів. Масштабне зниження природного приросту трудових ресурсів у сільській місцевості, інтенсивні міграційні процеси звуження сфери зайнятості для сільських мешканців зумовили зниження обсягів трудового потенціалу в більшості сільських територіальних громадах. Враховуючи що половина сільських населених пунктів Тернопільщини належать до міських територіальних громад можна з впевненістю говорити про те, що у сільській місцевості Тернопільщини обсяг людських ресурсів постійно зменшується. Звідси зменшується і трудовий потенціал села. Таким чином, доводиться констатувати, що можливості формування персоналу організацій і підприємств, які розташовані у селах постійно ускладнюються.

Сьогодні особливої гостроти набуває проблема трудозабезпечення аграрних підприємств і в першу чергу кваліфікованими кадрами механізаторів, агрономів, зоотехніків, фахівців з обслуговування електроприладів, газового обладнання. У результаті реалізації медичної в реформи більшості сіл в яких населення складає менше 200 осіб залишилися без медичних працівників.

В наслідок адміністративної реформ у територіальних громадах створені старостинські округи в яких об'єднали по декілька сіл, а для отримання відповідних послуг мешканці таких сіл змушені звертатися в центри територіальних громад або в центри старостинського округу. З метою налагодження транспортної комунікації для віддалених населених пунктів вникла необхідність в кожній територіальній громаді розробити схеми регіональних доріг з твердим покриттям і приступити до їх прокладання. Це сприятиме росту зайнятості сільського населення, а також закріпленню у селах молоді, кваліфікованих кадрів, працівників соціальної сфери.

Сьогодні більшість сільських територіальних громад мають дефіцит бюджетних коштів. Тому реалізація у цих громадах соціальних програм, а саме підтримати заклади охорони здоров'я, прокладання автомобільних доріг, розвиток благоустрою населених пунктів, може відбуватися і при умові залучення додаткових коштів від орендарів земельних паїв.

Забезпечення аграрних підприємств кваліфікованим персоналом сприятимуть спільні зусилля органів місцевого самоврядування та бізнесових структур. Для цього необхідні

інвестиції у відновлення діяльності закладів професійно-технічної освіти, а при необхідності створювати нові для перепідготовки фахівців для задоволення потреб сільських мешканців.

Специфіка сучасного розвитку людських ресурсів у сільській місцевості полягає у необхідності максимального інвестування закладів охорони здоров'я та освіти для формування фізично здорового та інтелектуально розвинутого економічно активного населення, тобто формування потужного людського капіталу.

Висновки: 1. Скорочення чисельності сільського населення, особливо економічно активної його частини, що відбувається шляхом його депопуляції, інтенсифікації міграційних процесів після повномасштабного вторгнення росії, вимушена масштабна мобілізація працездатного населення зумовила суттєве скорочення трудового потенціалу держави. 2. Джерелом формування персоналу організацій і підприємств є трудові ресурси територіальних громад, а можливості забезпечення їх потреб у робочій силі залежить від наявного трудового потенціалу, тобто від обсягів економічно активного населення. 3. Наростаючий дефіцит кваліфікованого персоналу для задоволення потреб аграрних підприємств вимагає інвестицій в процес відновлення людського капіталу, особливо в закладах охорони здоров'я і освіти.

Наталія КОТИС

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

КОМУНІКАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Управління за своєю суттю є процесом, що ґрунтується на перманентному зборі та обробці інформації, яка є підставою для планування дій, постановки завдань, прийняття рішень, організації взаємодії, здійснення контролю. Інформація – один із основних ресурсів, без яких управлінська діяльність неможлива. Вчасно отримувати, обробляти та передавати необхідну інформацію допомагають комунікації. Комунікації в управлінні виступають своєрідним містком, що з'єднує різні частини організації, а також організацію з її зацікавленими сторонами, створюючи сприятливу атмосферу для співпраці, взаєморозуміння та досягнення спільних цілей.

Антикризове управління має характер багатоцільового та багатосуб'єктного процесу і є нетиповим різновидом управління, адже криза — не звичайна ситуація для керівництва організації.

Криза – це «переломний стан, який розповсюджується на усю організацію/систему» [1, с. 12]. У процесі антикризових заходів і в управлінні кризою важливим є ідентифікація ризиків заздалегідь, визначення їх пріоритетності та ретельний моніторинг їх еволюції.

Антикризове управління визначають як «постійний процес спостереження, виявлення (за певними ознаками), локалізації кризових явищ, запобігання криз, а у разі їх настання – подолання з використанням доречних для даної конкретної ситуації способів, ресурсів і їх резервів, результатом чого є стабільна діяльність організації» [2, с. 13].

Як правило, під час криз с руйнуються навіть добре налагоджені інформаційні потоки. Тому комунікації в кризовий період набувають особливого значення. Здатність організації швидко та безболісно подолати кризу багато в чому залежить від ефективності комунікацій.

Комунікації в антикризовому управлінні можна розглядати у контексті внутрішньої та зовнішньої комунікації. Перша з них стосується спілкування працівників у рамках однієї організації, формації тощо. Друга означає спілкування із зовнішнім

середовищем, з іншими організаціями, установами чи суспільством в цілому.

Налагоджена мережа зовнішніх та внутрішніх комунікаційних контактів, яка постійно підтримується гарантує більш ефективні та менш конфліктні відносини у період кризи.

У сучасних дискусіях до організації комунікацій в антикризовому управлінні існують два протилежні підходи — раціоналістичний та символічний. На думку раціоналістів, у кризовий період необхідно вибудовувати комунікацію навколо точних даних, переважно кількісних: дат, часу, обсягу, грошових сум. І навпаки, символічна школа закликає до візуальної комунікації, заснованої на важливості, наочності обставини, її емоційного сприйняття. Сьогодні прослідковується тенденція поєднувати обидва підходи залежно від типу кризи.

Комунікації, які ведуться в умовах кризи, мають свої особливості. Адже очевидно, що в умовах високої невизначеності, стресу, всебічного тиску та обставин, що постійно змінюються, комунікації вимагають особливого підходу та спеціальних навичок.

Основне завдання керівництва організації чи антикризової команди при настанні кризи є швидке інформування шляхом: випуску заяви та висвітленні фактів; наданні оперативної інформації та її постійному оновленні; використанні найшвидших каналів та найбільш дієвих інструментів інформування.

Для ефективного антикризового управління важливим є забезпечення: безперервності і надійності інформаційних потоків; об'єктивності, чіткості, достовірності повідомлень, їх вчасного і регулярного передавання; ясності, чіткості та доступності інформації, яка передається; надання певного алгоритму дій у кризових ситуаціях та спонукання до них; зворотного зв'язку; побудови стратегії комунікації та інформування реципієнтів (слухачів); ретельної та продуманої підготовки тексту повідомлення, яке спрямоване на конкретного отримувача, із урахуванням його статі, віку, психічного та емоційного станів, його готовності слухати, чути, розуміти та діяти в умовах кризи; дотримання принципів побудови комунікації в умовах кризи (популярності, інновації, зручності, зрозумілості) та факторів (швидкість, моментальна реакція, достовірність, залучення керівництва організації, експертів, представників влади під час оприлюднення важливої інформації) [3, с. 65].

Ведення комунікацій в процесі антикризового управління

передбачає: комунікаційну компетентність керівництва та працівників організації; надання прямих відповідей на запити (чесний, чіткий, чутливий підхід); відсутність демагогії; встановлення партнерських відносин без конфронтації; проведення комунікаційних заходів, що знижують напруження в середині організації та у суспільстві.

Отже ефективність процесу антикризового управління, залежить від рівня професійної підготовки працівників, потенціалу антикризової команди, а також навичок спілкування та вміння керувати інформацією. При цьому велике значення має роль лідера антикризового управління. Створюючи умови для повного використання потенціалу працівників, керівник робить можливим досягнення цілей організації. Тому він повинен перебувати в постійній готовності, а також вдосконалювати свої навички міжособистісного спілкування та лідерські якості, дбаючи при цьому про відповідну передачу інформації [4, с. 66].

Підсумовуючи зазначимо, що ефективна співпраця та успішна взаємодія суб'єктів, що беруть участь у системі антикризового управління організацією, можлива за умови двостороннього обміну інформацією завдяки чітко діючій системі внутрішніх комунікацій. Крім того, необхідно пам'ятати, що для забезпечення ефективного антикризового управління особлива увага повинна приділятися формуванню й підтримці комунікацій із зовнішнім середовищем організації.

Список використаних джерел

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
2. Зубарева М. А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посіб. Острог : видавництво національного університету «Острозька академія», 2014. 62 с.
3. Вовк, Н., Мохнар Л. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України, т. 59, вип. 1, 2021, с. 63-71*
4. Котис Н.В., Здреник В.С. Інформаційно-комунікаційне забезпечення антикризового управління підприємством. Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи: збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2021. С. 64-68

Світлана КРАМАРЧУК

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

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ефективна операційна діяльність організації є ключовим чинником для досягнення конкурентоспроможності та стійкості вітчизняних організацій. Воєнний стан, викликаний збройними конфліктами, значно впливає на їх функціонування. У таких умовах вдосконалення операційної діяльності набуває особливого значення для забезпечення стійкості, безперервності бізнесу та адаптації до змін у середовищі. Організації повинні мати можливість швидко адаптуватися до змінних умов. Це включає перегляд існуючих процесів, їх спрощення та прискорення, а також можливості для швидкого переходу певних видів діяльності на дистанційну роботу. На сьогодні, забезпечення можливості роботи з будь-якого місця стає критично важливим. Інвестування в ІТ-інфраструктуру, що підтримує віддалену роботу, допомагає суттєво зберегти продуктивність підприємств. Окрім цього, під час воєнного стану питання безпеки працівників, ресурсів та інформації стають пріоритетними. Вирішальне значення при цьому мають: розробка та впровадження планів евакуації, резервування даних та забезпечення захисту від кіберзагроз, ідентифікація можливих ризиків та розробка стратегій їх мінімізації, включаючи страхування активів та створення резервних фондів.

Важливим аспектом щодо вдосконалення операційної діяльності організацій в сучасних умовах є оптимізація витрат та диверсифікація джерел доходів. Для здійснення цих завдань необхідне проведення аудиту витрат та визначення можливостей для їх скорочення без шкоди для ключових виробничих процесів. Потребують уваги також такі процеси, як розробка нових продуктів та послуг, а також вихід на нові ринки для зменшення залежності від одного джерела доходу.

Вдосконалення основних аспектів операційної діяльності на сьогодні має сприяти підвищенню ефективності, зменшенню витрат та покращенню якості продукції та послуг. Нами запропоновано наступні напрями вдосконалення операційної діяльності вітчизняних підприємств:

1. Оптимізація виробничих процесів на засадах аналізу та моделювання. Так, використання сучасних методів моделювання та аналізу бізнес-процесів дозволяє виявити неефективності та вузькі місця. Інструменти, такі як BPMN (Business Process Model and Notation), допомагають візуалізувати та вдосконалити процеси [4]. Також, для оптимізації процесів вважаємо доцільним впровадження принципів Lean та Six Sigma, які можуть допомогти зменшити витрати, підвищити якість та скоротити час циклів. Lean орієнтується на усунення всіх видів втрат [1], а Six Sigma – на зменшення варіацій у процесах.

2. Автоматизація та цифровізація всіх аспектів діяльності організації. У цьому зв'язку, пропонується впровадження ERP (Enterprise Resource Planning) системи, яка дозволяє інтегрувати всі аспекти діяльності організації, забезпечуючи єдину інформаційну базу та підвищуючи прозорість процесів. Варте уваги також застосування ШІ та Big Data. Використання штучного інтелекту та аналізу великих даних допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі прогнозування та виявлення прихованих закономірностей.

3. Управління ланцюгом постачань організації. У зв'язку з порушенням традиційних ланцюгів постачань, організації повинні знайти альтернативні джерела постачання та розробити нові логістичні маршрути. Окрім цього, для забезпечення стійкості поставок, організаціям необхідне створення резервів критично важливих матеріалів та продуктів, а також встановлення тісних партнерських відносин з надійними постачальниками. Оптимізація ланцюга постачань за допомогою інтеграції з постачальниками та клієнтами дозволяє знизити витрати та покращити сервіс. Для підвищення ефективності управління ланцюгом постачань організації пропонується використання технологій IoT [3]. Інтернет речей (IoT) забезпечує постійний моніторинг та управління активами у режимі реального часу, що підвищує ефективність логістичних операцій.

4. Управління якістю шляхом впровадження прогресивних систем та методів. Так, впровадження стандартів ISO 9001 забезпечує системний підхід до управління якістю, підвищує задоволеність клієнтів та сприяє постійному вдосконаленню операційної діяльності. Важливим в даному контексті є постійний моніторинг та контроль якості. Використання сучасних методів контролю якості та зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє швидко

реагувати на проблеми та підвищувати рівень продукції та послуг.

5. Управління персоналом організації. В умовах воєнного стану важливою є підтримка морального духу працівників. Необхідним є забезпечення психологічної підтримки для персоналу, організація комунікацій про плани дій в умовах кризи та створення безпечних умов праці. Важливим для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства є навчання та розвиток персоналу [2]. Постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників сприяє підвищенню їх ефективності та залученості. Окрім цього, розробка та впровадження організаціями ефективних мотиваційних програм дозволяє утримувати талановитих співробітників та стимулювати їх до досягнення високих результатів.

Вдосконалення операційної діяльності організації в сучасних умовах є комплексним завданням, що вимагає інтеграції різних підходів та технологій. Застосування сучасних методів управління процесами, цифрових інструментів, ефективного управління ланцюгом постачань, управління якістю та персоналом дозволяє організації підвищити свою ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Довгополий С., Мощенко І. Аналіз стратегій впровадження принципів lean production у сфері обслуговування з точки зору впливу на лояльність персоналу. Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 листоп. 2023 р. Львів, 2023. С. 67–68.
2. Крамарчук С.П. Менеджмент персоналу: підручник. За ред. В.Я.Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
3. Самойленко М.Ю. Принципи застосування технології інтернет речей у сучасному світі техніки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*, 2020. Том 31 (70) Ч. 1 № 6. С. 142-148.
4. BPMN. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/BPMN> (дата звернення: 07.05.2024).

Жанна КРИСЬКО

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

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасному світі, де швидкість змін перевершує усі очікування, управління підприємством вимагає не лише стратегічного мислення, а й гнучкості, адаптивності та постійного вдосконалення. Тому важливою умовою успіху підприємства є впровадження ефективних управлінських практик [1]. Один із таких підходів – процесний підхід до управління, що базується на розумінні та оптимізації бізнес-процесів. Його застосування в управлінській діяльності підприємства має величезний потенціал у підвищенні економічної стійкості організації.

Зазначимо, що багато підприємств в основному приймають функціональну модель управління, засновану на організаційній структурі з чіткими управлінськими відносинами. Усі сфери діяльності утворюють ланцюг без поділу процесів. Хоча процесний підхід має незаперечні переваги перед функціональним багаторівневим підходом, він використовується набагато рідше. Процесний підхід базується на розгляді підприємства як набору ключових бізнес-процесів, а не функціональних одиниць. Основний принцип цього підходу полягає в тому, щоб зосередитися на результаті діяльності, використовуючи найкращий спосіб досягнення цього результату. У зв'язку з цим проблема організації діяльності підприємства з управління бізнес-процесами стала однією з найактуальніших проблем, що потребує особливої уваги.

Процесний підхід до управління ґрунтується на ідеї того, що діяльність підприємства може бути представлена як система взаємозв'язаних процесів, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Кожен процес - це послідовність дій і операцій, які перетворюють вхідні ресурси у вихідні результати, забезпечуючи при цьому стійку якість та ефективність.

Основні принципи процесного підходу:

1. Фокус на результат – важливою є не тільки виконання окремих завдань, але й досягнення певних результатів у вигляді високоякісної продукції або послуги.

2. Орієнтованість на клієнта – процеси повинні бути

спрямовані на задоволення потреб клієнтів і відповідати їх очікуванням.

3. Системний підхід – управління повинно вести до досягнення цілей підприємства як системи, у якій процеси взаємозв'язані.

4. Постійне вдосконалення – важливо постійно аналізувати та вдосконалювати процеси для досягнення більшої ефективності та результативності.

Процесний підхід в управлінні підприємством є одним із ключових факторів, що визначає його економічну стійкість. Він передбачає орієнтацію на управління не окремими функціональними підрозділами, а на оптимізацію та удосконалення бізнес-процесів, що відбуваються в компанії. Такий підхід враховує взаємозв'язок між всіма процесами в організації, що дозволяє досягати більшої ефективності та ефективно керувати ресурсами.

Перш за все, процесний підхід сприяє оптимізації бізнес-процесів підприємства. Шляхом аналізу та моделювання процесів управління можна виявити недоліки та витрати часу, які можна уникнути або зменшити, що дозволяє підвищити продуктивність праці й ефективність використання ресурсів, що, в свою чергу, призводить до зростання економічної стійкості підприємства [2].

Друга важлива перевага процесного підходу - це можливість більш швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Завдяки чіткому розподілу відповідальностей та контролю за кожним етапом процесу, менеджмент може оперативно вживати заходів для вирішення проблем й адаптації до нових умов, що дозволяє зберігати конкурентну перевагу й забезпечувати стабільність у складних умовах ринку.

Крім того, процесний підхід допомагає забезпечити високу якість продукції чи послуг. Контроль за кожним етапом виробничого процесу дозволяє уникнути помилок й дефектів, що може зменшити витрати на повернення товару або відшкодування клієнтам. У результаті, підприємство зможе зберігати свою репутацію й відповідати високим вимогам споживачів.

Отже, процесний підхід в управлінні підприємством є важливим інструментом для підвищення його економічної стійкості. Він дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, швидко реагувати на зміни та забезпечувати високу якість продукції чи послуг. Впровадження процесного підходу до управління є стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, що прагнуть

досягти конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток, оскільки дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свою діяльність, а й створювати умови для стійкого зростання та успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
2. Крисько Ж.Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 10. Миколаїв, 2016. С. 399-403. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/82.pdf>

Лідія КРУП'ЯК

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

Ірина КРУП'ЯК

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія
Західноукраїнського національного університету

ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Дослідження функціональної діяльності органу місцевого самоврядування дозволяє констатувати, що в умовах сучасних викликів найбільшої значимості в забезпеченні цілісного функціонування органу місцевого самоврядування набирають технології фінансового менеджменту, управління проєктами, ризик-менеджменту, інформаційно-комунікативного супроводу, а також управління персоналом, зокрема, технології оцінювання результативності діяльності персоналу.

Повномасштабні воєнні дії в Україні стали причиною радикальних змін у всіх сферах суспільного життя, вплинули на суспільну свідомість, на функціонування органу місцевого самоврядування, що підкреслює необхідність посилення уваги та проведення аналізу щодо осмислення цих змін, особливо стосовно управління персоналом. Адже саме від ефективності та результативності діяльності працівників органів місцевого самоврядування залежить якість реалізації кадрової політики, формування кадрового потенціалу, якість надання послуг.

Оцінювання функціональної діяльності працівників органу місцевого самоврядування спрямовується на підвищення його результативності та ефективності [1]. Зазначене обумовлюється низкою проблем, які супроводжують управлінську діяльність в органі місцевого самоврядування, а також, факторами, які перешкоджають виконанню посадових обов'язків (відсутність ефективної системи мотивації та просування по службі, високий рівень напруженості в роботі, неефективний розподіл обов'язків і доручень, виконання невластивих для конкретної посади функцій і завдань, що суттєво впливає на зниження результативності такої роботи).

В контексті оцінювання результативності функціональної діяльності персоналу важливим є встановлення об'єктивних критеріїв такого оцінювання, які характеризують виконання працівниками їхніх прямих обов'язків в процесі досягнення поставлених цілей діяльності. Такими критеріями, за визначенням Сороко В.М. [2], можуть бути:

- «ступінь відповідності напрямів, змісту, характеру та результатів діяльності параметрам, визначених правовим статусом органу місцевого самоврядування та відповідної посади;

- законність прийнятих рішень та дій органу місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб;

- реалістичність та обґрунтованість рішень і заходів, що приводять систему управління у більш ефективну та раціональну форму ;

- зміст управлінських актів з точки зору відображення в них запитів і потреб громадян, спрямованості на їх розвиток;

- ступінь забезпеченості у рішеннях та діях персоналу органу місцевого самоврядування його престижу та сприйняття громадянами;

- правдивість та доцільність управлінської інформації, що видається органами місцевого самоврядування й посадовими особами;

- моральність та етичність працівників, що полягає в морально-ідеологічному впливі управлінської діяльності на “зовнішнє” середовище, на людей, з якими органи місцевого самоврядування і їхні посадові особи взаємодіють і спільно розв'язують різні проблеми» [2].

Водночас, в умовах сучасних викликів доцільно в органах місцевого самоврядування сформувати систему конкретних вимірюваних показників оцінки результативності діяльності персоналу, що характеризують:

- 1) функціональну діяльність працівника та її результати. Це показники: складності і якості роботи; ступеню досягнення цілей діяльності; якісні та кількісні характеристики індивідуальних результатів; внеску в загальну роботу структурного підрозділу та органу місцевого самоврядування в цілому; рівень знань роботи, розуміння її проблем та ситуацій, що виникають; оперативність виконання завдань; технологічна складність роботи; творчий підхід до виконання;

- 2) показники ділових якостей працівника, а саме: його

дисциплінованість, старанність, ініціативність, відповідальність, товариськість, комунікабельність, організаторські здібності; схильність до навчання та самонавчання; здатність ухвалювати рішення, дотримуватися термінів виконання завдань, уміння оптимізувати діяльність та раціонально використовувати час; особливості поведінки у конфліктних ситуаціях; потенціал професійного зростання; стиль керівництва, кількість помилок тощо;

3) рівень професіоналізму (здатності і схильності до раціонального виконання посадових обов'язків). Це показники: інтелектуального розвитку; спроможності до аналізу, оцінки та узагальнення; володіння спеціальними знаннями, уміннями, навичками; логічність та чіткість мислення; прагнення до пошуку;

4) моральні якості працівника, зокрема його: принциповість; чесність; працьовитість; відповідальність; обов'язковість; сумлінність; самокритичність; мотивація до праці;

5) потенціал працівника, його спроможність та особисті якості, що необхідні для виконання посадових обов'язків, а саме: концентрація уваги; психоемоційний стан та стійкість, врівноваженість, стресостійкість, агресивність, рішучість, самоконтроль, швидкість реакції тощо.

При цьому, такі показники можуть варіюватися залежно від рівня управлінської діяльності, його цільової спрямованості, ступеня відповідальності працівника, значення в системі прийняття рішення. Водночас, вибір критеріїв оцінки результативності здійснюваних функціональних повноважень в органі місцевого самоврядування має здійснюватися на основі диференційованого підходу до всіх груп працівників. Конкретні критерії оцінки мають розроблятися окремо для кожної посади.

Відтак, ми пропонуємо технології за допомогою яких може здійснюватися аналіз ефективності діяльності в органі місцевого самоврядування. Однією із технологій є порівняння результатів; заплановане у порівнянні з реальним; технологія щодо часових тенденцій; технологія управління ризиками роботи органу місцевого самоврядування за такими критеріями: 1) за використанням управлінських ресурсів: кадрові, етико-психологічні, фінансові, інвестиційні, інформаційні, комунікаційні, фінансово-господарські; 2) за впливом екзогенного середовища: нормативно-правові, безпекові, корупційні, репутаційні, комплаєнсризика, стратегічні; 3) за використанням

внутріорганізаційного потенціалу організації: функціональні, прийняття управлінських рішень, реалізації програмно-планових документів, проєктної діяльності, операційно-технологічні.

Таким чином, в умовах сучасних викликів, процеси, що відбуваються в органах місцевого самоврядування вимагають якнайшвидшого впровадження критеріїв оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування на кожному етапі процесу прийняття рішень, нових технологій оцінювання якості надання послуг населенню та технологій результативності роботи персоналу в процесі виконання ним функціональних обов'язків.

Список використаних джерел

- 1.Абрамюк І. Оцінка ефективності місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>
- 2.Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. К.: НАДУ, 2012. 260 с.

Алла МЕЛЬНИК

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

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД : ПРОБЛЕМИ АДЕКВАТНОСТІ СУЧАСНИМ ВИКЛИКАМ

Розгляд проблематики економічного розвитку через призму інституціональних теорій вимагає багатоаспектної оцінки інституціонального середовища. За існуючими трактуваннями інституціональне середовище регіонів та територіальних громад є сукупністю інститутів, інституцій та функціональних чинників їх розвитку. Аналізуючи інститути як правила поведінки, регуляторні принципи, що створюють інституціональне середовище, необхідно перш за все звернути увагу на роль базових та допоміжних інститутів. Аналіз інституціонального середовища в тому чи іншому регіоні, територіальній громаді вимагає також оцінки співвідношення тіньових і нетіньових інститутів, способу узгодження інституціональних інтересів, чинного інституціонального механізму, поширених інституціональних технологій, інституціональної ефективності, виявлення «інституціональних пасток». При цьому важливо виявити потребу у генеруванні і проектуванні інститутів, які диктуються сучасними викликами.

Основними інституціональними чинниками, які впливають на розвиток регіонів і громад, відтак на створення чи не створення «інституціональних пасток», потребу у генеруванні нових інститутів, є:

– правові (через закріплення стратегічних та тактичних цілей, механізмів і інструментів їх досягнення). Зокрема інституціональне середовище функціонування суб'єктів господарювання, яке закріплене в Митному, Господарському, Податковому кодексах, дасть позитивний інституціональний ефект, якщо адекватно відображає потребу на економічне зростання, на вирішення проблеми сталого розвитку, на використання можливостей органів місцевої влади реалізувати свої повноваження;

– відносини власності. Ефективний чи неефективний механізм захисту прав власності, залежність чи незалежність економічних процесів від політичних факторів, переплетення політичної та економічної влади, або відсутність цього негативного прояву

напрямку впливають на результативність досягнення стратегічних та тактичних цілей ;

– технологічно-інноваційні чинники, що відображають вплив освіти і науки на інституціональне середовище , його креативність щодо використання передової світової практики в забезпеченні прийняття управлінських рішень державними і недержавними інституціями ;

– соціальні чинники, що виражають ступінь реалізації проблеми «справедливого розподілу» благ та впливу соціального капіталу на розвиток економіки;

– чинний механізм управління і регулювання національною економікою, його адекватність потребам державного втручання в ринкові процеси, ступінь децентралізації повноважень щодо застосування інструментів та важелів впливу;

– сила фінансової влади, в першу чергу влади таких фінансових інституцій як банки, страхові компанії, кредитні спілки, фондові біржі тощо.

Останнє вказує на те, що особливе місце в складі інституціонального середовища займає ринкова інфраструктура, яка є сукупністю підприємств, установ, організацій, що забезпечують стабільний розвиток і функціонування ринкового механізму, регулювання економіки, взаємодію агентів ринку, безперервний рух товарів, послуг, робочої сили в різних секторах. По суті вона виступає інституційною трансакцією.

Для емпіричного аналізу в її складі необхідно виділити загальне (елементи, діяльність яких поширюється на всі сектори економіки , регіональні та локальні ринки), і особливе , пов'язане з обслуговуванням ринків інвестицій, робочої сили, інформації, споживчих товарів та засобів виробництва, фінансових, банківських, маркетингових, логістичних послуг.

Також варто врахувати, що інституціональне середовище в регіонах і територіальних громадах формується двояко – природнім способом, як реакція на зміни в економіці, що випливає з теорії «раціональних очікувань», і штучно, що є результатом свідомої цілеспрямованої діяльності людей, зокрема приналежних до публічної влади. В результаті воно зазвичай містить формальну складову, закріплену в нормативно- правовому порядку, та неформальну , представлену діловими домовленостями чи соціальними нормами.

Перенесення висвітлених концептів в площину емпіричних

розвідок вимагає: по- перше, врахування викликів, що диктуються процесами інституційного розвитку у світовій практиці, складнощами адаптації до них управлінської практики в регіонах і громадах України, особливо в умовах військових дій на її території, недоліками та «інституційними пастками» ; по- друге, визначення орієнтирів, на основі яких можна діагностувати адекватність інституціонального середовища концепціям і стратегіям розвитку.

Основою для вирішення цих проблем на сучасному етапі , базисом для формування і оптимізації інституціонального середовища в регіонах і територіальних громадах України стала Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки та План заходів з її реалізації [1].

Ознайомлення з зазначеними документами та врахування викликів розвитку економіки країни, обумовлених війною (окупація частини території, значні структурні зрушення в економіці, поглиблення розриву в рівнях розвитку регіонів, посилення демографічного навантаження, погіршення якості людського капіталу, нерівномірність продуктивності серед регіонів тощо) дозволили констатувати, що на момент прийняття зазначених документів мали місце: «невідповідність інфраструктури сучасним потребам людини та економіки, недосконалість системи стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури, слабкість публічних інституцій, наявність таких проблем в інституціональному середовищі, як : недостатньо ефективна узгодженість документів стратегічного, програмного та бюджетного планування на центральному та місцевому рівнях; недостатня координація галузевих політик, що реалізуються в регіонах; прогалини в законодавстві щодо вимог стосовно визначення необхідних обсягів фінансування та здійснення контролю за їх дотриманням [1]. Водночас справедливо зазначалось, що інституційна спроможність базового рівня врядування перебуває на початковому етапі [1].

В зв'язку з цим, в рамках механізму реалізації Стратегії було визначено низку пріоритетів , частина яких стосується покращення інституціонального середовища. Зокрема, на нашу думку, до них слід віднести: розвиток інфраструктурної інтегрованості в рамках багаторівневого управління; підвищення ролі інституцій, які забезпечують реалізацію державної політики в царині державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; модернізацію інструментів реалізації регіональних стратегій

(розроблення програм розвитку депресивних територій, територій, залучених до реалізації угод в рамках транскордонного співробітництва, територій, що були в зоні окупації, інших проблемних територій за допомогою розширеного інструментарію стимулювання їх розвитку); більш ефективного використання різних інституцій для диверсифікації джерел фінансування економічного і соціального розвитку (Державного фонду регіонального розвитку, Фонду розвитку сільських територій, приватних інвесторів в рамках ДПП, залучення механізму мікро-грантів); імплементацію технологій територіального маркетингу для виявлення ситуації на товарному ринку, ринку робочої сили, ринку капіталів, ресурсного аналізу, залучення інвестицій, брендингу територій.

Важливо гнучко поєднати інструментарій різних моделей територіального маркетингу – адміністративної, підприємницької, громадської, що вказує на необхідність поширення кластерної підтримки бізнесу, краудсорсингу, краудфандингу, краудрекрутингу, інституту соціального партнерства.

Недостатня адаптивність інституціонального середовища розвитку регіонів і територіальних громад до нових умов діяльності, обумовлених світовими тенденціями та війною росії на території України, вимагає чіткої діагностики сучасних викликів для його вищої комплементарності потребам суб'єктів господарювання, громадян, економічної та соціальної безпеки.

Проведене дослідження дозволяє віднести до них: зміну ступеня впливу інституцій публічного управління (зменшення ролі державних інституцій та підвищення участі громадських, посилення ролі різного роду партнерства); становлення інфраструктури «цифрової епохи» та імплементацію нових інформаційно-комунікативних технологій, диджиталізацію; зародження ідеї і доведення її до рівня концепцій формування креативного простору для проживання людей, появу нових креативних форм долучення громадян до необхідності розв'язання проблем розвитку територій [2]; потребу посилення синергії бізнес-спільноти задля облаштування простору та безпеки бізнесу і проживання, що особливо гостро повстало в період війни; необхідність формування комплексних стратегій розвитку регіонів і територіальних громад, які базуються на мультидисциплінарному підході, що за масштабами і складністю охоплює не лише економіку і соціальну сферу, але й проблеми землекористування, архітектури та проектування, екології та природокористування, підвищення

якості людського капіталу, тощо; необхідність підтримання задекларованого в стратегіях і започаткованого на секторальному рівні процесу кластеризації не лише з боку місцевих органів влади, але й через ініціативи інституцій ринкової інфраструктури; потребу структурного корегування розвитку в користь наукової економіки, реалізації «відкритої інноваційної ідеї» (краудсорсингу), що означає, що учасники територіальної спільноти «спільними зусиллями виконують проект, в основному координуючись за допомогою інтернету» [2, с.46];

Низка сучасних викликів обумовлена не вирішеністю завдань, передбачених у раніше прийнятих Державній стратегії регіонального розвитку і регіональних стратегіях. Зокрема, це: недостатня розвиненість і недостатня ефективність інституцій підтримки підприємництва – бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, венчурних фондів, кворінгових центрів, бізнес-асоціацій; недостатня розвиненість форм публічно-приватного партнерства в частині розбудови соціальної інфраструктури; недостатня спроможність органів місцевого самоврядування щодо фіскального стимулювання малого і середнього підприємництва, в першу чергу через регулювання місцевих податків і зборів; недостатня поширеність практики участі центрів надання адміністративних послуг у наданні консультацій громадянам стосовно започаткування власної справи; недостатня ефективність створених майданчиків закупівель в режимі Prozogo; нерозв'язаність проблеми інтегрування даних з різних інформаційних джерел для прийняття управлінських рішень, побудови системи для проведення статистичних спостережень на рівні територіальних громад, недовершеність роботи з запровадження електронної взаємодії між електронними інформаційними ресурсами різних рівнів.

В зв'язку з новими викликами урядові структури презентували пропозиції до оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Як позитив, варто відзначити, що серед пріоритетів оновленої стратегії визначено завдання щодо зміцнення інституціональної спроможності органів місцевої влади і, в першу чергу, інституціональної спроможності територіальних громад. Для урядування важливо, що «Документальна рамка з 2024 року має бути представлена в новій системі –GiS моніторингу та оцінки регіонального розвитку... проект Стратегії розроблявся таким чином, щоб узгоджувати

ключові пункти з Ukraine Facility (інструмент підтримки України Європейським Союзом) та рамкою RDNA (Оцінка потреб України у відновленні, яка розроблена Урядом спільно зі Світовим Банком, Європейською комісією та ООН). Це зроблено для того, щоб синхронізувати системи мультирівневого урядування в Україні з наявними інструментами міжнародної підтримки та оцінки потреб» [3].

Попри це очевидно, що покращення інституціонального середовища, його адаптація до сучасних викликів можливі не лише за умов взаємодії в даному контексті публічної влади на різних рівнях, але й долучення до цього представників бізнесу та громадських організацій.

Список використаних джерел

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки. Затверджена постановою Кабінету міністрів України від 5 серпня 2020р. №695. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-202—n#Text
2. Лендрі Чарльз. Креативне містотворення: його сила і можливості / Чарльз Лендрі: пер.з англ. А. Діамант; передмова В. Омеляна. – Харків: Фоліо, 2020.-252с.
3. Міністерство відновлення презентувало проект оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. 19 грудня 2023р. URL:mtn.gov.ua/news/35052.html

Юлія МИКИТЮК,

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

Артем ДАНИЛКОВ,

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЕКТУ

Планування будівництва є процесом систематичної підготовки та ухвалення рішень щодо цілей, термінів і послідовності дій. У контексті управління будівельними проектами, планування спільно з процесами регулювання і контролю створює систему керування проектами, де управління визначається як організація взаємодії процесів для досягнення максимально ефективної мети проекту. Управління, розглянуте, як система ухвалення рішень, включає в себе планування і контроль, що зосереджені на майбутніх подіях і орієнтовані на систематичну підготовку управлінських рішень.

Цей підхід передбачає необхідність поєднання волевиявлення з реалізацією рішень, які регулярно повторюються і тісно пов'язані з функціями підтримки та контролю. Отже, планування, в широкому розумінні, передбачає ухвалення управлінських рішень на основі систематичної підготовки, що враховує майбутні події та сприяє досягненню поставлених цілей з найвищою ефективністю. Такий підхід розглядається як стратегічний, яке максимізує ресурси та оптимізує процеси в рамках будівельного проекту.

Головний зміст планування полягає у підвищенні ефективності управління за допомогою:

- цільової орієнтації і координації всіх подій;
- оцінки практичної можливості досягнення мети; пошуку кращих і ефективніших шляхів досягнення мети;
- прогнозування майбутніх проблем і можливостей, встановлення зони потенційних загроз і несподіваних наслідків, тобто зменшення впливу невизначеності і ризику;
- підвищення гнучкості, пристосованості до змін.

Контроль є продовженням планування. Він супроводжує процес реалізації планів і припускає визначення і фіксацію фактичних показників, порівняння їх з плановими для визначення результатів діяльності. До контролю також відноситься порівняння показників очікуваного і фактичного виконання планів, перевірка допустимості початкових передумов і контроль методичної та

змістовної узгодженості планового процесу. Контроль включає також заходи щодо аналізу ймовірних відхилень від запланованих показників. Порівняння та аналіз стимулюють нові процеси ухвалення рішень, які, у свою чергу, ініціюють, проведення заходів, що корегують, і через це забезпечують довгостроковий ефект [1].

Головний сенс контролю полягає у створенні гарантії виконання планів і підвищенні ефективності управлінського процесу. Відповідно до концепції контролінгу планування і контроль можна розглядати як процес отримання, переробки і передачі інформації, результати якого знаходять своє відображення у планах і звітах. Перетворення якісної та кількісної інформації для планування і контролю створює предмет планово-контрольних розрахунків, під якими розуміється як сам процес, так і результат збору і обробки інформації (плани та звіти). Планово-контрольні розрахунки є вираженими в конкретних показниках цілями, альтернативами досягнення мети, фактичними результатами реалізації управлінських рішень, відхиленнями від запланованих результатів. Планово-контрольні розрахунки служать найважливішим інструментом управління при визначенні цілей і розробці заходів щодо їх досягнення.

Таким чином, планово-контрольні розрахунки є інструментом досягнення вищих результатів діяльності через поліпшення процесу управління, дозволяють якісно описувати майбутні і фактичні події у взаємозв'язку з процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі. При цьому управління розглядається як система ухвалення рішень; планування і контроль як основні центральні функції системи управління; планово-контрольні розрахунки як інструмент аналізу планів і звітів [2]. Все це разом являє закінчену концепцію контролінгу, ядром якої виступає планування і контроль. При цьому контролінг виступає як інтегрована, така що базується на безперервному потоці внутрішньої і зовнішньої інформації, система планування та контролю, а концепція контролінгу розглядається як інструмент інтегрованого планування і контролю діяльності підприємства.

Контроль за реалізацією будівельного проекту заснований і полягає в регулярному визначенні його стану. Контроль витрат засобів є другою, після оцінки тривалості, найважливішою проблемою для багатьох будівельних проектів, яка має два принципово різних аспекти: один організаційний, а інший - методологічного характеру.

Для забезпечення ефективного контролю за реалізацією проекту необхідна якісна, достатня і своєчасна інформація. Її забезпечення має здійснюватися системою управлінського обліку. При цьому в контролі за реалізацією будівельного проекту критичну роль повинні відігравати наступні параметри: поточні витрати і зобов'язання по платежах; очікувані витрати у майбутньому; виконані обсяги робіт; первинна оцінка виконаних робіт; оцінка обсягів робіт, що залишилися. Засоби оцінки стану реалізації будівельного проекту мають порівнювати такі аспекти: залишковий обсяг робіт проекту з первинним планом, включаючи залишковий обсяг робіт та час, що залишився, разом з можливими факторами; залишковий обсяг робіт з фактично необхідними в поточній ситуації. Ці інструменти сприяють об'єктивній оцінці прогресу будівельного проекту та визначенню відхилень від первинного плану, що дозволяє ефективно керувати ресурсами та вчасно вживати заходів для виправлення ситуації та досягнення цілей проекту.

Список використаних джерел

1. Микитюк Ю. Управління ефективністю інвестиційного проектування із використанням економіко-математичного моделювання. Вісник економіки. 2023. Вип. 1. С. 166-181. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1452/1587>
2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник/за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49869>

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ ЧЕРЕЗ АРХЕТИПИ БРЕНДУ

У сьогоденні ринковому буденні, переважний вектор змін, які реалізують сучасні організації, проявляється в коригуванні власного позиціонування. Реальним втіленням цього процесу є посилення бренду товарів, робіт чи послуг, які пропонує організація ринку. Практика діяльності організацій напрацювала чималий арсенал інструментів формування та видозміни компонентів бренду.

Коли ми уявляємо певний бренд, ми одразу відшуковуємо образи і стійкі асоціації, котрі пов'язують нас із цим брендом. Відчуття впевненості, статусу, довіри, затишку є відчуттями, які на підсвідомому рівні роблять цільову аудиторію схильною до купівлі певного бренду. Така схильність обумовлюється певними архетипами як поведінковими патернами, образами, які визначають поведінку індивіда. Саме за допомогою архетипів маркетологи ліпше сегментують аудиторію брендів і знаходять точки дотику для великої кількості потенційних клієнтів. Архетипи допомагають у брендингу, комунікації, рекламі та створюють невидимий зв'язок між брендом і споживачем.

У випадку з конкретним індивідом архетип визначає його притаманний тип мислення, стереотипи поведінки, емоції та бажання. У випадку з брендом архетип є його частиною, підсилює комунікацію та часто є відправною точкою для будь-яких проявів бренду у соціумі. При цьому, на відміну від індивіда, архетип для бренду можна обрати. Головні архетипи, які можна та доцільно застосовувати в управлінській діяльності, винайшов швейцарський психолог Карл Густав Юнг та поділив на чотири групи архетипів:

- свободи: мудрець, дослідник, невинний;
- індивідуалізму: маг, бунтар, герой;
- належності: блазень, хороший хлопець, коханець;
- порядку: опікун, правитель, творець.

Певний архетип, що об'єднує великі групи людей, може спиратися на їх поведінкові стереотипи та досвід, а бренд автоматично відтворювати характерні риси значної кількості

споживачів. При цьому менеджерам слід пам'ятати, що архетип є допоміжним інструментом, що дає змогу об'єднати цільову аудиторію бренду з його місією та послугами для цільової аудиторії та інших груп стейкхолдерів.

Певному бренду чітко відповідає тільки один архетип, саме він є незмінною частиною бренду. Під час пристосування до вимог ринку кожен бренд має доповнити себе двома додатковими, які і повинні трансформуватися під дією ендегенних та екзогенних чинників. Тобто, як і у випадку з окремими індивідами, завжди є образ, який переважає в емоціях, поведінці, вчинках та світогляді, однак при цьому транслюються і похідні образи. Тому під час змін та трансформацій бренду в його основу закладають один ключовий незмінний архетип, однак в різних проявах у ринковому середовищі доцільно використовувати зовсім інші, які повинні бути гнучкими, реактивними та адаптивними.

Тамара ПОПОВИЧ

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

Людмила ГАЛЬКО

к.е.н., доцент кафедри маркетингу
Західноукраїнського національного університету

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ КЕРІВНИЦТВА В ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Якість надання медичної допомоги є своєрідним індикатором клієнтоорієнтованості закладу охорони здоров'я, його репутації і конкурентоспроможності, а також умовою отримання фінансування від НСЗУ за програмою медичних гарантій. В умовах реформування сфери охорони здоров'я та посилення автономізації в прийнятті рішень, забезпечення належної якості надання медичної допомоги пов'язується з необхідністю упровадження в систему менеджменту закладу дієвої системи якості, яка б відповідала вимогам і рекомендаціям міжнародних стандартів якості ISO 9000 та галузевого стандарту EN 15224 [4;5]. В контексті зазначених стандартів та концепції TQM під системою управління якістю розуміється створення організаційної структури з чітким розподілом відповідальності, процедур, процесів та ресурсів, необхідних для встановлення і досягнення цілей в сфері якості.

Як складна система, управління якістю передбачає застосування в управлінській практиці закладу охорони здоров'я фундаментальних принципів якісного управління, а саме [5]:

1. Орієнтування на споживача (Customer Focus).
2. Лідерства керівництва (Leadership).
3. Задіяності та прихильності персоналу (Engagement of People).
4. Процесного підхід (Process Approach).
5. Прийняття рішень на підставі фактів (Evidence-Based Decision Making).
6. Удосконалення (Improvement).
7. Управління взаємовідносинами (Relationship Management)

Особливе місце у системі управління якістю належить принципу «Лідерство», оскільки саме від такого статусу керівника буде залежати в якому напрямі і з якими цілями заклад буде

розвиватися, які ресурсні спроможності будуть забезпечувати його конкурентоспроможність і з якими ризиками прийдеться стикатися у майбутньому.

Необхідність посилення лідерської позиції вищого керівництва у впровадженні систем управління якістю аргументується тим, що за свідченням фахівців [1;2;3], така практика часто супроводжується формальним ставленням до використання переваг і вигод такої системи, а також необхідністю здійснювати суттєві системні зміни у процесах управління та організуванні медичної практики, формуванні мотиваційного механізму працівників, виробленні процедур управління ризиками, що потребує додаткових ресурсів і зусиль.

Особливі вимоги до забезпечення лідерства у сфері управління якістю встановлює МС ISO 9001, де, зокрема на вище керівництво закладу покладаються три базові умови:

- глибоке розуміння необхідності та потреби у впровадженні дій з безперервного поліпшення якості та удосконалення процесів;
- першочерговість вкладання інвестицій у персонал, їхній професійний розвиток, удосконалення професійних здатностей та компетентностей;
- формування організаційних структур (служб) з якості, які працюють на засадах TQM.

Окрім того, керівництво закладу має демонструвати прихильність до сповідування принципу орієнтації на потреби споживача медичної послуги шляхом гарантування того, що:

- вимоги та потреби пацієнтів, а також застосовувані в практиці медичні стандарти і норми є визначеними, зрозумілими і підлягають обов'язковому виконанню;
- ризики та небезпеки, що можуть впливати на якість медичної послуги і на здатність підвищувати рівень задоволеності споживачів, є ідентифікованими, постійно вивчаються та оцінюються;
- рівень задоволеності пацієнтів отриманими медичними послугами постійно перебуває у центрі уваги керівництва.

Опираючись на положення МС ISO, вище керівництво має взяти на себе також, відповідальність за: визначення цілей у сфері якості; впровадження політики якості; формування команди з якості та створення умов та середовища для забезпечення їх ефективної роботи і продукування нових ідей та ініціатив з

покращання якості; забезпечення постійного поліпшення якості надання медичної допомоги; вироблення дієвих механізмів залучення персоналу до прийняття рішень у сфері якості, навчання якості, розвитку професійних навичок, мотивування до якісної роботи та якісного виконання функціональних обов'язків. Інструменти лідерства в питаннях управління якістю в закладі охорони здоров'я та можливості досягнення цілей з якості проілюстровані на рис. 1.



Рис. 1. Інструменти та результати лідерства керівництва закладу охорони здоров'я в питаннях управління якістю

В контексті викладено варто наголосити на тому, що важливість прийняття вищим керівництвом відповідальності за всі процеси, які відбуваються в організації, та забезпечення стабільного її розвитку, обґрунтував Іцхак Адізес, один із провідних експертів у сфері підвищення ефективності керівництва. У своїй моделі ідеального керівника РАЕІ, в якій він аргументує необхідність володіння керівником чотирма функціями, а саме, як: виробника (Р), адміністратора (А), підприємця (Е) і інтегратора (І), наголошує, що для зайняття лідерських позицій необхідно щоб у коді РАЕІ такого керівника переважала функція І, яка пов'язується із його здатністю об'єднувати і згуртовувати працівників для

досягнення визначених стратегічних цілей розвитку, через формулювання відповідної політики, створення корпоративних цінностей, традицій та організаційної культури.

Отже, щоб забезпечити та посилити лідерські позиції керівництва закладу охорони здоров'я в питаннях підвищення якості надання медичних послуг, він повинен: очолити процеси побудови системи якості в закладі; сповідувати філософію якості; демонструвати прихильність до принципів якісного управління; брати особисту відповідальність за якість надання медичних послуг; запобігати розвитку небажаних подій, появі дефектів та помилок у лікарській практиці; вибудовувати якісну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, управляти ризиками та формувати безпечне середовище для роботи.

Список використаних джерел

1. Касянчук В. В., Бергілевич О. М., Сміянова О. І. Впровадження системи управління якістю у лікувально-профілактичних організаціях ISO 9001:2015 : навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2019. 246 с.
2. Попович Т.М. Управління якістю: навч. посібник. Тернопіль. КРОК. 2013. 320с.
3. Рекомендації з побудови системи управління якістю в медичному закладі (2022). URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/88_final_new.pdf
4. EN 15224:2019 Системи управління якістю у сфері охорони здоров'я. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82162
5. ISO 9000:2016. Системи управління якістю. Основні положення та словник : Національний стандарт України. URL: www.klubok.net.

Світлана ПРОХОРОВСЬКА

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

БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ

В умовах сучасних викликів безпека персоналу підприємства є важливим пріоритетом досягнення максимальної ефективності його діяльності. Від налагодженої системи безпеки персоналу, стабільності й гармонійності його професійної діяльності залежить і прибутковість підприємств й ділова репутація.

Безпека персоналу підприємств охоплює сукупність заходів, спрямованих збереження здоров'я персоналу, створення максимально сприятливих умов для високопродуктивної праці та механізмів, що захищають інтереси кожного працюючого у всіх проявах.

Кадрова безпека є «однією із складових економічної безпеки (поряд з іншими — фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, екологічною) [2].

Система безпеки персоналу охоплює: безпеку умов праці; правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом; управління наймом та звітністю персоналу, мотивування та стимулювання праці; соціально-трудова відносини; управління соціальним розвитком; ментальне здоров'я; соціально-психологічні характеристики [1].

Забезпечення безпеки персоналу для підприємств - це процес запобігання негативним впливам на його економічну безпеку за рахунок уникнення або зниження ризиків (загроз), пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом й соціально-трудова відносинами загалом.

Люди значну частину часу впродовж дня проводять на роботі, тому робоче середовище має бути безпечним і здоровим. Проблеми зі здоров'ям у персоналу виникають не лише через нещасні випадки або ж надзвичайні події. Це можуть бути типові явища, з якими працівники стикаються щодня: пил; слизька підлога; загазованість повітря; підвищений рівень шуму; аварійність будівлі; значна вібрація; неергономічні меблі; підвищена температура повітря; загромаджені сходи або евакуаційні виходи; мобінг, несприятливий соціально-психологічний клімат; недостатній рівень мотивації до високопродуктивної праці та ін.

До основних критеріїв, що характеризують безпеку персоналу відносимо: показники чисельного складу персоналу та його динаміки; показники фахово-кваліфікаційного та інтелектуального рівня; показники ефективності використання персоналу та показники якості мотиваційної системи.

На соціальне, психічне та фізичне благополуччя персоналу вагомий вплив має безпека робочого місця. Ці вимоги відображені у трудовому законодавстві України та мають бути зазначені у колективних договорах, трудових угодах, інших внутрішніх документах підприємств.

Роботодавець зобов'язаний забезпечити безпеку працівників і несе юридичну відповідальність у випадку виникнення небезпечних ситуацій для працівників та ризиків, пов'язаних з роботою, а також повинен проводити виважену політику стосовно безпеки праці й створення сприятливих умов для здоров'я не лише персоналу, а й клієнтів, споживачів, стейкхолдерів. До таких заходів відносимо:

- розроблення внутрішньої політики та програм у сфері охорони праці відповідно до чинного законодавства України;
- розроблення та затвердження політики внутрішньої безпеки персоналу;
- впровадження заходів щодо поліпшення умов праці;
- дотримання законодавчих та нормативно-правових норм щодо охорони здоров'я, безпеки персоналу та навколишнього середовища.
- розслідування нещасних випадків або захворювань внаслідок професійної діяльності;
- надання безперешкодного доступу державних служб до розслідування нещасних випадків;
- ознайомлення працівників з правилами техніки безпеки;
- надання інформації персоналу про ризики та небезпеки під час виконання безпосередніх функціональних обов'язків;
- попередження претендентів на посаду про ризики перед офіційним працевлаштуванням, запобігання надзвичайним подіям.

Підприємства, які комплексно підходять до безпеки своїх співробітників, вбезпечують високий рівень мотивації праці, лояльності та задоволеності співробітників. Завдяки цьому зміцнюють власні позиції як надійного роботодавця та посилюють свій бренд та репутацію.

Тому, з основними засадами формування політики безпеки

персоналу тісно пов'язані вимоги до його мотивації. Основними з них є такі:

- Взаємозалежність та взаємозумовленість стратегії мотиваційного менеджменту зі безпекою персоналу.

- Стабільність та гнучкість. Політика безпеки персоналу має бути достатньо стабільною (оскільки від стабільності залежать очікування персоналу) та достатньо динамічною й гнучкою (мінатися відповідно до зміни стратегії підприємства, соціально-економічної ситуації).

- Економічна обґрунтованість. Політика безпеки персоналу повинна ґрунтуватися на економічних розрахунках, що виходять із реальних можливостей підприємства.

- Важливість ролі кожного працівника та індивідуальний підхід до кожного з них.

- Соціальна спрямованість. Політика безпеки персоналу повинна забезпечувати належний соціальний захист працівників та має бути зорієнтована на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту.

Список використаних джерел

1. Карковська В. Я. Забезпечення ефективного функціонування системи безпеки персоналу підприємства. *Ефективна економіка №1. 2015.* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3747>
2. Організація забезпечення кадрової безпеки. URL: <http://sbukr.com.ua/kadrovaya-bezopasnost/>

Зоряна ПУШКАР

к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

Богдан ПУШКАР

к. г. н, доцент, доцент кафедри географії України і туризму,
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка

ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Комунікативна стратегія - це план або набір заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у взаємодії з аудиторією чи співрозмовниками. Стратегія визначає, як буде вести себе особа чи організація у комунікаційних процесах, включаючи вибір мови, каналів комунікації та стратегій впливу на аудиторію. Комунікативна стратегія може бути розроблена для досягнення різних цілей, таких як підвищення усвідомлення бренду, залучення нових клієнтів, підтримка стосунків з існуючими клієнтами, вирішення конфліктів або сприяння змінам в організації. Існує багато різних комунікаційних стратегій, які можуть бути використані в різних ситуаціях та для досягнення різних цілей, зокрема, найбільш поширеними є:

Інформативна стратегія, що передбачає передачу інформації про продукт, послугу, ідею або подію без впливу на думки чи переконання аудиторії.

Переконлива стратегія спрямована на переконання аудиторії в правильності певної точки зору або дії. Вона може використовувати аргументацію, логіку, статистику.

Експертна стратегія орієнтована на показ експертності в певній галузі (виступи відомих фахівців, використання авторитетних джерел чи посилання на наукові дослідження).

Впливова стратегія має на меті викликати певні емоції або реакції в аудиторії з метою зміни їхньої поведінки чи думок.

Стратегія взаємодії та співпраці є спрямована на створення партнерських відносин та співпрацю з аудиторією або іншими зацікавленими сторонами.

Стратегія відкритої та прозорої комунікації передбачає чесне

та відкрите спілкування з аудиторією без приховування важливої інформації.

Стратегія кризового управління спрямована на управління та мінімізацію наслідків негативних ситуацій чи криз, шляхом ефективної комунікації зі зацікавленими сторонами.

Стратегія залучення орієнтована на залучення аудиторії до участі в певних подіях, акціях або проектах. Всі стратегії можуть використовуватися окремо або комбінуватися залежно від конкретної ситуації та цілей комунікації в організації із врахуванням організаційної культури.

На думку авторів [1]: «Для сучасного розвитку організацій, підприємств важливим є сильна корпоративна культура, яка по суті, є найважливішим інструментом, необхідним для роботи менеджерів та організації персоналу. Вона буде формувати взаємовідносини між персоналом, а також стосунки керівників та підлеглих, визначати ідеали, до яких повинні прагнути обидві сторони. На принципах корпоративної культури базуються норми і загальноприйняті правила поведінки, завдяки яким кожна організація має свою неповторну «родзинку», яка формує сприятливий соціально-психологічний клімат, задає ритму та заряджає енергією колектив, дає можливість конкурувати з іншими компаніями і досягати успіху» [1].

Організаційна культура - це сукупність цінностей, переконань, норм і практик, що визначають спосіб діяльності та взаємодії в межах організації. Комунікаційна стратегія має значний вплив на організаційну культуру, вона може впливати через:

Зміну цінностей та переконань. Комунікаційна стратегія може активно просувати певні цінності та переконання в середині організації. Наприклад, якщо стратегія спрямована на відкриту та прозору комунікацію, це може підкреслити важливість взаємоповаги та довіри в організації.

Створення сприятливого середовища для спілкування. Якщо комунікаційна стратегія підтримує відкрите спілкування, це може сприяти розвитку відкритого та демократичного середовища в організації, де співробітники відчують себе комфортно для висловлення своїх думок та ідей. Оскільки ефективна комунікаційна стратегія може сприяти підвищенню зв'язків та співпраці між співробітниками, що сприяє формуванню позитивної організаційної культури.

Збільшення рівня залученості співробітників, коли вони відчують, що їхні думки та переконання важливі для організації, це може підвищити їх відчуття приналежності до колективу. Комунікаційна стратегія може сприяти впровадженню ефективних систем комунікації в організації, що полегшує обмін інформацією та сприяє вирішенню проблем.

Але існує ряд факторів, які можуть ускладнювати вплив комунікаційної стратегії на організаційну культуру, а саме:

✓ якщо вищі керівники не підтримують впровадження нової комунікаційної стратегії, то це може створити перешкоди для її успішної реалізації та впливу на культуру організації;

✓ несприятливе середовище для спілкування, коли в організації існують структурні або культурні бар'єри для вільного обміну інформацією та відкритого спілкування;

✓ конфлікти або недружелюбне ставлення між співробітниками можуть перешкоджати ефективному впливу комунікаційної стратегії на культуру організації;

✓ якщо комунікаційна стратегія не враховує потреби та очікування співробітників, вона може бути неефективною та не мати великого впливу на організаційну культуру;

✓ відсутність чіткого плану впровадження в організації комунікаційної стратегії може призвести до нерозуміння та несправедливості, що вплине на її ефективність;

✓ якщо організація має різноманітну культурну складову, неспівмірність між цінностями та переконаннями, може ускладнити вплив комунікаційної стратегії на культуру.

Якщо будуть враховані ці фактори та вжиті відповідні заходи для їх подолання, це допоможе зробити комунікаційну стратегію більш ефективною і впливати на організаційну культуру.

Комунікативні стратегії діють шляхом встановлення певних способів спілкування та взаємодії з аудиторією, визначають, яку інформацію потрібно передати та яким чином це краще зробити для досягнення мети. Вони враховують, через які канали (наприклад, електронна пошта, соціальні мережі, преса) буде ефективніше передавати повідомлення цільовій аудиторії. Стратегії аналізують, хто є цільовою аудиторією та які є її потреби, щоб відповідно адаптувати способи комунікації, допомагають створити та підтримувати взаємодію між організацією та аудиторією, що

сприяє побудові відносин та лояльності. Після виконання стратегій важливо оцінити їх ефективність та, при необхідності, коригувати для досягнення кращих результатів.

Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що комунікаційна стратегія може мати великий вплив на формування та розвиток організаційної культури, сприяючи позитивним змінам у способах спілкування та взаємодії в організації.

На нашу думку, покращити вплив комунікаційної стратегії на організаційну культуру можливо такими чином: встановлення чітких цілей комунікації; створення відкритої та прозорої комунікації; залучення співробітників до комунікації; посилення лідерської комунікації; створення позитивної корпоративної культури; навчання комунікаційним навичкам; стимулювання конструктивного обговорення та відкритості до змін. Ці напрямки можна використовувати окремо або комбінувати для покращення впливу комунікаційної стратегії на організаційну культуру.

Список використаних джерел

1. Пушкар З. М., Панчук Д. В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. №10 (50), жовтень, 2017. С.15-19. URL. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=5SZwwm4AAAAJ&citation_for_view=5SZwwm4AAAAJ:4DMP91E08xMC

Ірина СМАЧИЛО

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

УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Емоційний інтелект є здатністю розуміння, усвідомлення та управління своїми емоціями, мотивацією, поведінкою, думками, вміння керувати власним емоційним станом, а також це здатність управляти емоційними станами інших, звертати увагу на їхні важливі потреби, перейматися їхніми почуттями та переживаннями, сприяти розвитку їхніх сильних сторін [2]. Ця здатність усвідомлення, розуміння, приймання та керування своїм емоційним станом є ключовою у професійній діяльності та під час прийняття управлінських рішень. Також емоційний інтелект є усвідомленням та управлінням відносинами з іншими людьми для досягнення поставлених цілей, мотивації працівників, формування ефективних комунікаційних зв'язків та корпоративної культури [4].

Важливими є:

- розуміння власних і чужих емоцій щодо внутрішніх та зовнішніх подій на основі думок, поведінки, зовнішнього вигляду та фізичного стану; здатність точно оцінити емоції і відповідні потреби;

- здатність використовувати емоції в процесі аналізу, структурування даних, використання інформації в різних ситуаціях, ефективного вирішення проблем;

- вміння визначити джерела емоцій, їх класифікувати, виокремити відповідність емоцій і слів, інтерпретувати емоції, розуміти зміну емоцій та їхній розвиток;

- вміння керувати власними та чужими емоціями внаслідок їхнього впливу на мислення, вирішення завдань, прийняття рішень і вибір поведінки.

На рис. 1 зображено основні компоненти емоційного інтелекту.

Воєнний стан негативно впливає на суспільство. Війна є викликом адаптаційному потенціалу людини, породженням відчуття безнадійності, безпорадності та депресії. Ще з початку війни в Україні кожна людина стикнулася з такими проблемами, як емоційна нестабільність, стрес, внутрішня напруга, відчуття неспроможності щось робити та нестабільністю. Все це стало

реальністю, яка змінює розвиток суспільства. Внаслідок стресових розладів люди втрачають працездатність. Професійна діяльність – це найбільш важлива сфера життя людини, а професійна ідентичність – це основа особистісної ідентичності. Тому сьогодні важливими є адаптація діяльності до умов воєнного стану, попередження стресових розладів, професійного вигорання та психосоціальна підтримка.

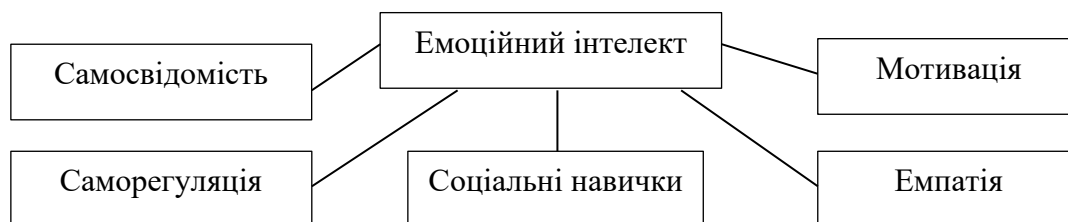


Рис. 1. Компоненти емоційного інтелекту

Примітка. Наведено за [1].

Під час війни, коли виникає загроза життю та добробуту громадян, емоційний, психологічний та соціальний стан людей стає важливою проблемою для всього суспільства. Тому вміння розуміння своїх та чужих емоцій може мати вирішальний вплив на взаємовідносини людей в умовах флуктацій. Негативні емоції, охоплюючи людину цілком, спричиняють процес психологічної та фізичної руйнації здоров'я людини. Тому для відносно швидкого адаптування до існування в умовах невизначеності, а саме воєнного стану, необхідно розвивати емоційний інтелект, вміти розуміти та управляти власними емоціями. Науковці у своїх дослідженнях довели, що людина може втратити емоційну рівновагу тільки на 10–15 хв., а згодом може адаптуватись до будь-яких умов та невизначеності. Тому важливо незважаючи на будь-які, навіть найнесприятливіші ситуації, управляти емоційним інтелектом [3].

З позиції семантики складовими емоційного інтелекту є: емоції та інтелект. Емоції є інтерпретаціями, складними комбінаціями реакцій на зовнішні та внутрішні фактори, мотивами діяльності та поведінки. Вони вказують на важливість ситуації та є спонуканням до прийняття рішення, а також це власне ставлення до дійсності, реакція на певні внутрішні та зовнішні стимули. Інтелект «загальна здатність до пізнання і вирішення проблем, що впливає на успішність будь-якої діяльності та лежить в основі інших здібностей» [4]. У прийнятті рішень та свідомості людини інтелектуальна складова виконує регуляторну функцію і

мотиваційного стимулу.

Для емоційного та інтелектуального розвитку важливе значення має управління емоціями, яке є відповіддю на зростаючий рівень стресу, тривоги, страху. Щоб успішно справлятися із складними ситуаціями, необхідне вміння зберігати витримку, спокій, підтримувати оптимізм і раціонально мислити щодо наявної ситуації. Найбільший успіх досягається тоді, коли в критичний момент не піддаватися паніці, апатії та гідно вийти зі складної ситуації. Все це є найголовнішими компетенціями емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект здійснює вплив на такі аспекти управління, як прийняття швидких рішень відповідно до зовнішніх викликів, формування соціально-психологічного клімату, корпоративної культури, комунікаційних взаємозв'язків, розвиток людських ресурсів та мотивація персоналу.

Отже, можна виокремити наступні етапи управління емоційним інтелектом:

1. Визначення емоцій, які переважають.
2. Визначення джерела негативних емоцій та їхній вплив на професійну діяльність та її результати.
3. Аналіз вміння визначати, використовувати та управляти емоціями (рівень емоційного інтелекту).
4. Організація тренінгу (обговорення) з метою трансформації та підвищення емоційного інтелекту для ефективного виконання завдань.
5. Використання засобів заміни емоцій, наприклад на ініціативність, толерантність, відданість, раціоналізм, для зміни ставлення до ситуації.

Основою побудови механізму управління емоційним інтелектом мають бути поведінкові реакції. Управління емоційним інтелектом в умовах воєнного стану – це інструмент швидкого реагування, рушійна інноваційна сила.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2019. 512 с.
2. Кифяк В. І., Лусте О. О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктуацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 1 (15). С. 47–61.
3. Лозова О. В. Розвиток емоційного інтелекту в умовах невизначеності. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми,*

інновації : матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27–28 квітня 2022 року). Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 100–102.

4. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 227–232.

Ірина ТРУШ

доктор філософії, доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

Анастасія ПАВЛЮХ

здобувачка освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ Науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ

Фінансовий аспект визначає успішність місцевого самоврядування, забезпечуючи необхідні ресурси для розвитку громади. Реформи сприяли зростанню доходів місцевих бюджетів, активізували пошук резервів їх наповнення та покращили адміністрування податків і зборів. Громади вже відзначають позитивну динаміку у збільшенні власних доходів. Важливо зосередитися на оптимізації бюджетних видатків, ефективному управлінні та уникненні нераціонального витрачання коштів.

Отже, управління фінансами місцевого самоврядування вимагає постійного аналізу та удосконалення процесів. Для забезпечення сталого розвитку громади важливо ефективно використовувати кошти, спрямовуючи їх на пріоритетні напрямки, такі як інфраструктурні проекти, освіта, охорона здоров'я та соціальна підтримка. Крім того, необхідно підтримувати сприятливий клімат для бізнесу та залучати інвестиції для стимулювання економічного зростання та збільшення доходів бюджету. Розробка стратегій фінансового управління та постійний моніторинг їх виконання є ключовими компонентами успішної діяльності місцевих органів влади. Крім того, важливо забезпечувати прозорість та відкритість у використанні бюджетних коштів, щоб забезпечити довіру громади та підтримку їхніх

ініціатив. Також слід розвивати механізми участі громадян у процесі прийняття рішень щодо бюджету, що сприятиме більшому врахуванню їхніх потреб та інтересів. Необхідно постійно адаптовувати стратегії фінансового управління до змін у соціально-економічному середовищі та викликів, з якими зіштовхується громада, для забезпечення максимальної ефективності та стійкості розвитку.

Для досягнення цих цілей важливо розвивати співпрацю з іншими рівнями влади, міжнародними та міжрегіональними організаціями, а також з громадськістю та приватним сектором. Спільні проекти та програми можуть сприяти залученню додаткових ресурсів та обміну найкращими практиками у сфері фінансового управління. Необхідно також інвестувати в розвиток кадрового потенціалу місцевих органів влади, надавати їм доступ до необхідних навчальних та консультаційних ресурсів для підвищення їхньої ефективності та компетентності у фінансовому управлінні.

Як доводять дослідження, сьогодні великим незадіяним ресурсом розвитку територій в Україні є збільшення масштабів та ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу. Органи місцевого самоврядування повинні сприяти активізації ділової активності населення як джерела формування нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості сільських мешканців та зростання їх добробуту, покращення інвестиційної привабливості територій, збільшення надходжень до місцевих бюджетів, розвитку місцевих ініціатив та розбудови соціально-економічної інфраструктури.

Крім того, встановлення податку на майно громадян має важливе значення у контексті забезпечення стабільності та розвитку місцевих громад. Цей податок може бути інструментом для збалансованого розподілу ресурсів і стимулювання економічного зростання. Зокрема, він може сприяти формуванню стимулів для ефективного використання майнових ресурсів та розвитку інфраструктури. Крім того, цей податок дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси для вирішення соціальних та інфраструктурних потреб місцевих громад. Такий підхід до оподаткування сприяє підвищенню фінансової самодостатності та збільшенню інвестиційного потенціалу на місцевому рівні.

Податковий механізм також може сприяти збереженню екологічної рівноваги та стимулювати відповідальне використання природних ресурсів. Враховуючи диференціацію доходів

населення, податок на майно громадян може бути належним чином налаштований, щоб забезпечити справедливий розподіл фінансових навантажень серед населення різного соціального статусу. Однак для ефективного функціонування такого податкового механізму необхідно забезпечити прозорість та дотримання правил, а також розвивати механізми контролю за його збором та використанням.

Важливо ретельно досліджувати вплив податку на майно громадян на соціально-економічну динаміку місцевих громад. Це включає аналіз взаємозв'язку між рівнем оподаткування та інвестиційною активністю, ефективністю використання майнових ресурсів, а також соціальною стабільністю. Детальне наукове дослідження таких аспектів є ключовим для розробки оптимальної податкової політики, яка б враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін та сприяла сталому розвитку територій.

Крім того, наукові дослідження також мають досліджувати можливість використання інструментів податкової політики для стимулювання інноваційного розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні. Це може включати розробку програм податкових пільг для підприємств, що інвестують у нові технології або розвивають соціально важливі проекти. Дослідження впливу таких заходів на економічний розвиток та соціальний прогрес місцевих громад є важливим напрямком наукових досліджень у сфері місцевого фінансового управління.

Наукові дослідження мають за мету вивчення ефективності інструментів фінансового регулювання на місцевому рівні та їх вплив на забезпечення рівних можливостей для розвитку всіх сегментів населення. Важливим аспектом є також аналіз механізмів моніторингу та оцінки використання бюджетних коштів на місцевому рівні з метою підвищення транспарентності та відповідальності владних структур перед громадськістю. Такий підхід сприяє покращенню управління фінансами на місцевому рівні та забезпеченню стійкого розвитку громад.

Усе зазначене свідчить про необхідність подальших досліджень у галузі місцевого фінансового управління з метою розробки та впровадження ефективних стратегій та інструментів, що сприятимуть сталому соціально-економічному розвитку місцевих громад. Вивчення цих аспектів дозволить забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів, підвищити ефективність управління сталим розвитком територій.

Інна ЧИКАЛО

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІЙ

В сучасних умовах посилення конкуренції між країнами, регіонами, містами та селами за основні ресурси ефективним інструментом нецінової конкуренції виступають технології бренд менеджменту. Саме завдяки їхньому використанню бренд території перетворюється на ресурс її розвитку.

Технології бренд менеджменту територій передбачають комплекс заходів щодо цілеспрямованого формування образу країни, регіону або міста (села) у свідомості громадян чи світової громадськості. Загалом бренд менеджмент охоплює сукупність технологій щодо створення (розробки) бренду, його реєстрації, управління, просування та розвитку. Основні завдання бренд-менеджменту території можна звести до наступних позицій:

- по-перше, забезпечення присутності бренду території в інформаційному просторі;
- по-друге, досягнення впізнаваності бренду території;
- по-третє, формування впливовості території;
- по-четверте, зростання обсягів надходжень фінансових ресурсів;
- по-п'яте, позиціонування території у внутрішньому та зовнішньому просторі.

Варто зауважити, що вдалий брендинг дозволяє позиціонувати переваги конкретної території та на цій основі конкурувати за інвестиційні, кадрові, економічні, культурні та туристичні потоки, сприяючи формуванню позитивного іміджу території.

Практика управління адміністративно-територіальними одиницями та їхніми об'єднаннями свідчить про те, що ті адміністративно-територіальні одиниці, які мають відомий, сформований та ефективний бренд, повинні забезпечувати постійну підтримку його в інформаційному просторі, тоді як маловідомі й недостатньо привабливі для туристів території, які прагнуть стати туристичними центрами, повинні проводити активну політику щодо формування та просування своїх брендів. Слід зауважити, що формування ефективного бренда є важливим з

огляду на те, що він допомагає забезпечити соціальну стабільність території та досягти нового рівня місцевого розвитку. Водночас сформованість бренду території підвищує рівень самооцінки місцевих жителів та комфортність їхнього проживання, оскільки створити бренд – означає усвідомити ідентичність, переваги та унікальні характеристики країни, міста чи регіону.

В рамках бренд менеджменту території розглядаються як специфічний товар, що дає змогу характеризувати її на основі показників територіальної індивідуальності, потреб цільових аудиторій та їхнього задоволення брендом.

Зауважимо, що основним споживачем бренду території є її мешканці, які з однієї позиції є одним із ресурсів (якісних і кількісних характеристик) території, з іншої - споживачами всіх інших ресурсів території та суспільних благ, які продукуються на території. З огляду на зазначене, важливим є забезпечення векторної спрямованості політики управління розвитком територій на створення привабливості для її мешканців.

Формування концептуальних підходів щодо управління територіями на основі використання технологій бренд-менеджменту історично обумовлено глобалізаційними процесами, що детермінують потребу ідентифікації кожної країни, міста, регіону на основі власної унікальної ідентичності. Слушним у цьому контексті є вислів англійського політолога Саймона Альхольта у книзі «Competitive identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions», про те, що: «Швидкий процес глобалізації означає, що кожна країна, кожне місто та кожен регіон повинні конкурувати з кожними іншими за частку споживачів, туристів, інвесторів, студентів, підприємців, міжнародні спортивні та культурні заходи, а також за увагу й повагу міжнародних ЗМІ, інших урядів, та людей» [1]. Глобалізація дає змогу новим містам, що розвиваються повноцінно конкурувати зі старими за спосіб життя людей. Важливу роль у цьому процесі відіграє бренд-менеджмент, оскільки якщо адміністративно-територіальна одиниця має поганий імідж, можуть виникнути складнощі зміни громадської думки про неї на краще. Водночас, у сучасних умовах адміністративно-територіальні одиниці мають бути функціональними. Так, до ознак такої функціональності міст фахівці відносять: «наявність привабливої роботи; не є надмірно дорогим, враховуючи мінімальну заробітну плату; забезпечує гарне та доступне житло; має в хорошому стані громадський транспорт;

має хороші школи та рекреаційні / культурні центри; має сприятливий клімат» [2].

Специфіка побудови брендів територій полягає з однієї сторони у виявленні та ідентифікації унікальних особливостей території (розвиток промисловості, наявність історичних подій на території, природно-рекреаційні ресурси, та ін.), а з іншої – у складності такої ідентифікації для окремих територій з огляду на уніфікованість, невиразність та максимальну схожість різних знакових складових периферійних та малих міст, або ж розмитість чи відсутність соціокультурної специфіки міського життя та територіальної ідентичності.

Загалом, бренд території можна розглядати як невід’ємну складову загального потенціалу території. При цьому, зміцнення бренду території на основі використання маркетингового інструментарію та зваженої маркетингової політики щодо залучення різних цільових аудиторій може забезпечити зростання ефективності використання як ресурсів території, так і територіального потенціалу в цілому.

Список використаних джерел

1. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations. Cities and Regions*. 1-st edition. Palgrave Macmillan, 2007. 160 p.
2. Brand Finance City Index 2023. URL: <https://brandirectory.com/reports/brand-finance-city-index-2023>

Михайло ШКІЛЬНЯК

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

НОВА ПОЛІТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Тривалий час реформа корпоративного врядування залишалася на початковій стадії. З одного боку, реформаторські зусилля попередніх урядів були фрагментарними, часто залишалися незавершеними, а в деяких випадках зовсім не ефективними. Вісімдесят відсотків із 3300 підприємств державної форми власності перебувають в управлінні у понад 80 центральних органів виконавчої влади здійснюючи функції управління та власника одночасно, що призводить до розбіжностей в побудові системи управління, породження конфліктних ситуацій тощо. Одночасне виконання міністерством та іншими державними установами функцій власника, суб'єкта формування політики підприємства та регулятора їх діяльності є джерелом конфлікту інтересів та гальмом їх розвитку. [3]

Узагальнюючи стан справ в управлінні державними підприємствами можна виділити наступні чинники, які зумовлюють неефективне управління підприємствами державної форми власності:

- відсутність затвердженої комплексної політики суб'єктів господарювання державної форми власності;
- корпоратизація менше ніж 10 відсотків суб'єктів господарювання державного сектору економіки;
- децентралізація функцій управління державною власністю;
- мінімізовані роль наглядових рад і незалежність їх членів.

Одним із таких шляхів удосконалення управлінням державними підприємствами є прийняття Верховною Радою України Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонерів (засновником, учасником), яких є держава».

Закон покликаний привести законодавство України щодо управління державними підприємствами у відповідність до керівних принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку. Зокрема, мета створити

ефективну та зрозумілу систему управління державними підприємствами, державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі. Це підвищить прозорість їхньої діяльності та створить сприятливі умови для залучення приватних інвестицій. [2]

У відповідності до керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на державних підприємствах, повинен бути узгоджений на міжнародному рівні стандарт для органів державного управління, щодо забезпечення ефективного функціонування підприємств державної форми власності. [3]

Саме новоприйнятий закон надає повноваження уряду розробити та затвердити політику державної власності – стратегію і роль держави в управлінні держпідприємствами.

У відповідності до цієї стратегії узгоджуватимуться стратегічні, фінансові та інвестиційні плани державних підприємств. Дивідентна політика, політика винагород членів наглядових рад і керівників підприємств повинні стати частинами політики державної власності.

Важливим для держави є правильна організація діяльності наглядових рад. Формула проста: через політику державної власності уряд визначає, навіщо він володіє державними підприємствами та які завдання вони мають виконувати. Водночас операційне управління підприємствами здійснює менеджмент. Контролює менеджмент наглядова рада. Для цього у неї є всі інструменти: затвердження фінансових та стратегічних планів, контроль за діяльністю, призначення й звільнення керівників.

Уряд контролює наглядові ради: визначає завдання в листах очікування, регулярно оцінює роботу, встановлює політику винагород і дивідендів.

Що стосується листів очікувань, це новий інструмент – лист очікувань власника держпідприємства в особі Уряду, в якому конкретизуються очікування від суб'єкта господарювання щодо його фінансово-господарської діяльності. Формування листів очікувань замінять затвердження фінансових планів. Листи очікування формуватимуть органи управління разом із Міністерством фінансів України.[2]

Листи очікування на нашу думку повинні бути з конкретними показниками рентабельності, ліквідності, платоспроможності тощо. Організація виконання цих показників покладається на наглядові

ради.

Щодо порядку формування наглядових рад уряд зобов'язаний розробити та затвердити порядок в якому також визначити процедуру оцінки діяльності наглядових рад і визначення їх винагород.

Наступною, на нашу думку, пропозицією щодо удосконалення системи управління підприємствами є інтенсифікація приватизаційних процесів.

Після повномасштабного вторгнення Уряд передав в управління Фонду державного майна України 2200 державних підприємств. Так він сконцентрував в управлінні органу понад 70 відсотків усіх суб'єктів господарювання державного сектору економіки. ФДМУ вже провів тріаж портфеля державних підприємств та визначив перелік підприємств, які можуть бути виставлені на продаж, не підлягатимуть приватизації або мають бути ліквідовані за рішенням Фонду в тому числі через процедуру банкрутства. [4]

Створення єдиного органу для виконання функцій управління державними підприємствами покликане підвищити їхню ефективність через застосування єдиного підходу до управління та розмежування між органами влади функцій власника, суб'єкта формування політики та регулятора. Застосування подібного підходу передбачено керівними принципами корпоративного врядування державними підприємствами ОЕСР. [5]

Усі роки незалежності України питання прозорості й ефективності управління державними активами завжди поставало дуже гостро. Саме тому після Революції гідності в суспільстві виник чіткий запит на підвищення ефективності управління державним сектором економіки. У відповідь на цей запит був задекларований курс на зменшення присутності держави в економіці, відновлення процесу приватизації та підвищення ефективності управління державними активами.

Зокрема, йдеться про те, що лєвова частка державних активів (які не мають стратегічного значення для економіки та безпеки держави) має знайти ефективного приватного власника. У державній власності мають залишитися незначна кількість, але дійсно важливих стратегічних активів, що гарантують нашу безпеку в сфері обороноздатності та стійкості економіки.

Значне поліпшення якості й прозорості корпоративного управління та відповідно підвищення рівня боротьби з корупцією в

державному секторі є постійними темами для обговорення з міжнародними партнерами України й міжнародними фінансовими установами.

Саме із цією метою запроваджується новий важливий інструмент - політика державної власності, яка визначатиме політику держави щодо управління державними активами, що є ключовим кроком у частині збільшення прозорості, ефективності та передбачуваності в цій сфері. Вона також покликає чітко обґрунтувати критерії та мету залишення в державній власності відповідних державних активів, особливості управління ними, плани щодо підвищення ефективності управління підприємствами, плани їх приватизації, критерії обов'язковості наглядових рад, вимоги щодо прозорості та розкриття інформації, політики винагороди посадових осіб керівних органів відповідних підприємств дивідендної політики тощо.

Саме прийняттям політики державної власності Україна підтвердить свої довгострокові амбіції щодо присутності в тих чи інших сферах національної економіки.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про акціонерні товариства». <https://ips.ligazakon.net>
2. Закон України «Про внесення змін до даних законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонерів (засновником, учасником) яких є держава». <https://jurligazakon.net>
3. Департамент політики власності Міністерства економіки України. <https://www.me.gov.ua>
4. Фонд державного майна України. <https://www.spfu.gov.ua>
5. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врегулювання на підприємствах державної форми власності. <https://www.oecd.org>

Дмитро ШУШПАНОВ

д.е.н., проф., зав. відділу демографічного моделювання та прогнозування,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

Наталія ШУШПАНОВА

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

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є однією із головних функцією, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування, задоволеність пацієнтів та оперативну ефективність. Ефективна система управління персоналом охоплює ряд практик, від найму та навчання до оцінки результативності та розвитку лідерства.

Підвищення ефективності праці медперсоналу можна досягти за допомогою впровадження сучасних технологій для управління ресурсами, таких як системи HRM [1; 5], що включають автоматизацію багатьох процесів від розкладу змін до управління кар'єрним зростанням. Крім того, важливою є інтеграція програм по підтримці здоров'я персоналу, що можуть включати психологічну підтримку [3], програми фізичного здоров'я [2] та інші засоби, спрямовані на зниження професійного вигорання.

Управління персоналом у ЗОЗ також включає важливий аспект лідерства [6; 7]. Лідери в медицині повинні володіти не тільки управлінськими навичками, але й глибоким розумінням медицини та емпатією до пацієнтів і колег. Вони відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, яка сприяє командній роботі та високому рівню медичного обслуговування.

В умовах воєнного стану управління персоналом ЗОЗ України стикається з надзвичайними викликами. Ефективна система управління персоналом повинна адаптуватися до змінених умов, забезпечуючи надійність та стабільність обслуговування. Реалізація низки принципів та підходів можуть допомогти в оптимізації управління персоналом в умовах воєнного стану (рис. 1).

Стратегічна гнучкість в управлінні є актуальною за кризових умов, але особливий акцент слід робити на гнучкість планів та оперативне реагування на змінні обставини. Менеджери повинні розробляти план дій для кризових ситуацій, включаючи варіанти

для забезпечення неперервності обслуговування та швидкого відновлення роботи після можливих перебоїв.

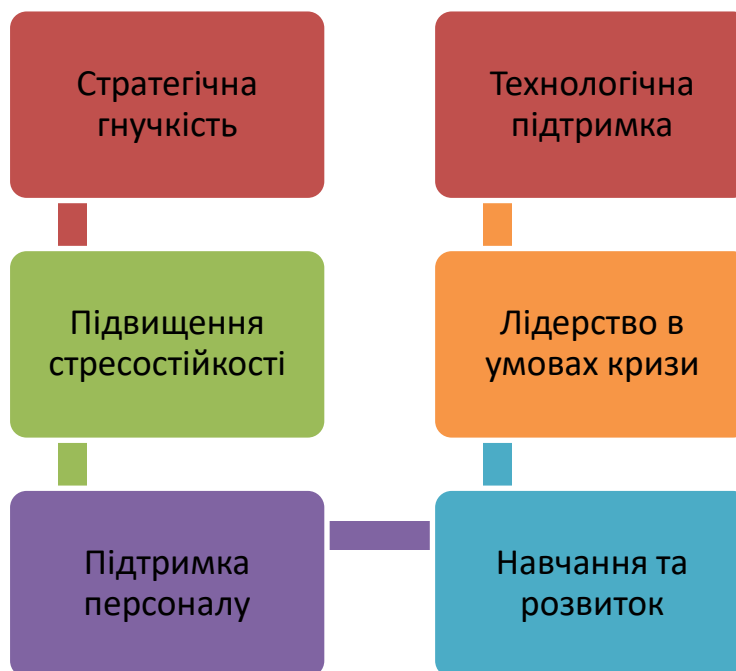


Рис. 1. Принципи оптимізації управління персоналом закладу охорони здоров'я в умовах кризи

Примітка. Складено автором

Ця готовність до швидкої адаптації є ключовою не тільки в плануванні, але й у підборі персоналу. Особлива увага в процесі набору та відбору повинна приділятися *стресостійкості та адаптивності* кандидатів. Воєнний стан вимагає від медичних працівників вміння працювати в умовах підвищеного емоційного та фізичного навантаження.

Це підкреслює необхідність заходів, що спрямовані на підтримку їх здоров'я та благополуччя в таких викликах. Важливо впровадити додаткові *програми підтримки* для працівників, які можуть включати психологічну допомогу, сесії з обробки стресу, а також заходи з підтримки фізичного здоров'я. Такі ініціативи важливі для підтримки морального духу та продуктивності персоналу в умовах війни. Вони дозволяють забезпечити не тільки виживання, але й ефективність роботи команди під час тривалих та складних випробувань.

У цьому контексті, *навчальні програми* із підвищення кваліфікації медичних працівників також повинні бути відповідно адаптовані. Ці програми мають включати модулі, які дають змогу засвоїти навички роботи в екстремальних умовах, включаючи

навчання з військово-медичної підготовки, швидкому наданню допомоги та управлінню кризовими ситуаціями. Таке навчання сприятиме кращому розумінню та ефективнішому реагуванню на непередбачувані обставини.

Водночас, важливо не забувати про *розвиток лідерських якостей* серед персоналу. Розвиток лідерства серед медичного персоналу може включати спеціальні тренінги та семінари з кризового менеджменту, які навчають прийняттю рішень в кризових умовах, здатності мотивувати команду та управляти змінами. Такі навички стануть незамінними у створенні стійкої та адаптивної команди, яка зможе ефективно долати виклики в найважчих умовах.

Поряд з розвитком лідерських якостей, іншим критичним аспектом є *впровадження сучасних технологій* для оптимізації управління персоналом ЗОЗ. Впровадження сучасних технологій для оптимізації управління персоналом є важливою вимогою часу. Автоматизація документообігу, використання системи управління медичними даними, використання штучного інтелекту [4] та впровадження систем відеоспостереження можуть значно поліпшити ефективність управління та безпеку.

Таким чином, адаптація системи управління персоналом ЗОЗ під час воєнного стану вимагає особливої уваги до гнучкості, підтримки та розвитку персоналу, а також до інтеграції технологій. Ці адаптовані підходи та принципи допоможуть українським ЗОЗ не тільки впоратися з поточними викликами, але й підвищити загальну стійкість та готовність до можливих майбутніх криз, тобто бути резильєнтними.

У будь-якому разі розвиток системи управління персоналом у ЗОЗ має бути одним із пріоритетом для забезпечення високої якості лікування та догляду за пацієнтами. Це вимагає злагодженої роботи управлінської команди, постійного аналізу внутрішніх процесів та готовності до впровадження інновацій.

Список використаних джерел

1. Blšťáková J., Palenčárová J. Human resource management in healthcare. SHS Web of Conferences. Vol. 115. EDP Sciences, 2021. URL: <https://is.gd/zO9onM>
2. Brand S. L., et al. Whole-system approaches to improving the health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. PloS one 12.12 (2017). URL:

<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0188418>.

3. Buselli, R., et al. Mental health of Health Care Workers (HCWs): a review of organizational interventions put in place by local institutions to cope with new psychosocial challenges resulting from COVID-19. *Psychiatry research* 299 (2021): 113847. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7920813>.

4. Zhukovska, A., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brych V., Brechko, O., Kryvokulska, N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 241-247.

5. Гуцуляк Н. Р. Розвиток HRM-технологій в новій економіці. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. URL: <https://is.gd/ymrS22>

6. Панченко, Г. О. Лідерство як інструмент реалізації стратегії розвитку окремого закладу охорони здоров'я. The 9th International scientific and practical conference "Science and innovation of modern world" (May 18-20, 2023). Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 2023. 727 с.

7. Шкільняк, М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. № 1. 2022. С. 91.

Віталій АНДРІЙОВСЬКИЙ

аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах поширення роботизації та цифровізації зростає вплив інноваційних ризиків на розвиток підприємств та їх конкурентоспроможність. Це обумовлено процесами глобалізації, трансформацією та появою нових ринків, зміною рівня попиту, ускладненням технологій. За таких умов важливо забезпечити здатність підприємств протистояти виникаючим загрозам і ризикам, яка залежить від багатьох факторів, у тому числі від рівня розвитку ризик-менеджменту та підходів до управління ризиками на підприємстві. Ризик-менеджмент є надійним інструментом в управлінні інноваційними ризиками, обумовленими сучасними умовами.

Здатність вітчизняних підприємств управляти інноваційними ризиками залежить від рівня їх стійкості та чутливості до цих ризиків. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливо дотримуватися одночасно двох стратегій: створення гнучких і чутливих систем в управлінні ризиками, які дозволяють швидко адаптуватися до виникаючих інноваційних ризиків; забезпечення стійкості підприємств, що дозволить мінімізувати виникаючі ризики. Забезпечення чутливості до ризиків дозволить використовувати можливості підприємств для їх довгострокового розвитку, стійкість до ризиків дозволить забезпечити досягнення своїх цілей [1, с. 5].

Для забезпечення ефективного управління інноваційними ризиками підприємств необхідно впровадити модель трьох рівнів захисту, яка передбачає три рівні управління ризиками [2, с. 190]:

На першому рівні захисту управління ризиками повинні здійснювати керівники бізнес-функцій підприємств, у чії компетенції входять: управління ризиками; впровадження ризик-менеджменту в бізнес-процеси підприємства; ідентифікація та оцінка ризиків.

Управління ризиками на другому рівні захисту повинна здійснювати служба ризик-менеджменту, її функції: опис процесів управління ризиками; облік ризиків при розробці стратегії підприємства; управління, координація та контроль за ризиками на

всіх рівнях управління підприємством; встановлення зв'язків між першим та третім рівнями захисту; контроль за окремими групами ризиків.

Третій рівень захисту передбачає проведення внутрішнього аудиту підприємства, суть якого забезпечення: зв'язку з керівництвом підприємства з питань моніторингу управління ризиками; систематизації в оцінці ризиків та звітності; контролю за другим рівнем захисту в частині процесу управління ризиками.

Таким чином побудова моделі трьох рівнів захисту в управлінні інноваційними ризиками дозволить створити комплексну систему управління ризиками, яка охоплюватиме всі вертикальні та горизонтальні рівні управління підприємством.

Разом з тим, для забезпечення комплексного системного управління на підприємствах необхідно дотримуватись принципів Risk Intelligent [3], а саме:

- забезпечення єдиного розуміння і підходу до управління ризиками у всіх підрозділах підприємства і на усіх рівнях управління, що дозволить забезпечити єдине бачення підприємства з даного питання і максимально виключити виникаючі протиріччя в процесі управління ризиками;

- важливо дотримуватись єдиної моделі управління ризиками підприємства в рамках певного стандарту ризик-менеджменту. Обрана модель управління ризиками дозволить вибудувати комплексну систему управління ризиками на підприємстві, адаптувавши її під певну специфіку;

- забезпечення відповідальних за управління кожним ризиком на підприємстві у всіх його підрозділах та на всіх рівнях управління. Це дозволить забезпечити прозорість і чіткість в управлінні ризиками підприємства, оскільки кожен підрозділ несе відповідальність за певні групи ризиків;

- розробка і дотримання певної чіткої політики в сфері управління ризиками є однією з функцій керівництва підприємства. Топ менеджери несуть відповідальність за прийняту політику управління ризиками, а також за програму управління ризиками, впроваджувану на промисловому підприємстві;

- важливо забезпечити безперервний моніторинг і контроль за функціонуючою системою управління ризиками, що дозволить коригувати вузькі місця і забезпечувати безперервне управління ризиками.

Таким чином, забезпечення трьох рівнів захисту в управлінні

ризиками на підприємствах з урахуванням принципів Risk Intelligent дозволить створити комплексну систему управління ризиками, підвищити рівень стійкості до всіх ризиків і рівень чутливості до них, що зробить підприємство більш конкурентоспроможним.

Список використаних джерел

1. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. Економіка та держава. 2017. № 10. С. 4–8.
2. Человань С. В. Методи та інструменти управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності. Review of transport economics and management. 2020. Вип. 3 (19). С. 189–192. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).210777](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).210777)
3. 9 principles for building the Risk Intelligent Enterprise. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Board%20of%20Directors/in-gc-putting-risk-in-the-comfort-zone-nine-principles-for-risk-intelligent-enterprises-noexp.pdf>

Віктор АНТОНЮК

кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

Андрій ВАЙНАГІЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Надзвичайно важливо працювати над вирішенням актуальних проблем організації діяльності Національної поліції в умовах воєнного стану. Адже ворог не припиняє чинити на нашій землі геноцид українського народу, злочини проти людства, воєнні злочини тощо. Агресія проти нашої держави ставить нам багато викликів, на які ми маємо відповідати оперативно, гідно та професійно.

Національна поліція України (НПУ) – центральний орган

виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічного порядку та громадської безпеки. Діяльність Національної поліції спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через міністра внутрішніх справ згідно із законом [3].

Завданнями Національної поліції є надання поліцейських послуг у таких сферах: забезпечення громадської безпеки та публічного порядку; охорона та захист прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; протидія злочинності; надання в межах, визначених законом, послуг із допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги [2].

В умовах воєнного стану змін у повноваженнях, компетенції, правах та обов'язках, порядках та процедурах зазнають майже всі державні інституції. Національна поліція України також не є винятком. До нормативно-правових актів, які регулюють її діяльність, внесено значну кількість змін, що регулюють функціонування цього правоохоронного органу та його компетенції в період дії воєнного стану. Вказані новації у законодавстві передбачають, що під час дії воєнного стану НПУ діє згідно з призначенням та специфікою цього органу і з урахуванням обмежень прав і свобод громадян, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, що визначаються відповідно до Конституції України та Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Водночас слід розуміти, що введення воєнного стану у країні є лише підставою для можливості посилення необхідних і законних заходів безпеки. Тобто введення таких обмежень ніяк не свідчить про відміну визначених законом процедур та відсутність обов'язку виконувати вимоги закону з боку працівників поліції [2].

Закон України «Про Національну поліцію» доповнено ст. 90¹, згідно з якою під час дії воєнного стану громадський контроль за діяльністю поліції не здійснюється. Тому під час воєнного стану не може бути річного звіту про діяльність поліції; прийняття резолюції недовіри керівникам поліції; зустрічей з органами місцевого самоврядування та населенням; залучення громадськості до розгляду скарг на дії чи бездіяльність поліцейських. Водночас є необхідність налагодження принципово нових напрямків взаємодії з громадськістю та іншими органами державної влади, які в умовах

воєнного стану набули ще більшого розвитку, коли підрозділи поліції почали надавати принципово нові послуги, зокрема з доставлення гуманітарної допомоги, забезпечення безпеки евакуаційних коридорів, займатися проблемою внутрішньо переміщених осіб та інші послуги з надання допомоги у побутових питаннях населенню на місцях.

Сьогодні до факторів, які впливають на стан кримінальної ситуації в Україні, можна віднести такі:

1. Масштабне збройне вторгнення РФ на територію України. Агресія вкрай негативно позначилася на всіх сферах життєдіяльності країни, зокрема на кількісних параметрах і структурі кримінальних правопорушень.

2. Значні людські втрати внаслідок масштабних бойових дій. Загибель і поранення великої кількості військових та цивільних осіб негативно впливають на економічну, соціальну і соціально-психологічну ситуацію в суспільстві, зокрема сприяють поширенню серед населення настроїв тривожності й страху, зневіри у щасливе майбутнє тощо.

3. Руйнування значної частини інфраструктури, житлових і промислових будівель і споруд, величезні матеріальні збитки. Ці наслідки війни серйозно погіршують матеріальні умови життєдіяльності суспільства та його психологічний стан.

4. Суттєве погіршення економічної ситуації, зниження обсягів промислового та сільськогосподарського виробництва, внутрішнього й зовнішнього товарообороту. Внаслідок окупації частини території країни, руйнування енергетичної і транспортної інфраструктури, погіршення умов роботи промислових і сільськогосподарських підприємств відбулося вагоме зниження обсягу ВВП країни, скорочення обсягів продукції, яка виробляється в основних галузях української економіки, що негативно позначиться на соціально-економічній ситуації в державі.

5. Збільшення рівня інфляції та зростання цін, зокрема на комунальні послуги та харчові продукти. На тлі соціально-економічних проблем, викликаних війною, в країні відбувається помітне підвищення рівня інфляції, що призводить до зниження рівня матеріальної забезпеченості населення.

6. Погіршення матеріального становища населення. Внаслідок масштабного військового вторгнення ворога, інтенсивного ведення бойових дій, постійних ракетних обстрілів міст продовжується процес погіршення соціально-економічної ситуації і, відповідно,

зменшення рівня матеріальної забезпеченості більшості населення країни.

7. Значне збільшення рівня реального безробіття. Через війну, окупацію частини території країни, порушення діяльності великої кількості підприємств багато громадян втратили роботу й стали безробітними. Тенденція збільшення кількості безробітних може посилитися, що сприятиме пошуку нелегальних, у тому числі кримінальних способів заробітку.

8. Погіршення умов проживання населення – періодичні відключення електроенергії, постачання води та тепла, зменшення стану освітлення вулиць, будівель та інших громадських місць.

9. Поширення найбільш суспільно небезпечних видів злочинів проти національної безпеки, зокрема випадків колабораційної діяльності серед населення тимчасово окупованих територій.

10. Значне зростання обсягу незаконного обігу в країні вогнепальної зброї, боєприпасів і вибухових речовин, випадків їх незаконного використання [1].

Однак органи публічної влади та правоохоронні органи зобов'язані постійно шукати і підтримувати розумний баланс прав, свобод та законних інтересів людини, суспільства і держави з метою забезпечення загального блага та поступального політичного, економічного, соціального, культурного, духовного та іншого розвитку країни, а також діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

Одним із головних завдань необхідно визначити недопущення надмірного обмеження конституційних прав та свобод людини і громадянина, зловживання повноваженнями з боку працівників поліції у процесі реалізації завдань поліції в умовах дії правового режиму воєнного стану, удосконалення механізмів взаємодії та розмежування повноважень поліції з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Необхідно, щоб кожна людина розуміла, що правоохоронець покликаний не застосовувати силові методи до неї, а допомагати і захищати. А партнерство з населенням стало пріоритетною діяльністю поліції. Для удосконалення виконання правоохоронної функції НПУ необхідно покращити матеріально-технічне забезпечення, якісний відбір кадрів до підрозділів поліції, організацію навчання на вміння користуватися новітніми спеціальним і технічними засобами.

Список використаних джерел

1. Кримінальна ситуація в Україні в умовах війни: основні тенденції. 2022 рік: монографія / авт. кол.: М. Г. Вербенський, О. Г. Кулик, І. В. Наумова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. М. Г. Вербенського. Київ: Юрінком Інтер, 2023. 388 с.
2. Національна поліція України в умовах воєнного стану. Настільна книга поліцейського. / Під. заг. ред. Копотуна І. М. Київ. ВД «Професіонал», 2022. 508 с.
3. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#top> (дата звернення: 20.04.2024).

Андрій АРТИМОВИЧ

аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасні тенденції розвитку національних систем охорони здоров'я свідчать про підвищення вимог до якості медичних послуг, розвиток систем управління нею, створення відповідних державних стандартів та гармонізацію їх з міжнародними. Саме стандартизація дозволяє утримувати досить високий рівень якості медичних послуг незалежно від досвіду та особистих якостей лікаря, надає гарантії для пацієнта під час їх отримання. За таких умов важливою науковою проблемою є дослідження світового досвіду, еволюції та тенденцій розвитку теорії та практики управління якістю медичних послуг.

Як показав теоретичний аналіз, в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі з питань охорони здоров'я відсутнє єдине та універсальне визначення поняття «якість медичних послуг». Навіть Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ, англ. *World Health Organization, WHO*) не має чіткого трактування цієї наукової категорії, а лише рекомендує розглядати якість медичних послуг як комплекс кількох характеристик: 1) ефективність – співвідношення витрачених ресурсів та отриманих клінічних результатів; 2) економічність – співвідношення витрачених ресурсів та нормативної вартості; 3) адекватність – співвідношення наданих медичних послуг та необхідних (стандартних): використання доказових технологій, час надання послуги, доступність послуги, достатність кількості медичних послуг [1].

Міжнародна організація зі стандартизації (англ. *International Organization for Standardization, ISO*), що є всесвітньою федерацією національних організацій зі стандартизації, визначає основні поняття та принципи управління якістю. У стандарті ISO 9000:2015 якість визначається як «ступінь відповідності сукупності властивих характеристик об'єкта вимогам» [2]. Стандарт ISO 9001:2015 передбачає, що «такі інструменти, як розуміння середовища організації, розробка політики та цілей у сфері якості, планів заходів з безперервного її покращення, внутрішні аудити та попереджувальні дії, менеджмент ризиків та знань, компетентність та обізнаність працівників, дозволяють медичній організації підтримувати високу якість медичних послуг [2].

Сьогодні у світовій практиці широко використовуються такі моделі управління якістю, як: 1) загальний контроль якості (англ. *Total Quality Control, TQC*); 2) загальне управління якістю (англ. *Total Quality Management, TQM*), яке включає в себе забезпечення якості (англ. *Quality Assurance*) та підвищення якості (англ. *Improvement*); 3) безперервне підвищення якості (англ. *Continues Quality Improvement, CQI*); 4) ощадливе управління (англ. *Lean Management*), яке включає в себе модель Хосін Канрі (англ. *Hoshin Kanri*) та цикл Демінга-Шухарта (англ. *Plan-Do-Check-Act, PDCA*).

Загальний контроль якості (англ. *Total Quality Control, TQC*) – це системний підхід до управління якістю, запропонований Е.А. Фейгенбаумом (англ. *E.A. Feigenbaum*), у межах якого сфера управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту або послуги (етапи життєвого циклу) та охоплює всі рівні управлінської ієрархії за реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, що відображається у відповідних документах системи управління якістю. У Японії концепція ТQC трансформувалась у концепцію Всебічного контролю якості (англ. *Company Wide Quality Control, CWQC*), яка базувалася на статистичному контролі якості (англ. *Statistical Quality Control, SQC*) і залученні персоналу до роботи в «гуртках якості» (англ. *Quality Circles*).

Загальне управління якістю (англ. *Total Quality Management, TQM*) включає в себе концепції якості продукції, контролю процесів, забезпечення якості та підвищення якості. Концепція ТQM охоплює «всі підрозділи організації, всі види діяльності і направлена на використання матеріальних, технічних і людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб клієнтів, суспільства і

працівників організації» [3]. Вона може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності, в тому числі і закладах охорони здоров'я. Сьогодні медичні організації стикаються з багатьма проблемами, які можна класифікувати за чотирма основними сферами: збільшення вартості медичних послуг, швидкозростаюча технологічна залежність, тиск на організації з боку міжнародних контролюючих органів щодо зниження витрат і підвищення якості та вимога задовольняти потреби пацієнтів. Такі проблеми актуалізують необхідність розробки системи, яка здатна управляти системою охороною здоров'я вимірним чином, пропонуючи послуги високої якості, що є метою управління якістю в медичних установах.

Безперервне підвищення якості (англ. *Continuous Quality Improvement, CQI*) – це метод управління, що розбиває систему на процеси, а процеси – на входи. Кожен процес має список «вхідних» даних, які можна поділити на п'ять категорій: людина, машина, метод, матеріал та довкілля. CQI розглядає навчання як безперервний процес покращення якості та надає працівникам можливості для безперервного професійного розвитку, а також створює сприятливу корпоративну культуру. CQI мінімізує недоліки в організаційних процесах та збільшує цінність процесу за умови його безперервного використання.

Практична реалізація принципів загального управління якістю (TQM) та безперервного покращення якості (CQI) знайшла своє відображення в моделях ділового вдосконалення управління якістю: моделі Європейського фонду управління якістю (англ. *European Foundation for Quality Management, EFQM*), моделі якості Малкольма Болдріджа (англ. *Malcolm Baldrige Quality Award, MBQA*) та моделі догляду за хронічними хворими (англ. *Chronic Care Model*). Дані моделі прийняті за основу при присудженні міжнародної премії за високу якість та національних премій з якості у 21 європейській країні.

Модель Європейського фонду управління якістю (англ. *European Foundation for Quality Management, EFQM*) концептуалізує організації, виділяє елементи підтримки та продуктивності як «компоненти для прагнення досконалості» [4]. Дана модель складається з дев'яти елементів: лідерство, політика та стратегія, управління людьми, партнерство, ресурси та процеси, ключові результати діяльності та результати роботи людей, клієнтів та суспільства [4]. Модель якості Малкольма Болдріджа (англ. *Malcolm*

Baldrige Quality Award, MBQA) складається з семи елементів: лідерство, стратегічне планування, орієнтація на клієнта та ринок, вимірювання, аналіз та управління знаннями, орієнтація на людські ресурси, управління процесами та результатами. Обидві моделі мають специфічні для охорони здоров'я версії та використовуються у всіх типах медичних установ.

Модель догляду за хронічними хворими (англ. *Chronic Care Model*) включає шість елементів: суспільство, систему охорони здоров'я та чотири елементи в системі охорони здоров'я – підтримку самоуправління, проектування системи доставки, підтримку прийняття рішень і систему клінічної інформації. Дана модель визначає основні елементи місцевої системи охорони здоров'я, які сприяють високоякісному лікуванню хронічних захворювань.

Моделі EFQM, MBQA і Chronic Care використовуються багатьма зарубіжними медичними організаціями як інтегровані моделі управління для підвищення якості медичних послуг.

Ощадливе управління (англ. *Lean Management*) – це один із сучасних підходів до управління якістю, що представляє собою набір операційних принципів і методів, які допомагають створити максимальну цінність для пацієнтів за рахунок скорочення витрат і очікувань. Система «ощадливого управління» найчастіше використовується в поєднанні із інструментом стратегічного планування Хосін Канрі (англ. *Hoshin Kanri*) і щоденним візуальним управлінням (англ. *Daily Visual Management*). Щоденне візуальне управління – це підхід, при якому працівники кожен день приділяють увагу оцінці своїх успіхів.

Ключовими елементами підходу Хосін Канрі є концепція «плануй-роби-перевірй-дій» (Plan-Do-Check-Act) та цикл PDCA (цикл Демінга–Шухарта). Цикл Демінга–Шухарта – це філософія роботи, яка передбачає чотири етапи діяльності: 1) на етапі планування визначається проблема, яку необхідно вирішити, збираються необхідні дані і виявляється причина проблеми; 2) на етапі виконання розробляються та запроваджуються шляхи вирішення проблеми і оцінюється їх ефективність; 3) на етапі перевірки підтверджуються результати шляхом співставлення даних до і після змін; 4) на етапі дії документуються результати, повідомляються всім учасникам процесу змін і даються рекомендації щодо вирішення проблем, які будуть вирішені в наступному циклі PDCA. Цикл PDCA працює в охороні здоров'я так само ефективно, як і на промислових підприємствах, так як

підвищення якості призводить до зменшення витрат ресурсів [5].

Отже, світова практика напружувала багато різноманітних підходів та моделей управління якістю як в сфері виробництва, так і в сфері надання послуг. З метою підвищення якості медичних послуг, що надаються вітчизняними закладами охорони здоров'я, необхідно використати світові здобутки в цій сфері. Це дозволить не лише підвищити якість вітчизняних медичних послуг, але й інтегрувати у міжнародну спільноту.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. Patient safety: making health care safer. 2017. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/255507/WHO-HIS-SDS-2017.11-eng.pdf>
2. ISO 9000:2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
3. Deming W.E. Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study. 1986. 520 p.
4. Nabitz U, Klazinga N, Walburg J. The EFQM Excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. Int J Qual Health Care. 2000;12:191-201.
5. Burgess N, Radnor Z. Evaluating Lean in healthcare. In J Health Care Qual Assur. 2013; 26 (3): 220-235.

Віталій БАБІЙ

директор ТзОВ «ТОРГІНВЕСТТЕРНОПІЛЬ»

Соломія БАЧУН

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Західноукраїнського національного університету

Науковий керівник – к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Любов ЗАСТАВНЮК

КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ КЕРІВНИКА З ПРАЦІВНИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні тенденції глобалізаційних змін демонструють важливість ефективних комунікаційних процесів і необхідність використання керівництвом організацій новітніх методів та інструментів для їх організації. Комунікації в сучасних організаціях є важливою складовою процесу управління, оскільки вони зв'язують

різні управлінські функції, такі як планування, організація, мотивація та контроль. З цього приводу, можна стверджувати, що комунікаційний процес - це процес обміну інформацією в межах вертикального та горизонтального розподілу праці відповідно до завдань та проблем, які потрібно вирішити.

Комуникативна взаємодія керівника з працівниками організації є ключовим аспектом успішного управління та визначає ефективність спільної діяльності, підвищує мотивацію та залученість персоналу, а також сприяє досягненню поставлених цілей. Варто зауважити, що комуникативна взаємодія між керівником і персоналом не обмежується лише передачею інформації, вона також передбачає взаєморозуміння, підтримку та створення сприятливого мікро-клімату в колективі [2].

Комуникативна взаємодія керівника з працівниками організації повинна відповідати наступним критеріям [3]:

1. Чіткість і зрозумілість повідомлень. Керівник повинен подавати інформацію чітко та доступно, уникати використання складних термінів або незрозумілих виразів, щоб уникнути можливих непорозумінь.

2. Відкритість до спілкування. Керівник повинен створювати атмосферу відкритості, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї без страху перед критикою.

3. Емпатія та вміння слухати. Важливо, щоб керівник був емпатичним та уважним до потреб та поглядів своїх підлеглих, проявляв інтерес до їхніх проблем та ставився з розумінням до їхньої ситуації.

4. Вміння організовувати комуникативну взаємодію. Комунікація має бути двосторонньою, керівник повинен активно взаємодіяти зі своїм персоналом, відповідати на їхні запитання, давати зворотний зв'язок та враховувати їхні думки та погляди.

5. Використання різних засобів комунікації. Керівник повинен володіти різними методами та техніками комунікації, включаючи особисте спілкування, електронну пошту, наради, зустрічі тощо, для ефективної взаємодії з персоналом.

6. Врахування індивідуальних особливостей. Кожен працівник унікальний, тому керівник повинен враховувати їхні особистісні характеристики, потреби, стиль спілкування та способи сприйняття інформації. Розуміння цих індивідуальних особливостей дозволяє керівнику підібрати оптимальний підхід до кожного працівника та підтримувати ефективну комунікацію.

7. Використання позитивного підсилення. Керівник може стимулювати позитивне співробітництво та взаємодію, заохочуючи та нагороджуючи працівників за їхні досягнення та успіхи. Позитивні відгуки, похвала та визнання можуть підвищити мотивацію та впливати на рівень задоволеності працівників від своєї роботи.

8. Вирішення конфліктів. Конфлікти можуть виникати в будь-якому колективі, і керівник повинен мати навички вирішення конфліктів шляхом медіації, пошуку компромісу та спільного пошуку рішень. Важливо, щоб керівник ставився до конфліктів як до можливості для вирішення проблем та покращення взаємовідносин у колективі.

9. Підтримка та розвиток комунікативних навичок. Комунікативні навички є ключовим компонентом успішного лідерства. Керівник повинен постійно вдосконалювати свої навички спілкування, включаючи вміння слухати, висловлювати свої думки чітко та послідовно, вести переговори та вирішувати конфлікти.

10. Формування відкритої комунікаційної культури. Керівник повинен створювати в організації атмосферу, де відкрите спілкування є важливою частиною корпоративної культури. Це може бути досягнуто шляхом проведення регулярних нарад, відкритих форумів для обговорення питань та за допомогою інших засобів спілкування.

Таким чином, ефективна комунікативна взаємодія керівника з працівниками базується на взаєморозумінні, взаємоповазі та відкритому спілкуванні, що сприяє покращенню робочого процесу та досягненню успіху в організації. Відтак успішна комунікативна взаємодія керівника з працівниками організації є ключовим фактором у створенні продуктивного та гармонійного робочого середовища, що сприяє досягненню загальних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.05.2024).
2. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни. уклад. В. В. Зеліч (Яцко). Ужгород: ДНВЗ «УжНУ». 2016. 40 с.
3. Комунікації в системі управління організаціями. URL: <https://en.ppt-online.org/426054> (дата звернення: 10.05.2024).

Діана БРЕЧКО

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Тамара ПОПОВИЧ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

Управлінські інновації - це новаторські підходи, методи, стратегії та практики, які впроваджуються в управлінську діяльність організації з метою покращення її ефективності, конкурентоспроможності та результативності. Управлінські інновації допомагають організаціям адаптуватися до змін в економічному середовищі, вдосконалювати свої процеси та створювати конкурентні переваги на ринку. Вони є важливим елементом стратегічного розвитку та успіху сучасних підприємств.

Основні форми впровадження управлінських інновацій включають:

1. Впровадження нових технологій та цифрових рішень для автоматизації управлінських процесів, збільшення продуктивності та покращення якості прийняття управлінських рішень.

2. Розвиток нових стратегій управління, таких як стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічне управління ризиками та стратегічне управління змінами.

3. Впровадження інноваційних методів управління персоналом, які спрямовані на підвищення мотивації, задоволеності та продуктивності працівників.

4. Розробку нових моделей управління проектами та процесами для підвищення ефективності та швидкості впровадження ініціатив.

5. Застосування інноваційних підходів до управління фінансами, маркетингом, логістикою та іншими аспектами діяльності організації.

Дослідження управлінських інновацій є важливою галуззю наукових досліджень і має на меті вивчення та аналіз новаторських підходів, методів та стратегій у сфері управління організаціями. Дослідження управлінських інновацій включають в себе аналіз інноваційних підходів до управління організаціями, включаючи стратегічне управління, управління якістю, управління ризиками,

управління змінами та інші аспекти; вивчення впливу цифровізації та технологічних інновацій на управління організаціями; аналіз ефективності та результативності управлінських інновацій в організаціях різних розмірів та галузей; вивчення практичних прикладів успішної інноваційної практики в управлінні; розробку теоретичних моделей та концепцій управлінських інновацій.

Аналіз наукових [1, 2, 3] праць дозволяє концепції управлінських інновацій структурувати за такими видами:

1. Стратегічне управління інноваціями, яка досліджує розробку стратегій та планів для створення та впровадження інновацій в організації. Вона включає в себе визначення цілей, вибір правильних напрямків розвитку та визначення ресурсів, необхідних для успішної реалізації інновацій.

2. Управління ризиками інновацій, яка формує підходи до управління ризиками, пов'язаними з впровадженням інновацій. Вона включає в себе оцінку потенційних загроз, розробку стратегій мінімізації ризиків та планування заходів у разі виникнення проблем.

3. Управління змінами, що пояснює розробку стратегій та планів для впровадження змін в організації, які можуть виникнути внаслідок інновацій. Вона включає в себе комунікацію зі співробітниками, залучення їх до процесу змін та підтримку їх у процесі адаптації до нових умов.

4. Культура інновацій, яка передбачає створення в організації сприятливого середовища для розвитку та впровадження інновацій. Вона включає в себе підтримку творчості, ініціативності та відкритості до нововведень серед співробітників.

5. Цифрова трансформація, яка досліджує використання цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Ці концепції успішного впровадження управлінських інновацій в організаціях допомагають підприємствам створювати конкурентні переваги, вдосконалювати свої процеси та досягати успіху в умовах постійних змін на ринку. Закріплення за рахунок інновацій конкурентних переваг вимагає комплексного підходу та системної роботи в організації. Для досягнення цієї мети керівництву організації необхідно: дбати про створення сприятливого середовища для розвитку інновацій в організації; інвестувати в дослідження та розвиток нових продуктів, технологій

та процесів; розвивати партнерство та співпрацю з іншими компаніями, університетами та дослідницькими установами для обміну ідеями та ресурсами; використання сучасних технологій аналізу ринку та конкурентів, що допомагає виявити можливості для впровадження нововведень та розробки продуктів, які задовольняють потреби клієнтів краще, ніж у конкурентів; збільшувати інвестування в навчання та розвиток персоналу, що допомагає створити команду, яка готова до впровадження нововведень та розвитку інноваційних проектів.

Список використаних джерел

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf
2. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види класифікації та етапи впровадження. *Аграрна економіка*. 2021. № 1-2. С. 43–49.
3. Кривов'язюк Ігор. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу. *Економічний форум*. 2022. 1(1), 127-134. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-16>

Віталій БУДНЯК

аспірант ЗУНУ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІТ- СЕКТОРУ

Сьогодні еволюція господарських систем усіх рівнів та всіх видів економічної діяльності відбувається за умов глобалізації, діджиталізації та пов'язаних з ними сучасних економіко-соціальних перетворень. Цей процес має непередбачуваний характер, що ускладнює прийняття рішень щодо ефективного управління. В умовах такого середовища важливо використовувати переваги проектного управління (менеджменту бізнес-процесів) для прискорення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема тих, які спеціалізуються на продукуванні ІТ-послуг та продуктів. Управління бізнес-процесами є однією з найбільш прогресивних управлінських технологій сьогодні. Воно спрямоване на реалізацію проектів з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами і ресурсами, а також якості кінцевих результатів проекту.

Сучасна господарська система організацій ІТ-сектора потребує певних інструментів, які б за проектного підходу впливали на результативність її діяльності. Часто виникають перебої через обмежену кількість ресурсів, таких як фінанси, персонал, інформація тощо. Управління бізнес-процесами дозволяє організаціям визначити свої процеси, організувати їх виконання, підвищити якість результатів та порядку виконання завдань.

Проектне управління, яке є частиною управління бізнес-процесами, ідентифікується як окрема сфера знань з планування, організації та управління ресурсами, а також процесу моніторингу й регулювання змін з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань ІТ-проекту.

Використання «кращих практик» дозволяє забезпечити успіх і знизити ризики проектів, підвищити ефективність, результативність, стандартизацію, стабільність і якість виконання завдань. Ця концепція може застосовуватися в різних господарських системах. Однак, важливо враховувати, що успішне управління проектами вимагає не лише знання та застосування кращих практик, але й гнучкості та адаптивності до швидко змінюваних умов ринку.

Управління бізнес-процесами в ІТ-секторі включає ідентифікацію, проектування, документацію, впровадження,

контроль та вдосконалення процесів. Це дозволяє організаціям визначити свої процеси, організувати їх виконання, підвищити якість результатів, а також ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Сучасні зміни, особливо ті, що пов'язані з цифровою трансформацією, впливають на всі аспекти діяльності ІТ-організацій. Вони включають ідентифікацію коливань економічної кон'юнктури, зміну потреб споживачів, вплив держави на процеси цифрової трансформації, а також розробку ефективних заходів адаптації до існуючих умов. Все це вимагає від ІТ-компаній гнучкості, швидкості реагування та інноваційного підходу до управління проектами та бізнес-процесами.

Незалежно від обраної моделі життєвого циклу бізнесу чи методології ведення проєкту, процес аналізу завжди є обов'язковим етапом роботи. Він є початковим і визначає підґрунтя для забезпечення функціональної адекватності і якості систем управління бізнес-процесами суб'єкта ІТ-сектора. Бізнес-аналіз трактується як відносно нова компетенція і методика, що сформована на перетині технологій, які динамічно розвиваються, та бізнес-реалій, що вимагають стрімкого реагування: від виведення на ринок нових ІТ-продуктів і послуг до скорочення витрат, реінжинірингу процесів і автоматизації (зокрема впровадження систем менеджменту бізнес-процесів). Сьогодні така сфера знань як управління вимогами є базовою для більшості ІТ-проєктів згідно всесвітньо визнаного стандарту практики бізнес-аналізу BABOK, що детально описує такі сфери знань, як планування і контроль бізнес-аналізу; виявлення вимог; комунікація і управління вимогами; аналіз підприємства; аналіз вимог; оцінка та узгодження рішення; базові компетенції бізнес-аналізу; методики бізнес-аналізу. Кожна з цих груп завдань і методик описує стандартизовані, процеси, досвід, навички та вимоги до результатів компетентного виконання своїх завдань бізнес-аналітиком.

Одним з найкращих інструментів для бізнес-аналізу з боку підприємства є аналітична модель The Zachman Framework, яка забезпечує всебічний опис ключових бізнес-стратегій, пов'язаних з інформаційними системами, прикладними системами та технологіями, а також їх впливом на функції і бізнес-процеси організації. На етапі бізнес-аналізу (оцінювання якості та ефективності бізнес-процесів підприємства у сфері ІТ) ця модель, за умови застосування адаптованого проєктного підходу (орієнтація на

процеси та методологія Agile-SRUM), дозволяє зручніше оцінити загальну архітектуру організації. Так, ефективне поєднання аналітичних інструментів та проектної методології дає можливість вчасно та відповідно до визначених бізнес-вимог впроваджувати процеси управління бізнес-процесами в українських ІТ-компаніях.

Одним із головних завдань при виборі стратегії управління змінами в ІТ-бізнесі є оцінка економічної ефективності кожного ІТ-проєкту. Це стосується результативності проєкту відповідно до визначених критеріїв успішності, що задовольняє потреби його основних учасників і визначається як відношення результатів, включаючи непрямі, до витрат на реалізацію проєкту. На сьогодні існує кілька груп методичних підходів для оцінки фінансового прибутку або різних нематеріальних переваг від використання систем управління бізнес-процесами. Усі методи оцінки ефективності ІТ-проєктів можна умовно розділити на три основні групи: фінансові показники, які можуть бути доповнені стандартними методами інвестиційного аналізу та засобами економічного аналізу; якісні та кількісні (ключові показники ефективності, KPI), доповнені експертними оцінками; ймовірнісні та нечіткі підходи, доповнені змішаними та комбінованими методами оцінювання.

Інтегральний показник ефективності ІТ-проєкту є результатом зважування визначеної комбінації фінансових і нефінансових, кількісних і якісних індикаторів, що комплексно характеризує загальний стан якості та ефективності проєкту. Для оцінювання ІТ-проєктів та бізнес-процесів у їх межах пропонується використовувати комплексний методичний підхід, який передбачає об'єднання основних показників ефективності та експертних оцінок результативності, базуючись на методах нечіткої логіки. Це пояснюється тим, що ефективність ІТ-проєкту значною мірою залежить від невизначених чинників різної природи, і сам термін «ефективність» у контексті вимірювання може бути досить нечітким.

В цілому, впровадження систем управління бізнес-процесами в українських організаціях сфери ІТ-продуктів та послуг, як свідчить практика, є успішним і демонструє переваги їх використання як однієї з можливих методологій управління, орієнтованих на продукт. Успішність таких практик значною мірою обумовлюється такими чинниками, як виконання впровадження у встановлені терміни; дотримання бюджету; відповідність системи управління бізнес-процесами очікуванням замовника проєкту (кінцеві результати задокументовані і погоджені ще до початку проєкту); використання

перевірених на практиці методів, що скорочують час впровадження і навчання; формалізована документація, яка дозволяє всім учасникам команди впровадження розуміти цілі і напрямки роботи; створення повного і деталізованого плану впровадження з високим рівнем керованості при проходженні проєкту через усі фази методології.

Список використаних джерел

1. Августин, Р., Будняк, Л., Будняк, В. (2024). Підходи до аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 1 (Бер 2024), 175–182. DOI:<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-25>.
2. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
3. Демків І., Трепет І. (2023). Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))

Михайло ВАСИЛЕНКО

здобувач освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕДИЧНУ СФЕРУ МІСТА

У сучасній медичній практиці інформаційні технології та цифрові інновації набувають значної ваги. Впровадження цифрових інновацій у медичну сферу міста змінює підходи до способу, яким ця інформація збирається, зберігається, обробляється та використовується [2]. А це в свою чергу відкриває нові можливості для покращення діагностики, лікування та управління медичними установами [1]. Розглянемо основні аспекти

впровадження інформаційних технологій та цифрових інновацій у медичну сферу міста та їх вплив на сучасне здоров'язберігаюче середовище [4].

1. *Електронне здоров'я (eHealth)*. Електронне здоров'я – це система збору, зберігання та обміну медичної інформації за допомогою цифрових технологій. Вона дозволяє лікарям та іншим медичним працівникам отримувати доступ до пацієнтської інформації у будь-який час та у будь-якому місці. Це сприяє покращенню координації медичної допомоги, зменшенню помилок у діагностиці та лікуванні, а також збільшенню задоволеності пацієнтів.

2. *Телемедицина*. Телемедицина використовує інформаційні технології для надання медичної допомоги на відстані. Вона включає в себе консультації за допомогою відеозв'язку, дистанційне моніторинг стану пацієнтів та інші форми дистанційного зв'язку між лікарями та пацієнтами. Телемедицина дозволяє забезпечити доступ до медичної допомоги для людей, які знаходяться в віддалених або важкодоступних регіонах, а також знижує навантаження на медичні установи.

3. *Медичні інформаційні системи (МІС)*. Медичні інформаційні системи є комплексними програмними засобами, які призначені для збору, зберігання, обробки, передачі та аналізу медичної інформації. Вони включають в себе системи електронної медичної документації, системи управління лікарнями та поліклініками, системи планування та контролю лікування пацієнтів тощо. Медичні інформаційні системи дозволяють оптимізувати роботу медичних установ, покращуючи доступність та ефективність медичної допомоги.

Медичні інформаційні системи (МІС) використовуються в різних сферах медицини та забезпечують підтримку діяльності медичних установ, лікарів та інших медичних працівників. До основних медичних інформаційних систем міста можна віднести:

– системи електронної медичної документації (EMR), які призначені для зберігання та управління електронними версіями медичних документів, таких як медичні картки пацієнтів, історії хвороби, результати обстежень та лікування. EMR дозволяють лікарям швидко знаходити необхідну інформацію про пацієнтів та здійснювати записи про проведені процедури та призначення.

– системи управління лікарнями (HIS), що включають в себе різноманітні функції, що спрямовані на автоматизацію

управлінських процесів в медичних установах. Ці системи допомагають в управлінні ресурсами, графіками роботи персоналу, інвентаризацією обладнання та забезпеченням фінансової обліковості.

– системи електронного медичного іміджингу (PACS): PACS призначені для зберігання та обробки медичних зображень, таких як рентгенограми, магнітно-резонансна томографія (МРТ), комп'ютерна томографія (КТ) тощо. Ці системи дозволяють лікарям переглядати, аналізувати та обмінюватися зображеннями в електронному форматі, що полегшує діагностику та лікування пацієнтів.

– системи планування та контролю лікування (CPOE) дозволяють лікарям електронно створювати та керувати планами лікування для пацієнтів. Ці системи допомагають у виборі оптимальних методів лікування, контролю над дозуванням лікарських засобів та уникненні потенційних протиріч у призначеннях.

– системи електронної обміну медичною інформацією (HIE): призначені для обміну медичною інформацією між різними медичними установами та організаціями. Ці системи сприяють покращенню координації медичної допомоги та забезпечують доступ до актуальних даних про пацієнтів для всіх медичних працівників, які беруть участь у їх лікуванні.

Варто звернути увагу ще на один аспекти впровадження інформаційних технологій та цифрових інновацій у медичну сферу міста, а саме штучний інтелект.

Штучний інтелект (ШІ), який почали використовувати в українській медицині відносно недавно відкриває нові можливості для діагностики, прогнозування та лікування захворювань [3].

Штучний інтелект (ШІ) застосовується в різних областях, починаючи від діагностики та закінчуючи прогнозуванням захворювань і розробкою нових методів лікування. До прикладу, для діагностики захворювань використовується системи штучного інтелекту, такі як нейронні мережі, що можуть аналізувати зображення медичного образу, отримані за допомогою рентгенівських або МРТ сканування, для виявлення ознак захворювань, таких як рак або захворювання серця. Щоб розробляти персоналізовані методи лікування ШІ може аналізувати генетичні дані пацієнтів для прогнозування ризику розвитку захворювань та вибору оптимального методу лікування.

Штучний інтелект може надавати медичну консультацію та діагностику на відстані використовуючи телемедицину для аналізу

симптомів пацієнта та надання рекомендацій лікарям на відстані. Наприклад, компанія Babylon Health розробила систему, яка за допомогою штучного інтелекту аналізує симптоми пацієнта та надає рекомендації щодо подальшої діагностики та лікування.

Проводячи аналіз даних з медичних записів та соціальних мереж ШІ може аналізувати великі обсяги даних для прогнозування поширення захворювань та розробки стратегій їх контролю. Наприклад, в 2020 році компанія BlueDot використала алгоритми штучного інтелекту для раннього виявлення появи вірусу COVID-19 та прогнозування його поширення.

Українська медична сфера також починає використовувати штучний інтелект для покращення якості надання медичних послуг та ефективності роботи медичних установ. Українські медичні установи використовують системи штучного інтелекту для аналізу рентгенівських, ультразвукових та інших медичних зображень з метою виявлення патологій.

Аналіз медичних зображень - це процес обробки та інтерпретації зображень, отриманих з медичних обладнань, таких як комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ), рентгенівське зображення, ультразвукове дослідження тощо. Цей процес є важливою складовою сучасної медицини, оскільки надає можливість лікарям отримати детальну інформацію про стан пацієнта, що допомагає у діагностиці та плануванні лікування.

Отже, впровадження цифрових інновацій та інформаційних технологій у медичну сферу міста відкриває нові можливості для покращення діагностики, лікування та управління його медичними установами. Електронне здоров'я, телемедицина, медичні інформаційні системи, штучний інтелект – інструменти, які допоможуть лікарям забезпечувати якісну та доступну медичну допомогу, особливо в регіонах з обмеженим доступом до медичних закладів або для пацієнтів з обмеженою мобільністю.

Список використаних джерел

1. Vasina, A., Monastyrskiy, G., Ivanova, V., Maistrenko, K., & Tsal-Tsalko, Y. (2023). Concepts of sustainable public administration: perspectives and challenges. *Amazonia Investiga*, 12(71), 252-262.
2. Демчишин, Я., & Монастирський, Г. Процеси діджиталізації в управлінні медичним обслуговуванням територіальної громади: інновації та перспективи розвитку. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*, March 29, 2024; Cambridge, UK, 85-88.
3. Штучний інтелект в медицині. URL:

<https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/inteli.htm> (дата звернення: 01.05.2024).

4. Цифрові рішення в медицині – майбутнє чи вже реальність?
URL: <https://health-ua.com/article/46282-tcifrov-rshennya-vmeditsin--majbutn-chivzhe-realnst> (дата звернення: 03.05.2024).

Арсеній ВАСІН

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Вирішення важливих завдань розвитку економіки України в умовах воєнного часу і вироблення підходів до післявоєнного оновлення актуалізує необхідність якомога повнішого використання можливостей для формування її інфраструктурного забезпечення.

В цьому контексті доцільним є зосередження зусиль владних структур всіх рівнів на питаннях розвитку індустріальних парків, які за своїм функціоналом є носіями значного потенціалу формування необхідних організаційних умов для створення й ефективного функціонування підприємницьких структур, залучення їх в процеси вирішення назрілих завдань розвитку локальних, регіональних, національної соціально-економічних систем.

Посилення в кінці ХХ століття уваги зарубіжних країн до проблем індустріального розвитку зумовило визначення Світовим банком у 1998 році поняття «індустріальний парк», відповідно до якого «індустріальний парк – це специфічна територія, що забезпечується відповідною інфраструктурою (наприклад, дороги, електрифікація та інші комунальні послуги) і утворена для активізації підприємницької діяльності з метою стимулювання розвитку промисловості та мінімізації впливу її на середовище»[1].

Вплив індустріальних парків на активізацію розвитку економіки знаходить прояв у таких аспектах як: формування екосистем з сприятливим інфраструктурним середовищем для створення й функціонування бізнесових структур та їх об'єднання в контексті досягнення спільних цілей; зниження трансакційних витрат компаній, локалізованих на одній території, в результаті оптимізації логістики, спрощення їх доступу до інженерних споруд та супутніх послуг;

підвищення інвестиційної активності та структурної збалансованості економіки на основі забезпечення доступності економічних агентів до широкого спектру інфраструктурних послуг; створення передумов для інтеграції зусиль підприємницьких структур щодо запровадження новітніх технологій, налагодження співпраці з іноземними партнерами, розвитку суміжних виробництв; сприяння розвитку підприємницьких структур в орієнтації на врахування їхніх інтересів, інтересів працівників, територіальних громад, держави; запровадження дієвих механізмів стимулювання розвитку високотехнологічних виробництв; формування центрів інноваційного розвитку промислового виробництва; відновлення виробничої діяльності релокованих підприємств через сприяння їх доступу до виробничої інфраструктури; забезпечення розвитку економіки на засадах сталості.

Привабливість індустріального парку для бізнесу значною мірою залежить від переліку і якості послуг, що пропонуються промисловою інфраструктурою, доступу до комунальних послуг, дорожньо-транспортної інфраструктури, послуг м'якої інфраструктури - консалтингових, юридичних, телекомунікаційних, освітніх, відпочинкових тощо.

Інституційний базис розвитку індустріальних парків в Україні закладено, прийнятим у 2012 році, Законом України «Про індустріальні парки», яким закріплено, що «індустріальний парк – це облаштована відповідною інфраструктурою промислова територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати дозволені види господарської діяльності, зокрема, у сфері переробної промисловості, науково-дослідної діяльності та діяльність у сфері інформації і телекомунікацій на спеціальних пільгових умовах» [2].

З метою активізації процесів створення й розвитку індустріальних парків, у 2021 році був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про індустріальні парки" та деяких інших законодавчих актів України щодо залучення інвестицій у промисловий сектор економіки шляхом стимулювання створення індустріальних парків» [3], яким запроваджено важелі стимулювання ініціаторів та учасників індустріальних парків, розширено можливості для залучення інвестицій. Дієвість цього закону має забезпечити: нормативне закріплення порядку організації індустріальних парків в аспекті їх створення та реєстрації; реалізація Законів України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов

для діяльності індустріальних парків в Україні», «Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» [4,5], якими запроваджено податкові та митні пільги для учасників індустріальних парків; розроблений Урядом порядок фінансування з державного й місцевих бюджетів на безповоротній основі будівництва індустріальних парків та необхідної для їх функціонування суміжної інфраструктури; запроваджений механізм компенсації за кредитами на облаштування індустріальних парків та здійснення в їх рамках господарської діяльності.

Адекватною і своєчасною реакцією на виклики воєнного часу й необхідність активізації економіки та підвищення її спроможності задовольняти потреби суспільної життєдіяльності й національної безпеки стало затвердження Урядом Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки [6], яка корелює з Національною економічною стратегією на період до 2030 року й зорієнтована на вироблення дієвих механізмів розвитку індустріальних парків як важливої складової формування сприятливого інфраструктурного середовища для здійснення інвестиційної діяльності на засадах сталого розвитку.

Передумовами, що закладають підґрунтя успішної реалізації Стратегії, а відтак, і більш ефективного використання потенціалу індустріальних парків щодо активізації розвитку економіки, можна визначити: чітке окреслення стратегічних цілей та показників їх досягнення; наведення переліку завдань в розрізі досягнення стратегічних цілей, а також етапів їх виконання з очікуваними результатами; представлення організаційного й економічного механізму реалізації Стратегії; запровадження економічних та організаційних важелів стимулювання розвитку індустріальних парків; вироблення підходів до інституційного забезпечення створення та розвитку індустріальних парків; запровадження методів сприяння залученню потенційних учасників індустріальних парків; визначення підходів до розвитку еко-індустріального парку.

З метою надання динамічності процесам розвитку індустріальних парків необхідним є вироблення дієвих економічних й організаційних механізмів об'єднання зусиль органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємницьких структур щодо органічного включення цих інфраструктурних об'єктів кластерного типу в соціально-економічні системи

територіальних громад й регіонів, розвитку в їх рамках широкого спектру видів виробничої інфраструктури та супутніх послуг, належного облаштування земельних ділянок. Також важливим є прояв ініціативи та активності органів місцевого самоврядування щодо включення питань щодо створення індустріальних парків в перелік стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Industrial Estates. Pollution Prevention and Abatement Handbook. WORLD BANK GROUP. URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/57dbcf9-ab46-4baa-b9d9-b27ad75065df/industrialestatesPPAH.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqeDiZg>.
2. Про індустріальні парки. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
3. Про внесення змін до Закону України "Про індустріальні парки" та деяких інших законодавчих актів України щодо залучення інвестицій у промисловий сектор економіки шляхом стимулювання створення індустріальних парків. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1710-20#Text>
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text>
5. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text>
6. Стратегія розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text>

Ігор ВОНС

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Досягнення цілей сталого розвитку, закріплених законодавством України, вимагає різнонапрямленої діяльності держави економічного, соціального й екологічного характеру. Інструментом, який може внести динамізм у цю тривекторну діяльність, є інвестиції. Процес щодо реалізації інвестицій розкривається через сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави й має назву інвестиційна діяльність. Причому, такі практичні дії різняться між собою, що вказує на особливості інвестиційної діяльності громадян, юридичних осіб і держави та управління нею.

Управління інвестиційною діяльністю можна розглядати як процес або ж систему.

Як процес будь-яке управління, в тому числі, управління інвестиційною діяльністю, націлене на отримання ефекту. Причому, сьогодні управління інвестиційною діяльністю повинно бути спрямоване не тільки на отримання різних видів економічного ефекту (забезпечення платоспроможності, високої ринкової вартості, конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у короткостроковому і стратегічному періоді). Воно має цілеорієнтуватись на отримання соціального (створення умов для гідної праці людини, розбудова соціальної інфраструктури тощо) та екологічного (відповідальне виробництво і споживання, пом'якшення наслідків зміни клімату та ін.) ефекту. Тобто, метою управління інвестиційною діяльністю організацій в контексті досягнення цілей сталого розвитку має бути отримання економічного, соціального й екологічного ефекту від інвестування (реалізації інвестицій). Отримувачами цих видів ефектів можуть (і повинні) бути: місцеве населення; певна територія, на якій розташована організація; сама організація і її працівники; держава.

Функціонуючи на ринку, будь-яка організація підприємницького сектору економіки володіє певним інвестиційним потенціалом. Водночас, через негативний вплив факторів зовнішнього середовища

«максимально повна реалізація підприємствами свого інвестиційного потенціалу задля досягнення необхідних результатів скрутна, а іноді й зовсім неможлива, тому виникає гостра потреба у формуванні єдиної концептуальної основи управління інвестиційною діяльністю економічних систем підприємств, розробленні теоретичних і методичних положень, що дають змогу організувати процес управління нею максимально ефективно» [1]. Це означає, що управління інвестиційною діяльністю організації, особливо, в контексті забезпечення її сталого розвитку, повинно бути цілеспрямованою діяльністю, здійснюваною в рамках інвестиційної політики.

Інвестиційна політика організації є цілеспрямованою системною множиною дій довгострокового (стратегічного) характеру щодо формування і використання інвестиційних ресурсів організації з метою досягнення її стратегічних цілей.

Як вказується у літературному джерелі [2], «стратегічний підхід до формування інвестиційної політики відіграє значну роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємств в контексті сталого розвитку країни. Ця роль полягає в наступному:

- забезпечення механізму реалізації довгострокових загальних і інвестиційних цілей майбутнього економічного і соціального розвитку підприємств в цілому й окремих структурних одиниць;

- можливість реально оцінити інвестиційний потенціал та забезпечити максимальне його використання, можливість активного маневрування інвестиційними ресурсами;

- швидка реалізація нових перспективних інвестиційних спроможностей, що виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього інвестиційного середовища;

- врахування заздалегідь можливих варіацій розвитку неконтрольованих факторів зовнішнього інвестиційного середовища і можливість звести до мінімуму їх негативні наслідки для власної діяльності;

- відбиття порівняльних переваг інвестиційної політики в зіставленні з конкурентами;

- забезпечення чіткого взаємозв'язку стратегічного, поточного й оперативного управління інвестиційною діяльністю;

- формування значення основних критеріальних оцінок вибору реальних інвестиційних проєктів і фінансових інструментів інвестування» [2, с. 167].

Одним із результатів реалізації інвестиційної політики організації

є освоєння інвестицій.

За інформацією літературного джерела [3] «обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України в 2022 році склали 409660,0 млн грн. Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, в 2022 році залишаються: промисловість – 30,8 відс., сільське, лісове та рибне господарство – 12,6 відс., транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 12,1 відс., оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 9,0 відс., державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 8,9 відс., будівництво – 8,0 відс., охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 4,3 відс., інформація та телекомунікації – 4,1 відс., операції з нерухомим майном – 3,5 відс.».

Це важливо, наприклад, з огляду на необхідність виконання «завдання 9.1 Розвивати якісну, надійну, сталу та доступну інфраструктуру, яка базується на використанні інноваційних технологій, у т. ч. екологічно чистих видів транспорту» [4] в рамках досягнення цілі 9 сталого розвитку «Промисловість, інновації та інфраструктура» [4]. Показник 9.1.4. Ступінь зносу основних засобів за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» представлений на рис. 1.

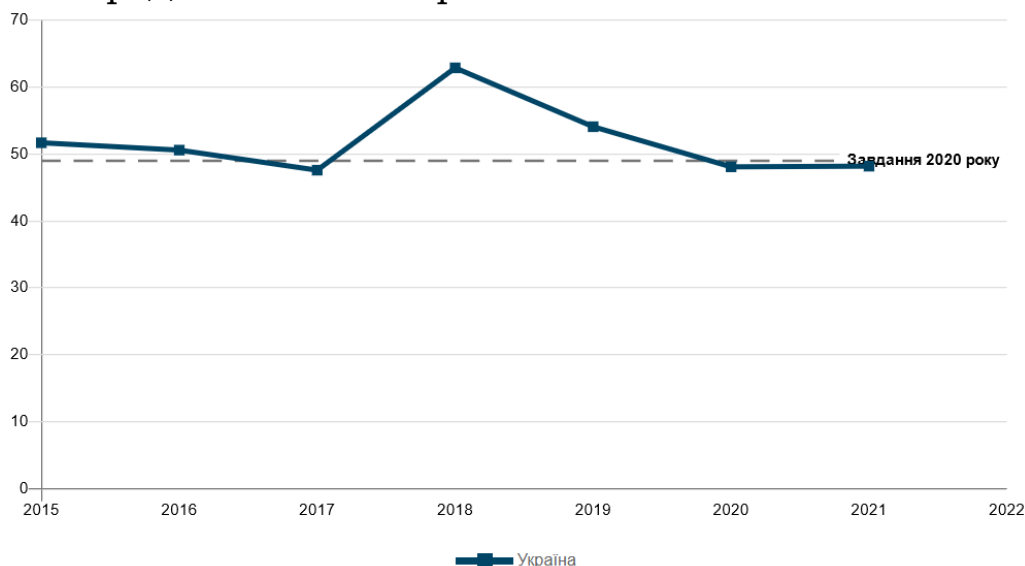


Рис. 1. Ступінь зносу основних засобів за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» [4]

Управління інвестиційною діяльністю також можна розглядати як підсистему в системі управління організацією, загалом. Усі підсистеми в системі управління організацією відрізняються своїм цільовим і функціональним навантаженням, але спрямовані на

досягнення єдиної мети. У контексті побудови організаціями діяльності на засадах сталого розвитку така єдина мета управління розкривається через отримання економічного, соціального й екологічного ефекту. Причому, підсистема управління інвестиційною діяльністю організації повинна відігравати ключову роль у забезпеченні можливості отримання цих ефектів у вигляді розвитку виробництва продукції або послуг, зростання прибутку організації, покращення умов праці персоналу, зменшення антропогенного навантаження на довкілля тощо.

Список використаних джерел

1. Паньков О.Б. Управління інвестиційною діяльністю як базовий складник економічної безпеки підприємства. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/18.pdf
2. Селіверстова Л.С. Стратегічне управління інвестиційною політикою підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №11. С. 166–172
3. Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa2022-Rik>
4. Показник 9.1.4. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9-1-4/>

Артур ГАБУРА

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету

ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІВПРАЦІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Прийнятні умови життєдіяльності людини значною мірою базуються на забезпеченні належних умов безпеки її перебування в навколишньому середовищі. Формування безпечного середовища життєдіяльності покладається на державу. Зміни, що відбулися в період військового стану, зумовили зміни у формуванні і реалізації державної безпекової політики. Не є виключенням й питання співробітництва територіальних громад щодо забезпечення цивільного захисту.

Одним із основних напрямів співпраці територіальних громад

є побудова такої системи захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, яка спроможна забезпечити безпеку людини. Це все може забезпечити створення місцевої системи цивільного захисту.

Основними завданнями щодо побудови системи цивільного захисту на місцевому рівні є:

- створення органів управління у сфері цивільного захисту;
- забезпечення гасіння пожеж та реагування на надзвичайні ситуації;
- створення й керівництво місцевим пожежно-рятувальним підрозділом;
- організація набору добровільних пожежників, забезпечення їхньої діяльності, сприяння розвитку добровільного пожежного руху;
- оповіщення та інформування населення про загрозу і виникнення надзвичайної ситуації;
- укриття населення в захисних спорудах цивільного захисту;
- евакуація і розміщення населення у безпечних районах;
- забезпечення життєдіяльності постраждалих від надзвичайних ситуацій;
- радіаційний, хімічний, біологічний та медичний захист населення;
- інструктаж населення на випадок надзвичайних ситуацій.

Для того, щоб виконувати цей комплекс завдань, потрібні структурні підрозділи або особи, відповідальні за організацію заходів цивільного захисту на місцевому рівні. Тому територіальні громади можуть на договірних засадах залучати ресурси та співпрацювати шляхом створення відповідних органів управління й сил цивільного захисту (місцевих пожежних частин, комунальних та добровільних рятувальних формувань) і організації їх належної роботи.

Співпраця територіальних громад щодо забезпечення цивільного захисту є актуальною та інноваційною формою діяльності для переважної більшості громад. Таке співробітництво може не лише сприяти ліквідації наслідків нераціональної реалізації самоврядних функцій та неефективного використання наявних у територіальних громадах ресурсів, але й недосконалої організації територіальної влади. Сутність співробітництва полягає у тому, що територіальні громади на договірній основі об'єднують свої зусилля та ресурси для вирішення існуючих проблем власного розвитку. Кінцевою метою співробітництва має бути доступність основних

публічних послуг, що надаються на території громади.

Державна політика щодо співробітництва територіальних громад спрямована на сприяння ефективному вирішенню наявних проблем життєдіяльності громад у спосіб, визначений нормативними актами. Зміст таких проблем, здебільшого, полягає у нездатності територіальної громади самостійно вирішувати ті питання місцевого значення, вирішення яких значно полегшується завдяки співпраці з іншими зацікавленими територіальними громадами.

Правові засади співробітництва територіальних громад визначаються низкою нормативно-правових актів різних рівнів юридичної сили, які в достатній мірі унормовують суспільні відносини в частині, що стосуються організації та розвитку співробітництва територіальних громад.

Основним нормативним актом, який формалізує відносини як потенційних, так і реальних суб'єктів співробітництва, а також визначає правові межі їх поведінки є Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [1]. Цей закон деталізував частину 3 статті 142 Конституції України [2], відповідно до якої територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби, зокрема у сфері цивільного захисту.

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» створив законодавчі основи для кооперації ресурсів органів місцевого самоврядування з метою вирішення спільних проблем життєдіяльності територіальних громад на місцевому рівні, більш ефективного надання послуг місцевому населенню, створення спільних об'єктів муніципальної інфраструктури для декількох територіальних громад для захисту населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій та реагування на них.

Практичне застосування положень чинного закону [1] засвідчило, що сьогодні низка місцевих проблем вирішується через спільне фінансування (утримання) комунальних підприємств, реалізацію різного роду спільних проектів, зокрема спільного забезпечення місцевої пожежної охорони.

Статтею 62 п.4 Кодексу цивільного захисту України [3] передбачено, що у разі якщо в населеному пункті, розташованому

на відповідній території та з'єднаному з іншими населеними пунктами під'їзними шляхами загального користування, утворено пожежно-рятувальний підрозділ для забезпечення місцевої пожежної охорони, який здатний виконувати завдання за призначенням на території населених пунктів, де немає таких підрозділів, у відповідних місцевих бюджетах можуть передбачатися видатки на матеріально-технічне забезпечення таких підрозділів, що прописується в договорі про співробітництво між територіальними громадами.

Договір про співробітництво є виключно добровільним актом та ніяким чином не нав'язується законом. Поряд із цим, в деяких випадках закон може містити приписи рекомендаційного характеру щодо доцільності пошуку шляхів співпраці. Примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 27.08.2014 року №233.

Зважаючи на дефіцит бюджетних коштів, територіальні громади обирають співробітництво, здебільшого, з економічних міркувань. Передусім, це пов'язано з тим, що невеликі громади часто мають проблеми із здатністю самостійно надавати якісні послуги через брак матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів. Об'єднання зусиль територіальних громад дозволяє віднайти більш ефективні підходи щодо вирішення низки проблемних питань завдяки використанню спільних знань та досвіду.

Співробітництво територіальних громад в сфері цивільного захисту створить передумови і можливості для отримання таких економічних ефектів як: скорочення інвестиційних витрат; спільне використання коштів і майна; заощадження коштів через спільні закупівлі; оптимізація робочих процесів; логістичні переваги через планування спільних транспортних маршрутів; залучення спеціалізованих кадрів (наприклад, для гасіння пожеж, ліквідації наслідків різних видів надзвичайних ситуацій).

Список використаних джерел

1. Про співробітництво територіальних громад: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
2. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 року № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>

Володимир ГАЧ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Алла ВАСІНА

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Процес становлення партнерських відносин між державою та бізнесом є складним та має свої особливості. При залученні підприємницьких структур до співпраці з державою часто виникають серйозні проблеми, які вимагають комплексного аналізу та розв'язання. Перш за все, серед цих проблем можна виділити: недоліки у правовій базі, що регулює права та обов'язки сторін; неефективність форм та методів реалізації партнерських відносин; відсутність конкурентних умов для успішного співробітництва; недостатній розвиток інвестиційного та інноваційного середовища, тощо. Однак, бізнес-структури значною мірою самі часто стають перешкодою на шляху до партнерських відносин з державою, ставлячи власні інтереси вище, ніж загальні.

Сучасний розвиток суспільства вимагає постійного удосконалення механізмів взаємодії між органами влади та підприємницькими структурами. Партнерство держави і бізнесу необхідно розглядати з позиції форм взаємодії. При цьому доцільно виділити три найбільш важливих форми: економічна, правова та організаційна. Економічна взаємодія передбачає здійснення спільної діяльності, спрямованої на отримання неподаткового бюджетного доходу шляхом використання ресурсів підприємницького сектора. Правова полягає у спільній організації процесу регулювання підприємницької діяльності з боку держави. Організаційна, що являє собою різні форми участі представників однієї із сторін у структурних підрозділах іншого боку взаємодії [1].

Особливо важливою є взаємодія в контексті розвитку територіальної громади, оскільки вона визначає подальший шлях розвитку регіону. Об'єктивна необхідність взаємодії між органами влади та підприємницькими структурами у питаннях розвитку територіальної громади базується на кількох ключових факторах.

По-перше, підприємницький сектор є ключовим джерелом економічного зростання та розвитку громади. Участь підприємств у створенні нових робочих місць, інноваційному розвитку та підтримці інфраструктури є невід'ємною складовою будь-якої успішної стратегії розвитку територіальних громад.

По-друге, співпраця між владними та приватними структурами сприяє максимальному використанню ресурсів та можливостей. Органи влади забезпечують необхідну правову та інституційну базу для функціонування бізнесу, водночас підприємства можуть надавати фінансову підтримку та експертні консультації.

По-третє, підприємництво сприяє інноваційному розвитку та покращенню якості життя в громаді через впровадження нових технологій та соціальних програм. Спільна робота органів влади та підприємницьких структур дозволяє вирішувати складні проблеми та забезпечує ефективний розвиток територіальної громади.

Співпраця бізнесу та органів влади може приймати різні форми, зокрема: спільна реалізація проєктів, спрямованих на вирішення різних соціальних питань; спільне проведення досліджень, які спрямовані на вивчення проблем, що виникають у територіальній громаді; здійснення освітніх та тренінгових програм, які зорієнтовані на підвищення обізнаності про важливі суспільні проблеми; спонсорство, тобто фінансування компаніями соціальних проєктів в обмін на формування іміджу [2].

Серед небажаних наслідків втручання органів місцевого самоврядування у підприємницькі відносини, слід виокремити:

- надання неефективним підприємствам економічних переваг;
- субсидювання підприємств, які діють малоефективно;
- облаштування підприємств обладнанням за нижчими цінами;
- надання портфеля замовлень на товари та послуги тільки одному або декільком домінуючим суб'єктам, без очевидного економічного та правового обґрунтування [2].

Для досягнення консенсусу та активізації участі підприємницьких структур у розвитку територіальних громад можна використовувати різні стратегії та інструменти. Ось кілька напрямків співпраці, які можуть бути використані органами місцевого самоврядування:

1. Залучення до участі: проведення консультацій, громадських слухань та зустрічей місцевої влади з представниками підприємницьких структур з метою вирішення важливих питань

місцевого значення. Створення платформи для обміну ідеями та відгуками підприємців щодо розвитку місцевої громади.

2. Проведення навчальних програм для представників підприємницьких структур з питань місцевого самоврядування. Ці програми мають на меті ознайомити підприємців з процесом прийняття рішень та підвищити їх розуміння важливості участі у цьому процесі.

3. Використання інформаційних технологій, що можуть включати розробку мобільних додатків та онлайн-платформ для підприємців, де вони матимуть змогу висловлювати свої думки, ставити запитання та надсилати пропозиції щодо розвитку громади.

4. Органи влади повинні надавати підтримку малим та середнім підприємствам через фінансові інструменти, консультаційну допомогу та доступ до ринків.

5. Спільна діяльність з приватним сектором дозволяє залучити інвестиції у розвиток громади, що може забезпечити стійкий економічний розвиток та підвищення якості життя мешканців.

6. Органи влади та підприємницькі структури повинні працювати над розвитком соціальної відповідальності, спільно реалізуючи проєкти та програми, спрямовані на благо громади та її мешканців.

Шлях до успішного розвитку територіальної громади лежить у співпраці між органами влади та підприємницькими структурами. Тільки за допомогою об'єднання зусиль та ресурсів можливо досягти значного прогресу у формуванні сприятливих умов життєдіяльності і розвитку територіальної громади.

Конкретні заходи щодо залучення бізнес-структур в процесі місцевого соціально-економічного розвитку можуть визначатися з урахуванням конкретних умов та потреб кожної громади як у мирний час, так і під час воєнного стану. Формування умов для активної дієвої взаємодії підприємницьких структур з органами влади є ключовим аспектом побудови та розвитку спроможної територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Баляс Я. Особливості взаємодії органів публічної влади та бізнесу. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Міжнар. наук.-практ. інт-конф., м. Луцьк, 27 жовт. 2020 р. / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2020. С. 309-312.

2. Сенишин О.С., Ільків Н.В., Угольков Є.О. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Економіка та суспільство. №56. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94> (дата звернення: 08.05.2024)

Василь ГОЛЯС

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

Ринок страхових послуг відіграє важливу роль у сучасному економічному середовищі розвинутих країн світу, забезпечуючи захист інституційних одиниць від ризиків, сприяючи економічному розвитку та забезпечуючи фінансову стабільність як окремих індивідів так і суб'єктів господарювання, виконуючи важливу місію соціальної відповідальності.

Страховий ринок - це сукупність усіх страхових компаній, які надають страхові послуги, а також усіх учасників, які беруть участь у процесі страхування. Це специфічний сегмент фінансового ринку, де страхові компанії пропонують різноманітні страхові продукти для захисту від ризиків та фінансових втрат. Учасниками страхового ринку є страхові компанії, страхові брокери, страхові агенти, компанії та регулюючі органи. Страховий ринок включає в себе різноманітні види страхування, такі як медичне страхування, автострахування, страхування житла, страхування від нещасних випадків та багато інших. Кожен вид страхування має свої особливості та вимоги, але всі вони спрямовані на захист страхувальників від негативних наслідків подій, які можуть призвести до фінансових втрат.

Однією з основних функцій страхування є захист від ризиків. Страхові компанії надають можливість клієнтам захистити себе від непередбачених подій, таких як аварії, хвороби, катастрофи тощо. Це допомагає людям та підприємствам уникнути фінансових втрат у випадку негативних подій. Ринок страхових послуг сприяє економічному розвитку, оскільки допомагає зменшити ризики для бізнесу та індивідуальних осіб. Це може сприяти збільшенню інвестицій та розвитку підприємництва. Страхові компанії грають важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності шляхом

управління ризиками та резервами. Вони забезпечують фінансовий захист у разі виникнення великих збитків або кризових ситуацій. Страхові компанії можуть виконувати соціальну функцію, надаючи доступні страхові продукти для широкого кола клієнтів. Це може включати страхування життя, медичне страхування, страхування майна тощо. Ринок страхових послуг сприяє розвитку інновацій та нових технологій у галузі страхування. Страхові компанії постійно шукають нові способи управління ризиками та покращення обслуговування клієнтів.

На ринку страхових послуг існує ряд інвестиційних інструментів, які можуть бути корисними для інвесторів. Серед них: страхові поліси життя, деривативи, страхові фонди, страхові облигації.

Страхові поліси життя – це найпоширеніший з видів страхових послуг, які можуть бути використані як інвестиційний інструмент. Деякі страхові компанії пропонують страхові поліси життя, які мають елементи інвестицій, такі як накопичувальна частина, яка може приносити дохід у майбутньому.

Страхові інвестиційні фонди (СІФ) є спеціальним типом інвестиційних фондів, які управляються страховими компаніями. Інвестування в страхові фонди може бути одним із способів для страхових компаній збільшити свій капітал. Ці фонди інвестують кошти, які надходять від страхових внесків або інших джерел, з метою забезпечення необхідного рівня капіталу для покриття страхових зобов'язань та отримання доходів. Основні характеристики страхових інвестиційних фондів включають: диверсифікацію портфеля, що дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільний дохід; управління ризиками, адже СІФ можуть використовувати різні стратегії управління ризиками, щоб захистити капітал від негативних коливань ринків; гарантії та захист внесків; доходність та ліквідність для виплат страхових відшкодувань. Страхові інвестиційні фонди можуть бути корисними для страхових компаній, оскільки вони допомагають забезпечити необхідний капітал для покриття ризиків та забезпечують можливість отримання доходів від інвестицій. Однак, важливо мати на увазі, що інвестування завжди пов'язане з ризиками, тому важливо ретельно вивчити умови та стратегії управління фондом перед внесенням інвестицій.

Страхові облигації випускаються страховими компаніями для залучення капіталу. Інвестори можуть придбати ці облигації і

отримувати відсотковий дохід від їх володіння. Ці облигації можуть бути випущені як частина капіталу страхової компанії або для конкретного проекту або портфеля ризиків. Страхові облигації можуть мати різні форми та умови, але зазвичай вони мають певний термін погашення, відсоткову ставку та можливість раннього погашення. Вони можуть бути випущені як у доларах, євро або інших валютах, залежно від потреб страхової компанії та інвесторів. Страхові облигації дозволяють страховим компаніям залучити додаткові кошти на покриття ризиків та підвищення свого капіталу. Це може бути корисним для компаній, які мають великі обсяги страхових виплат або хочуть розширити свою діяльність без необхідності залучення додаткового кредиту або вкладів. Інвестори, які купують страхові облигації, можуть отримувати відсотки або інші вигоди від цих облигацій. Однак, вони також піддаються ризику дефолту страхової компанії або невиконанням умов угоди, тому важливо добре розуміти умови випуску та ризику, пов'язані зі страховими облигаціями перед їх придбанням.

Страхові деривативи – це фінансові інструменти, які базуються на страхових ризиках. Їх можна використовувати для захисту від ризиків, пов'язаних зі змінами цін на страхові продукти або фінансовими ризиками. Основними видами страхових деривативів є опціони, ф'ючерси, свопи та інші види похідних угод, які можуть бути використані для страхування ризиків. Наприклад, опціон дозволяє сторонам угоди купувати або продавати актив за певною ціною в майбутньому, що дозволяє захистити себе від негативних коливань цін. Страхові деривативи можуть бути корисними для інвесторів та компаній, які бажають зменшити ризики та забезпечити фінансову стабільність. Однак вони також можуть бути складними та потенційно ризикованими інструментами, які вимагають ретельного аналізу та розуміння перед їх використанням.

Ці інвестиційні інструменти можуть бути корисними для інвесторів, які шукають можливості для диверсифікації свого портфелю та отримання доходу від інвестицій на ринку страхових послуг. Однак, перед тим як здійснювати будь-які інвестиції, важливо отримати консультацію від фахівця з фінансового планування або інвестиційного консультанта.

«Сучасний стан розвитку страхового ринку України свідчить про те, що він недостатньо ефективно виконує свою роль у

функціонуванні фінансової системи. Так, за оцінками експертів, частка страхових платежів за особистим страхуванням в Україні становить усього 4-5%, тоді як у Західній Європі та США цей вид послуг займає близько 60%, у Японії – 80%, у Великобританії – 70%, а у світі в середньому – 58,3%. Загальний обсяг страхових послуг на фінансовому ринку України в останньому десятиріччі за зібраними преміями дорівнював 0,06% світового обсягу і був меншим у 400 разів порівняно із США, у 60 разів – із Німеччиною, у 50 разів – із Францією» [1, с. 413].

«Станом на 1.03.2024 р. на небанківському ринку працювали 586 фінансових компаній (у січні 2024 р. було 528), 86 страховиків non-life (було 87), 12 life-страховиків (кількість не змінилася), один страховик зі спеціальним статусом, 125 ломбардів (кількість не змінилася), 129 кредитних спілок (кількість не змінилася), 10 лізингових компаній (було 69), 37 страхових брокерів (було 36), 74 колекторські компанії (було 71)» [2].

Ринок страхування, який продовжує функціонувати під час воєнного стану, потребує підтримки і було прийнято ряд заходів для дерегуляції ринку. Зокрема, було продовжено термін для страхових компаній для приведення їх діяльності у відповідність до вимог нового Положення про ліцензування під час воєнного стану. Також було дозволено проведення ряду транскордонних операцій з валютними цінностями з України на користь нерезидентів, зокрема: операції за договорами перестраховання іноземними ядерними пулами; оплата МТСБУ за договорами перестраховання та "Зелена картка"; операції з оплати страхових виплат за договорами страхування осіб, які виїжджають за кордон, на рахунки асистуючих компаній-нерезидентів; операції за договорами перестраховання, що передбачають відшкодування збитків, завданих майну телекомунікаційних мереж та телекомунікаційної інфраструктури.

Підтримка ринку продовжується. Національний банк спільно зі страховиками працює над зниженням ризику миттєвої ліквідності шляхом отримання рефінансування під заставу ОВДП або строкових депозитів від банків або потенційно від Національного банку. У той же час, для забезпечення стабільності на ринку, нормативи не будуть пом'якшені. Страховики, які не виконували обов'язкові фінансові нормативи у довоєнний період, наразі стикаються з ризиками невиконання поточних зобов'язань та виходу з ринку. Регулятор також розглядає можливості

розширення переліку дозволених транскордонних операцій перестраховування як ефективний інструмент урівноваження прийнятих страховиком ризиків. Національний банк не застосовує заходи впливу за окремі порушення впродовж дії воєнного стану, такі як суттєва зміна вартості ОЗДП чи зниження обсягів перестраховування за кордон тощо. Також ведеться розробка бази для розвитку окремих видів страхування, таких як ОСЦПВ, агрострахування, індивідуальне та групове особисте страхування, в тому числі шляхом податкових змін. Крім того, розглядається питання створення джерел для покриття наслідків воєнних ризиків, таких як спеціалізовані пули, окремі умови перестраховування тощо. Очікується, що ринок незабаром запропонує українцям, що постраждали під час війни, надійну підтримку та захист. У післявоєнний період планується залучення страховиків до пріоритетних напрямків розвитку економіки, таких як будівництво, сільське господарство, вантажні перевезення, медичне страхування та інші сфери, які потребують надійного страхового захисту [3].

В сучасних умовах НБУ спільно зі страховими компаніями має працювати над впровадженням нових технологій у сфері страхування, таких як цифрові рішення, штучний інтелект, блокчейн та інші інновації, що допоможуть покращити якість обслуговування клієнтів та зменшити адміністративні витрати. У цілому, страховий ринок України відчуває підтримку регулятора і готовий до подальшого розвитку та модернізації. НБУ має сприяти консолідації ринку, підвищенню його стійкості та забезпеченню надійного захисту інтересів страховиків та страхувальників, регулятивні заходи мають бути спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку страхового ринку, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільності та надійності фінансової системи України.

Список використаних джерел

1. Золотарьова О.В. Ключові тенденції та пріоритети розвитку ринку страхових послуг в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. №11. С. 413-420.
2. Кількість страхових компаній України в 2024 році скоротилась до 98 URL: <https://forinsurer.com/news/24/03/12/43560>
3. Савчук С. Деретуляція ринку страхування допоможе страховикам працювати під час воєнного стану. URL: <https://forinsurer.com/public/22/05/26/4961>

Ігор ГОМЗА

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування ЗУНУ
Олена ДУДКІНА

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З ОРГАНАМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В умовах повномасштабного вторгнення росії перед суспільством та органами публічної влади постало багато викликів, серед з яких – збереження здоров'я нації, створення інституційних умов для якісного та повноцінного життя громадян, і зокрема – ветеранів, та тих цивільних громадян, котрі постраждали внаслідок бойових дій.

Держава визнає галузь охорони здоров'я одним з ключових напрямків свого впливу. Так, згідно Закону України «Про Державний бюджет на 2024 рік» видатки на реалізацію програми медичних гарантій становитимуть 158,8 млрд. грн., що на 16 млрд.грн. більше ніж у 2023 році. Важливо наголосити, що на період воєнного стану програми медичних гарантій мають враховувати нагальні потреби населення у медичній допомозі, зокрема «розвиток послуг, пов'язаних з важкими травмами й опіками, послуг реабілітації, психологічної підтримки та психіатричної допомоги; послуг трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів, розширення програми реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів» [1].

Для забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я першочерговим є раціональне використання всіх наявних ресурсів, необхідних для забезпечення основних потреб населення в медичних послугах, виробках, лікарських засобах. Адже в умовах воєнного стану всі ресурси мають бути спрямовані на досягнення Перемоги, гарантування безпеки людей, а в сфері охорони здоров'я – на створення умов для доступної та якісної медицини. Тому залучення місцевих бюджетів для вирішення потреб закладів охорони здоров'я на рівні регіонів та територіальних громад є одним із пріоритетних.

В цьому контексті особливої актуальності набуває механізм формування та реалізації місцевих цільових програм в сфері

розвитку охорони здоров'я. Останні дозволяють реалізовувати комплексний підхід до управління закладами охорони здоров'я та забезпечувати бюджетне фінансування їх пріоритетних напрямів. Так, затвердження цільових програм органами місцевої влади передбачене Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а можливість приймати такі спеціальні програми саме в охороні здоров'я деталізована Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Відповідно, «органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції можуть фінансувати місцеві програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я, зокрема щодо оновлення матеріально-технічної бази, капітального ремонту, реконструкції, підвищення оплати праці працівників (програми місцевих стимулів), а також місцеві програми надання населенню медичних послуг, місцеві програми громадського здоров'я та інші» [2].

Необхідність розроблення місцевих (локальних) цільових комплексних програм в сфері охорони здоров'я обумовлена рядом чинників, а саме: загостренням проблем надання медичних послуг на рівні громад, розв'язання яких можливе лише на засадах координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, суб'єктів бізнесу та громадянського суспільства; дотриманням відповідності мети таких програм пріоритетним (стратегічним) напрямом розвитку громади; а також належного ресурсного забезпечення (коштів місцевого бюджету та інших джерел, матеріально-технічних і трудових ресурсів).

Особливо гостро питання розроблення і затвердження місцевих цільових програм стоїть у громадах, які не мають великих бюджетних надходжень, де суттєво зменшилася кількість постійного населення через міграційні процеси, де перебувають внутрішньо переміщені особи, і які мають на своїй території заклад охорони здоров'я, для збереження і ефективного функціонування якого не вистачає коштів НСЗУ.

Саме тому, адміністраціям та профспілковим комітетам медичних закладів, зокрема комунальних неприбуткових підприємств, потрібно налагоджувати співпрацю з головами та депутатським корпусом відповідних рад, прощтовхувати, лобіювати прийняття цих програм, зокрема – програм місцевих стимулів для охорони здоров'я, слідкувати за діяльністю сесій відповідних рад, де б розглядалися ці питання. Особливо актуально

це для загальних лікарень, чи тих, які не ввійшли в спроможну мережу.

Також, серед основних викликів, з якими зіткнулася медицина Тернопільщини у 2023 році – це затвердження спроможної мережі та плану розвитку Госпітального округу, створення системи інтегрованої допомоги та скоординованих маршрутів пацієнта. Законодавчо визначено, що «спроможна мережа закладів охорони здоров'я – це система надавачів медичних послуг, що забезпечує медичне обслуговування у межах відповідного госпітального округу, зокрема під час надзвичайних ситуацій, надзвичайного чи воєнного стану, та дає змогу організувати належну якість такого обслуговування, своєчасність та доступність для населення, а також ефективне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів» [3].

До прикладу, у рамках проведення реформи галузі охорони здоров'я затверджено перелік закладів спроможної мережі Тернопільського госпітального округу, до якого увійшли 25 медичних закладів, з них: 5 лікарень визначено як надкластерні, 7 кластерних та 13 загальних. Окрім цього, сформовано План розвитку госпітального округу Тернопільщини, в тому числі моделювання його кластерної мережі, що, у підсумку, забезпечить надання медичних послуг доступно, якісно, а також підвищить ефективність використання бюджетних коштів.

Вище вказане вимагає активної участі громадських організацій, зокрема – профспілок, у реформуванні діяльності ЗОЗ. Необхідно реагувати на ті основні виклики, з якими можуть стикнутися профспілкові організації при реформуванні медицини, зокрема, при реалізації інфраструктурного етапу реформ, – дотримання трудових та соціально-економічних прав працівників при реорганізації ЗОЗ. Адже реформа може супроводжуватися скороченням чисельності чи штату працівників, змінами істотних умов праці.

Зокрема, в умовах воєнного стану внесені певні зміни до трудового законодавства, але загальний порядок звільнення працівників ЗОЗ у зв'язку із скороченням не змінився. Мають дотримуватись загальні вимоги: у випадку масового звільнення – за 3 місяці має бути попереджений профспілковий комітет ЗОЗ; за 2 місяці необхідно попередити працівника; повинно бути визначене переважне право на залишення на роботі; необхідно запропонувати вакантні посади (якщо нема посади, що відповідає кваліфікації, то пропонуються всі вакантні посади в ЗОЗ); необхідна згода

профспілки на звільнення щодо членів виборних органів; повинен здійснюватись повний розрахунок і видача трудової книжки, в т.ч. – компенсація за невикористану відпустку і вихідна допомога (середній заробіток).

Таким чином, профспілкові організації ЗОЗ повинні докладати зусиль для максимального збереження кадрового потенціалу медичних закладів, їх трудових колективів, що дозволить в умовах реформування медичної галузі забезпечити права пацієнта щодо якості медичної послуги, її доступності та своєчасності. Одночасно має забезпечуватись захист прав працівників медичних установ та організацій.

Список використаних джерел

1. Про державний бюджет України на 2024 рік. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України / від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
3. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>

Іванна ГОРОХОВСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник - к. е. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ,
Лідія КРУП'ЯК

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В Україні спостерігається жорстка конкуренція на ринку, що вимагає від підприємств постійного покращення результатів своєї діяльності та підвищення активності в цілому. Тому основним завданням сучасних підприємств є підвищення ефективності їх діяльності. Водночас, сучасне економічне становище підприємств є нестабільним і невизначеним, тому необхідні дослідження діяльності підприємств для визначення відповідних напрямів стабілізації, а в деяких випадках і підвищення їх ефективності.

Найважливішими аспектами ключових питань загальної економіки підприємства є поняття «економічна ефективність» та «економічна результативність», які ідентифікуються як «результати» та «результативність» відповідно. Результативність як показник успішної господарської діяльності та показники економічної ефективності взаємопов'язані [1].

Економічна ефективність виробництва – результативність виробничої діяльності, співвідношення між результатами господарської діяльності й витратами живої та уречевленої праці, ресурсами, що виражають досягнутий рівень продуктивних сил і ступінь їх використання [1].

Економічний ефект – це корисні результати, виражені у вартісному еквіваленті. Зазвичай корисним результатом є прибуток або економія витрат чи ресурсів [2]. Економічний ефект, отриманий на підприємстві, є абсолютною величиною і залежить від масштабу виробництва та економії витрат.

Економічна ефективність залежить не тільки від економічного ефекту, але й від витрат і ресурсів, які привели до цього ефекту. Тому економічна ефективність – це відносна величина, отримана шляхом порівняння ефекту з витратами і ресурсами [2]. Економічна ефективність характеризується системою показників (табл. 1).

Аналіз кожного показника, дає можливість оцінити економічну ефективність діяльності підприємства. При цьому керівництво підприємства може зрозуміти, за рахунок яких

механізмів і яким чином можна покращити результати діяльності підприємства. Оскільки на результати діяльності підприємства та її ефективність впливає низка факторів, які можуть діяти як позитивно, так і негативно. Водночас, доцільним є систематизувати класифікацію цих факторів для комплексного підходу до оцінки ефективності. Фактори – це рушійні сили розвитку процесів і явищ, необхідні для здійснення економічних процесів [3].

Таблиця 1

Система показників економічної ефективності

Група показників ефективності	Показники
1. Узагальнюючі показники	1.1. Темпи росту виробництва продукції 1.2. Виробництво продукції на одну гривню витрат 1.3. Відносна економія (основних виробничих фондів, нормованих оборотних коштів, матеріальних витрат без амортизації, фондів оплати праці) 1.4. Загальна рентабельність 1.5. Зниження витрат на одну гривню товарної продукції
2. Показники ефективності використання праці	2.1. Темпи зростання продуктивності праці 2.2. Частка приросту продукції в результаті підвищення продуктивності праці 2.3. Економія живої праці річної кількості працівників (порівняно з умовами базисного року) 2.4. Відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці
3. Показники ефективності використання основних фондів	3.1. Фондовіддача 3.2. Виробництво товарної продукції на одну гривню середньорічної вартості нормованих оборотних коштів
4. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	4.1. Матеріальні витрати (без амортизації) на одну гривню товарної продукції 4.2. Витрати найважливіших видів матеріальних ресурсів у натуральному виразі на одну гривню товарної продукції
5. Показники ефективності нової техніки	5.1. Зростання продуктивності праці 5.2. Зниження собівартості продукції 5.3. Відносна економія матеріальних ресурсів

Група показників ефективності	Показники
	5.4. Економічний ефект в результаті впровадження нової техніки
6. Показники ефективності	6.1. Питомі капітальні вкладення: на одиницю виробничої потужності (по найважливішим видам продукції), термін окупності капітальних вкладень.

Примітка. Побудовано автором самостійно

При аналізі багатьох факторів, що впливають на економічну ефективність підприємства, виокремлюють внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори впливають на організацію та управління підприємством, а також стосуються його технічних, управлінських та кадрових характеристик. Зовнішні фактори – це фактори, що впливають на суспільство та оточення підприємства [3].

Заходи з підвищення ефективності підприємств можна виокремити у трьох напрямках: управління витратами та ресурсами, зокрема, заходи з удосконалення поточної виробничої діяльності підприємств; розвиток і вдосконалення виробничої та інших видів діяльності, а саме: вдосконалення організації та системи управління виробництвом; форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається; вдосконалення та постійне приведення всіх видів діяльності у відповідність до сучасних вимог; удосконалення системи управління підприємством і всіма видами його діяльності, зокрема, це заходи щодо мобілізації внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають відношення до підприємства.

Разом з тим, всі заходи з підвищення ефективності діяльності підприємств є взаємозалежними. Водночас, найбільш важливими є фактори, визначені в третій групі (напрямом), оскільки їх мобілізація передбачає вплив на попередні дві групи [3].

Отже, першочерговим завданням є вдосконалення системи управління підприємством. Для того, щоб стратегія розвитку підприємства була успішною, воно повинно бути ефективним, результативним і конкурентоспроможним. В цьому контексті пропонуємо виокремити основні фактори підвищення ефективності діяльності підприємств: підвищення рівня технології,

вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів тощо. При цьому, обґрунтоване використання всієї системи цих факторів може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва.

Список використаних джерел

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. [вид. 2-ге, доп. І перероб.]. К.: Атіка, 2013. 528 с.
2. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. [2-ге вид.]. К.: Центр учбової літератури, 2013. 488 с.
3. Сідун В.А. Економіка підприємства: Навч. посіб. [вид. 2-ге, перероб. Та доп.]. К. : Центр навчальної літератури, 2013.

Сергій ГУБАРЕВ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: д .е. н., професор, професор
кафедри фінансів ім. С.І. Юрія, ЗУНУ Тетяна КІЗИМА

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

У сучасному світі все більше і більше показує свою ефективність модель розвитку тих держав, у яких налагоджено чіткий механізм взаємодії органів влади та громадського сектору. Така синергія сприяє раціональному розподілу ресурсу для вирішення поставлених задач та й постанові пріоритетності самих задач.

«Серед основоположних принципів взаємовідносин держави і особи, які отримали конституційне визнання, відповідальність держави перед особистістю займає особливе місце. З одного боку, це одна з найважливіших характеристик, одна з ознак правової держави. З іншого боку, відповідальність держави перед особистістю є державно-правовим втіленням вимог свободи і справедливості в реальній соціальній дійсності, відноситься до засадничих характеристик самого громадянського суспільства, є основою його нормального функціонування в режимі демократії, свободи і соціальної справедливості» [6].

«Громадянське суспільство позиціонується з правовою, демократичною державою, тому слід погодитися з Ю.С. Шемшученко, що громадянське суспільство «є базисом держави, ініціює в ній необхідні зміни» [5].

І саме тому надзвичайно важливо вибудувати ефективну систему взаємодії між громадянським суспільством та органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування.

«Органами виконавчої влади в Україні є система центральних і місцевих, одноособових і колегіальних органів державної виконавчої влади загальної та спеціальної компетенції на чолі з Кабінетом Міністрів України, що відповідно до Конституції та законів України забезпечують виконання Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов Верховної Ради України в найважливіших сферах суспільного і державного життя України» [1].

Основними напрямками діяльності органів державної виконавчої влади в Україні є реалізація двох основних функцій: виконавчої, розпорядчої. Виконавча функція характеризується тим,

що ці органи безпосередньо виконують нормативні приписи та інші акти законодавчої влади.

Конституція України істотно підвищила роль і місце виконавчої влади в системі органів державної влади. У ст. 6 Конституції України проголошується, що державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову.

Це означає, що виконавчій владі надається пріоритет у сфері управління економікою усієї країни, реалізації єдиної соціально-економічної політики держави.

Ефективним інструментом здійснення взаємодії між інститутами громадянського суспільства та органами виконавчої влади є громадські ради.

Ключовим завданням громадських рад є представлення інтересів громадян під час формування та реалізації державної політики. В залежності від діяльності органу, при якому сформовано громадську раду, вона може виконувати різні функції.

На даний момент громадські ради сформовані та працюють при більшості органів виконавчої влади в Україні, але ще на початку 2000-их кількість громадських рад була дуже незначною. І характер та ступінь взаємодії між громадською радою та органом влади повністю залежали від останнього, який і формував раду.

Обов'язкове створення громадських рад при центральних і місцевих органах влади передбачили пізніше - Постановою Кабінету Міністрів України (далі — КМУ) від 15.10.2004 року №1378.

Тоді ж у документі зафіксували й офіційне визначення громадських рад. Громадські ради - «консультативно-дорадчий орган, який утворюється при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевій державній адміністрації з метою здійснення координації заходів, пов'язаних із забезпеченням проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики».

Одним із кроків до удосконалення взаємодії із органами влади є сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. №976.

Така тенденція свідчить про розвиток рівня взаємодії влади та суспільства, а це у свою чергу говорить про те, що така співпраця є ефективною та результативною. Тому для подальшого розвитку такої співпраці і далі напрацьовуються ефективні способи та засоби їх взаємодії.

Суттєво розширила права та можливості громадських рад Постанова КМУ від 03.11.2010 року №996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Ця постанова дала право громадським радам подавати пропозиції щодо підготовки проєктів нормативно-правових актів (далі – НПА), розгляд яких є обов'язковим, а також здійснювати контроль за діяльністю органу влади. Важливо, що у постанові 2010 року визначено, що формувати громадські ради повинна сама громадськість.

Результати сталого розвитку сприяли і подальшому покращенню та збільшенню ефективності взаємодії. Тому у травні 2019 року Уряд вніс зміни до Постанови №996, оновивши спосіб і принцип формування громадських рад.

Саме завдяки цьому рішенню з'явилася можливість обирати склад громадської ради шляхом онлайн-голосування. Це значно підвищило прозорість самого процесу. Також було визначено конкретні вимоги до осіб, які можуть входити до складу громадських рад. Зокрема, було встановлено вимоги до організацій, які делегують представника до громадської ради, та з'явилася норма до самих кандидатів про подання мотиваційних листів з описом бачення своєї діяльності.

Органи місцевого самоврядування – передбачена Конституцією України система установ, через які територіальні громади - жителі села чи добровільні об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста, органи самоорганізації населення, окремі громадяни реалізують гарантоване державою право вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Органами місцевого самоврядування є сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» «місцеве самоврядування – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [3].

Важливість місцевого самоврядування є в тому, що саме воно є ключовим елементом у взаємозв'язку народу, громадянського

суспільства з державою, ця взаємодія відбувається на місцевому рівні.

Саме на цьому рівні відбувається максимальна взаємодія суспільства з державою, органами державної влади, що є необхідним для ефективного розвитку регіону та всієї країни.

Одним із важливих елементів взаємодії громади і органів місцевого самоврядування є громадські слухання.

Громадські слухання – це офіційне засідання органу місцевого самоврядування, на якому голова, депутати ради, посадові особи органів місцевого самоврядування, посадові особи комунальних підприємств та установ зустрічаються із громадянами, знайомляться з їхніми думками, зауваженнями, пропозиціями з приводу важливих проблем громади чи заходів.

Громадські слухання мають відбуватися не рідше чим один раз на рік, що забезпечує достатньо високий рівень комунікацій, що у свою чергу дозволяє ефективно вирішувати поставлені задачі.

Даний спосіб комунікації дозволяє громадянам бути активними учасниками процесів, що відбуваються у громаді та мати важелі впливу на прийняття рішень.

З огляду на те, що дослідження спрямоване теоретичну частину аспекту взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування із громадськими інститутами, буде корисне встановлення певної класифікації для інститутів громадянського суспільства в Україні, проаналізувавши класифікації з вітчизняних наукових праць – Ф. М. Рудича, А. Ф. Колодій, М. В. Денисюком.

«За основний критерій було взято сферу правових зв'язків і взаємовідносин інститутів громадянського суспільства з державою, згідно з яким вони поділяються на:

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері розвитку економічних відносин – надання підтримки приватному бізнесу, підтримання та розвиток міжнародних економічних зв'язків, проведення незалежної оцінки та прогнозувань економічних показників та інших питань економіки країни – це торгово-промислові палати, об'єднання підприємців, кредитні спілки, незалежні експерти;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері соціально-трудова відносин – захист трудових та соціальних прав громадян, питань зайнятості населення, координація діяльності підприємств, відстоювання інтересів професійних груп – об'єднання роботодавців, товаровиробників,

професійні союзи, творчі спілки;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері соціальної політики та надання соціальних послуг – сприяння соціального захисту та соціального забезпеченню населення - всі види благодійних організацій, волонтерські рухи;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою з приводу захисту прав та інтересів громадян – правова допомога з приводу різних форм правовідносин, недопущення зловживанню та порушенню прав та свобод громадян в усіх сферах життя – союзи та об'єднання споживачів, асоціації та об'єднання адвокатів та юристів, юридичні клініки;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері освітньої політики – цілеспрямована діяльність направлена на досягнення цілей освітніх організацій та системи освіти - асоціації ректорів вузів, органи студентського самоврядування, асоціації аспірантів, піклувальні ради;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері молодіжної та гендерної політики – її захисту та безперешкодної реалізації громадянами - молодіжні та дитячі громадські організації, жіночі рухи;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою стосовно конституційного права громадян на свободу совісті та віросповідання – захист безперешкодного втілення в життя всіх їх незаборонених форм – всі види релігійних організацій та їх об'єднання;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою з приводу патріотичних та національних мотивів – утвердження та захист національної ідеї, відродження та вираження патріотичних настроїв, допомога ветеранам та їх сім'ям – об'єднання ветеранів, козацькі організації, антивоєнні рухи, патріотичні об'єднання;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері розвитку спортивного руху – його пропаганда, підтримка та професійний розвиток - спортивні товариства, федерації, клуби;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері захисту екологічних прав та інтересів громадян – на екологічно безпечне середовище та умови життя - екологічні громадські організації, рухи;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою у сфері розвитку культурних прав громадян – їх вільне вираження, розповсюдження та захист – аматорські об'єднання, культурологічні товариства;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з державою, у сфері інформаційного простору суспільства – розповсюдження інформації, надання права доступу до інформації, її захист та аналіз – недержавні засоби масової інформації, об'єднання журналістів;

– інститути громадянського суспільства, які взаємодіють з органами державної влади на місцях у сфері захисту прав громадян місцевого значення - товариства співвласників житла, житлові кооперативи, інші територіальні органи самоорганізації населення» [2].

Побудова громадянського суспільства є запорукою становлення демократії в державі. Завданням державної політики є створення політико-правових умов для зміцнення громадянського суспільства, становлення громадських організацій як повноцінних учасників у вирішенні соціально-економічних та соціокультурних питань.

«Ефективна взаємодія інститутів громадянського суспільства з державою дасть можливість поступово обмежити державне втручання в економічне і соціокультурне життя громадян.» [4]

Таким чином, на законодавчому рівні постійно ведеться робота щодо покращення взаємодії органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування і інститутів громадянського суспільства. Із сфер, де активно взаємодіють дані установи та організації, суспільні інститути відіграють важливу, ба навіть ключову, роль у розвитку відповідних секторів та питань, які виникають у них.

Хоч ряд питань та проблем знаходяться у процесі вирішення, можна сміло заявляти, що в Україні громадський сектор активний, задіяний у процесах прийняття рішень на регіональному та всеукраїнському рівні відповідно.

Список використаних джерел

1. Конституція України, [електронний ресурс] // Офіційний сайт Президента України
<https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Постол, К. А. Класифікація інститутів громадянського суспільства як суб'єктів правовідносин з державою / Одинадцяті юридичні читання. Форма сучасної національної української держави: реалії та перспективи : матеріали Міжнародної наукової конференції, 21-22 травня

https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36094/Postol_217-220.pdf

3. Закон України «Про місцеве самоврядування» [електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

4. Лотюк О. С. Особливості механізму конституційно-правового регулювання громадянського суспільства. Вісник Вищої ради юстиції. 2013. № 1(13). С. 92-101.

5. Політологічний енциклопедичний словник / НАН України, Інститут держави і права ім. В.М.Корецького; За ред. Ю. С. Шемшученка та ін. К. : Генеза, 2004. 736 с.

6. Зарічний О. А. Взаємодія держави та громадянського суспільства через інститути участі громадян в управлінні державними справами. Європейські перспективи. 2015. № 1. С. 48-51.

Анатолій ГУЦУЛЯК, Мар'яна ГОРБАЦЬО

здобувачі освітньо-наукової програми «Менеджмент»

Західноукраїнського національного університету

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

Тетяна ЖЕЛЮК

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ (DID) ЯК СПОСІБ ПОВЕРНЕННЯ ЦИФРОВОГО СУВЕРЕНІТЕТУ КОРИСТУВАЧАМ ІНТЕРНЕТУ

Починаючи з 1990 року концепція «знай свого клієнта» (*Know Your Client*, далі *KYC*) - стала світовим стандартом та наріжним каменем у захисті фінансового ландшафту. Процедури *KYC* з'явилися як відповідь на швидке поширення такого явища, як відмивання коштів, отриманих злочинним шляхом та різкий ріст фінансових злочинів. Теракт 11 вересня 2001 року в США додав до процедури додатково зобов'язання контролю ризиків, пов'язаних з фінансуванням тероризму і став каталізатором широкої імплементації даних правил у законодавства всіх країн світу.

У сучасній світовій практиці, *KYC* - це загальноприйнята процедура ідентифікації та верифікації даних клієнта фінансовою компанією. Даний тип перевірки використовується для підвищення довіри до фінансових операцій між учасниками

транзакцій, а також допомагає унеможливити навмисне сприяння протиправній діяльності фінансовими організаціями.

Процедура КУС складається із трьох основних блоків: ідентифікація клієнта, верифікація даних, оцінка ризиків і моніторинг [1]. З поглибленням цифровізації економіки, важливість даних перевірок стала ще очевиднішою та еволюціонувала до додаткових процедур *EDD (Enhanced Due Diligence)*, *PEP (Politically exposed person)* та ін.

Розвиток технологій, особливо машинного навчання та штучного інтелекту, однозначно пришвидшили процедури перевірок, контролю ризиків, зменшили собівартість та покращили взаємодію з користувачем. Це безумно позитивний момент, але досі залишається невирішеною фундаментальна проблема наявної системи - централізоване збереження даних. Інформація зібрана під час проходження КУС містить надзвичайно важливі чутливі персональні дані користувачів, а отже завжди буде першочерговою ціллю для хакерів. Наприклад 8,2 терабайта даних (40 мільйонів карток, 3 мільйони паспортів) зібраних мобільним платіжним додатком *MobiKwik* в Індії були ймовірно викрадені зловмисником, хоча компанія пробувала це спростувати [2]. А у 2019 році хакер оприлюднив порційно документи користувачів, які він викрав у крипто біржі *Binance*. Серед документів КУС були водійські права, паспорти, відбитки пальців [3]. Ці та інші приклади свідчать про присутню вразливість в архітектурі системи.

Міжнародна спільнота - Консорціум Всесвітньої павутини (*W3C*), яка займається покращенням цілісності, безпеки та інкубації нових інтернет-технологій, представила основну архітектуру моделі децентралізованої ідентифікації (*DID*) в липні 2022 року [4]. З цього моменту дана технологія почала активно розвиватись.

DID технологія - становить фундаментальний зсув в способах управління цифровою ідентичністю користувачів в цифровому світі. *DID* ідентифікатор, який видається децентралізованою платформою приватній особі, організації є універсальним та слугує доказом права власності на цифрову унікальність. Простими словами це цифровий паспорт, який дозволяє ідентифікувати себе в інтернет павутині без передачі особистої інформації безлічі інтернет-ресурсів, виданий без використання центрального органу, такого як уряд чи приватні корпорації.

Технологія децентралізованої ідентифікації є наріжним каменем концепції Веб 3.0, який представляє зовсім нові підходи

до розвитку інтернету. Сьогодні ми знаходимось на заході існування технології Веб 2.0, де невелика кількість корпорацій контролює весь інтернет. Це створює постійні ризики і є причиною цілком виправданих побоювань урядів країн через надмірну концентрацію влади у приватних руках. *DID* спроможна повернути колись відібраний цифровий суверенітет назад в руки користувачів, що позитивно вплине на приватність, безпеку та зменшить ризики витоку даних.

Технологія *DID* разом із блокчейном та верифікованими обліковими даними (*VCs*) є трьома основними стовпами цифрової суверенності. Блокчейн в цій системі виконує роль децентралізованої бази даних, яка розподілена між величезною кількістю комп'ютерів у всьому світі, в якій неможливо щось змінити чи сфальсифікувати. *DID* ідентифікатори це створений користувачем цифровий паспорт, справжність якого можна перевірити швидко перевірити віддалено. Верифіковані облікові дані - паперові та оцифровані дані користувача, захищені криптографічною технологією, яка унеможливає несанкціонований доступ до них.

Основними перевагами технології для організацій є можливість миттєвої перевірки даних користувача, без необхідності зв'язуватися з емітентом цих даних (університет, державний орган), набагато нижча собівартість генерації та вищий рівень захисту облікових даних. Для користувачів перевагою є збереження права власності на свої дані та повний контроль над ними. Ключовою особливістю є обмін даними і їх перевірка без необхідності розкриття самої інформації.

Отже, потенціал використання технології дуже великий. Одночасно зі збереженням цифрової ідентичності *DID* допоможе державним та приватним організаціям покращити операційну ефективність. Ось лише декілька прикладних застосувань: контроль цифрових ліцензій в процесі імпорту/експорту товарів та швидка перевірка оригінальності документів на митниці; завдяки можливості миттєвої перевірки переходу права власності через публічні *DID* підписи покупців та продавців дозволяє ефективно використовувати в нотаріаті; з допомогою децентралізованих ідентифікаторів можна відстежувати розвиток навичок працівників компанії протягом усього їхнього життя та оцінювати їх досягнення; обмінюватись безпечно даними між медичними установами у сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Moin Ahmed, KYC Solution Architecture [classic]. URL: <https://creately.com/diagram/example/i80bmo0s1/kyc-solution-architecture-classic>
2. Nasdaq, Probably The Largest KYC Data Leak In History. *Demonstrates The Importance Of Bitcoin Privacy*. March 29, 2021. URL: <https://www.nasdaq.com/articles/probably-the-largest-kyc-data-leak-in-history-demonstrates-the-importance-of-bitcoin>
3. Decrypt, Hacker dumps more KYC data, piling pressure on Binance, August 8, 2019. URL: <https://decrypt.co/8286/hacker-dumps-more-kyc-documents>
4. Decentralized Identifiers (DIDs) v1.0 Core architecture, data model, and representations. URL: <https://www.w3.org/TR/did-core/>

Інна ДЗЕМА

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

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Впровадження сучасних технологій оцінювання праці медичних працівників в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) необхідне для чіткої диференціації обсягу, складності та якості виконаної роботи.

Проведена оцінка роботи медичних працівників надасть змогу адміністрації ЗОЗ встановити фактичне навантаження, відсоток перевиконання норми праці та визначити, яка частка роботи виконана на складному та надскладному рівні, виявити відповідність наданої медичної допомоги чинним стандартам якості.

На сучасному етапі розвитку та реформування охорони здоров'я без впровадження чіткої, прозорої, неупередженої стандартизованої системи оцінювання роботи медичних працівників неможливо провести диференційовану оплату праці,

надати матеріальне заохочення працівникам, які працюють якісно та з перевантаженням.

У зв'язку з цим визначення норми праці та оцінювання роботи персоналу є основним критерієм нарахування стимулюючих виплат до заробітної плати та має бути регламентованим, чітким, актуальним, прозорим та дієвим інструментом оцінки, яка тягне за собою матеріальне заохочення працівника [1].

Наразі в галузі охорони здоров'я відсутні повністю розроблені галузеві стандарти оцінювання роботи персоналу. У кожному ЗОЗ розробляються власні критерії, що затверджуються наказом закладу та унормовують оцінку роботи персоналу.

Чіткість розроблення системи оцінювання, її універсальність, якість проведення власне оцінювання є гарантією справедливої оплати праці.

Це унеможливає неправильну оцінку роботи кожного працівника, в тому числі не допускає так званої «зрівнялівки» в оплаті праці, коли фахівці, що мають підвищене навантаження, надають медичну допомогу в складних та надскладних випадках максимально якісно, отримують однакову заробітну плату з працівниками, що просто «відробляють» робочі години.

Для того, щоб обрати дієву сучасну методику оцінювання працівників у медичній сфері, необхідно ґрунтовно проаналізувати всі наявні методики та напрацювання в даному напрямку. Детально вивчити діючу нормативно-правову базу щодо використання технологій оцінювання роботи персоналу ЗОЗ. Встановити, які з існуючих технологій оцінювання роботи медичних працівників є максимально ефективними.

Очевидно, що перевага в даному випадку має надаватись сучасним інноваційним технологіям, в тому числі з використанням штучного інтелекту.

Впроваджені в роботу медичні інформаційно-аналітичні системи (МІС) допоможуть в перспективі вдосконалити діючі критерії оцінювання та автоматизувати їх, забезпечать швидкість і достовірність отриманих результатів [2].

Доведено, що застосування інноваційних підходів до оцінювання позитивно впливають на професійний розвиток медичних працівників, стимулюють до навчання, набуття нових навиків, освоєння нових напрямків діяльності. Адже працівник, що успішно володіє новими технологіями та методиками, буде мати перевагу, оскільки матиме можливість надати медичну допомогу на

максимально якісному рівні при найскладніших захворюваннях більшій кількості пацієнтів [3].

Використання в закладах охорони здоров'я новітніх технологій оцінювання максимально мотивує медичних працівників як до навчання, так і до системного виконання роботи з дотриманням критеріїв якості лікувально-діагностичного процесу. Надає змогу покращити результат лікування складних та надскладних клінічних випадків, зумовлює виконання та перевиконання норми навантаження.

Водночас у сучасній організації охорони здоров'я технології оцінювання роботи мають іти «в ногу з часом» та максимально використовувати всі можливості ІТ технологій: застосування штучного інтелекту, автоматизовану обробку аналітичних даних, використання можливостей МІС, які працюють в медичних закладах шляхом співставлення існуючих даних, проведення аналітичних розрахунків, та автоматичного отримання результату.

Автоматизовані технології оцінки надають максимально оперативний та достовірний результат, мінімізують похибки, вплив «людського» фактору на формування кінцевої оцінки кожного працівника. Результат оцінювання при використанні автоматизованих інноваційних технологій можна отримати максимально швидко та достовірно. Цей процес є максимально ефективним як з позиції керівництва закладу, так і з позиції медичного працівника.

Використання інноваційних технологій оцінювання роботи медичних працівників має стратегічне значення для розвитку та конкурентної спроможності лікарні в цілому. При впровадженні ефективної сучасної технології оцінювання, працювати в закладі будуть лише мотивовані високо професійні фахівці, це в свою чергу зумовить підвищення попиту пацієнтів на отримання медичної послуги саме в цьому медичному закладі. Тим самим підвищить конкурентну здатність ЗОЗ та надасть змогу отримати найбільший прибуток від надання якісної медичної послуги.

Список використаних джерел

1. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я: Постанова Каб. Міністрів України від 12.01.2022 р. № 2 зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 28 від 13.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-п#Text>.

2. Корсунська М. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>.

3. Кубанський С. Моделі фінансової мотивації працівників у спеціалізованих закладах. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2021. № 3. С. 15-17. URL: <https://egolovlikar.expertus.com.ua/879884>.

Степан ДМИТРІВ

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

Західноукраїнського національного університету

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

Олена ДУДКІНА

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Загальновідомо, що у житті суспільства та кожної людини зокрема, пріоритетну роль відіграє його здоров'я. Відповідно, рівень розвитку медичної галузі є одним із основних показників успішності існування держави, тим чинником, що уможливає сталий розвиток та економічне зростання. Стан громадського здоров'я в будь якій країні є засадничим фактором розвитку національної економіки, умовою вирішення соціальних та гуманітарних проблем, оскільки визначає стан людських ресурсів, а отже – кадрового потенціалу для реального сектору економіки, інвесторів, підприємницьких структур, громадських інституцій та інших суб'єктів, задіяних у суспільних відтворювальних процесах.

Саме сучасна система охорони здоров'я впливає на громадське здоров'я, рівень забезпечення якого становить інтерес усіх без винятку суб'єктів суспільного розвитку; здоров'я – це ключовий орієнтир формування та реалізації публічної політики, як на рівні держави, так і конкретного регіону (територіальної громади).

Основою ефективної організації діяльності медичного закладу, безумовно, є впровадження сучасного управління, у тому числі на місцевому рівні. Кожен заклад охорони здоров'я повинен мати власну стратегію розвитку. Під час її розроблення необхідно

врахувати напрями та цілі стратегії розвитку громади, населення якої обслуговує заклад. Останнім часом на рівні держави було здійснено низку законодавчих ініціатив з інституційного та інфраструктурного реформування системи охорони здоров'я, спрямованих на покращення надання послуг та зміни підходів до фінансування, а також на впровадження новітніх підходів до менеджменту закладів охорони здоров'я.

Зокрема, важливим елементом управління діяльністю закладу охорони здоров'я є планування, яке у вирішальній мірі може передбачати реакцію ЗОЗ на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку.

Управління сферою охорони здоров'я має бути адаптивним, безперервним, оперативним і забезпечувати ефективне використання ресурсних та організаційних можливостей медичних установ виконувати поставлені перед ними завдання у визначені терміни і в будь-яких умовах. Підвищення якості та удосконалення менеджменту в діяльності закладів системи охорони здоров'я України є однією з актуальних проблем подальшого удосконалення медичного забезпечення громадян та реалізації медичної реформи.

Зокрема, в Постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» від 28.03.2023 № 174, урядом окреслено функції та ролі медичних закладів, що ввійдуть до спроможної мережі ЗОЗ кожного госпітального округу. Також встановлюється вимога з підготовки стратегічного плану розвитку госпітального округу для кожної області. Важливо, що такий план формується на основі стратегічного плану розвитку кожного медичного закладу, який входить до спроможної мережі. Означені вимоги забезпечують прогнозований, гармонійний підхід до розвитку медичних закладів в найближчі роки і вимагає проведення аналізу діяльності ЗОЗ з визначенням стратегічних напрямів та очікуваних результатів його розвитку.

З огляду на це, впровадження та використання стратегічних та програмних підходів до управління розвитком ЗОЗ, і передусім – інструментарію планування, є важливою складовою менеджменту медичних закладів. Слід наголосити, що планування як функція управлінської діяльності реалізовується в межах ЗОЗ загалом, його структур та окремих медичних працівників; безумовно опирається на нормативно-правову базу; а також передбачає систематичний комплексний контроль за формуванням і використанням бюджетних коштів та інших ресурсів.

Планування діяльності ЗОЗ – це «управлінська функція, яка полягає у визначенні й систематизації цілей організації і її структурних підрозділів та конкретизації завдань, засобів і послідовності їх досягнення, з деталізацією матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для розв'язання поставлених завдань» [2]. Важливо зазначити, що в умовах викликів та загроз воєнного стану, особливою принциповою умовою планування в ЗОЗ має бути його гнучкість та адаптивність, що дозволяє ЗОЗ у процесі планування змінювати свою спрямованість під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Це вимагає пошуку та врахування відповідних резервів в структурі планових параметрів розвитку ЗОЗ.

Список використаних джерел

1. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2023 № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>
2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я : навч пос. / за ред.. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2021. 516 с.

Світлана ДОБЕНЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Тамара ПОПОВИЧ

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ СТАРОСТИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Формування інституту старости є важливим елементом не лише у реалізації самоврядних повноважень органу місцевого самоврядування та представленні інтересів жителів громад, але й відіграє ключову роль у налагодженні комунікації між ними та владними інституціями на місцевому рівні та забезпечує формування громадянського суспільства. Водночас, як зазначають фахівці [1;2], на виконання функціоналу інституту старости впливає низка чинників, серед яких домінують проблеми правової

неврегульованості багатьох аспектів діяльності старости, передусім в питаннях: обмеженої можливості прийняття участі у роботі сесії місцевої ради; здатності в повній мірі реалізовувати закріплені законодавством функції та мати вплив на прийняття рішень місцевою владою, які прямо чи опосередковано зачіпають інтереси старостинського округу; правових гарантій діяльності та меж відповідальності; місця старости у структурі виконавчих органів місцевого самоврядування тощо.

Аналіз повноважень старости дозволяє виокремити такі її узагальнені блоки: представницьку (представляє інтереси жителів старостинського округу); бюджетну (приймає участь та надає пропозиції для формування проєкту місцевого бюджету); інформаційно-комунікативну (отримує та передає необхідну інформацію жителям, здійснює комунікацію щодо реалізації прийнятих рішень); контрольну (здійснює контроль за сплатою податків, використанням об'єктів комунальної власності, здійснює контроль за станом благоустрою); установчу (сприяє формуванню та забезпеченню діяльності органів самоорганізації населення старостинського округу); організаційно-координаційну (забезпечує організацію виконання рішень місцевої влади, її виконавчого комітету, розпоряджень голови на території відповідного старостинського округу).

Вивчення практики функціонування інституту старост в сучасних реаліях дозволяє виділити найбільш суттєві проблемні аспекти та особливості, які впливають на ефективність його роботи:

по-перше, зважаючи на те, що староста є ключовим суб'єктом представлення інтересів жителів старостинського округу, а отже його затвердження є обов'язком органу місцевого самоврядування, законодавчо визначені процедури вибору, висунення, обговорення та затвердження кандидатури старости не містять обов'язкових норм і конкретних термінів проведення таких дій. В умовах військового стану військові адміністрації взагалі позбавлені можливості затверджувати кандидатури старост відповідно до визначених процедур [4];

моделювання персоналу старостинського округу (староста - діловод) здійснюється залежно від чисельності жителів громади. Найбільш розповсюдженою моделлю є наявність 2 осіб - один староста та діловод. Обґрунтованість такої моделі була обґрунтована групою аналітиків на основі досвіду їх співпраці з громадами, де було аргументовано, що «староста може

«справлятися самостійно» з обслуговуванням старостинського округу з населенням до 1000 осіб на компактній території» [3]. Водночас є громади, де супровід роботи старости здійснюють 2 або три діловоди, оскільки чисельність жителів є суттєво більшою. Унормування таких процесів та обґрунтування найбільш прийнятних варіантів наразі відсутні;

практика взаємозамінності старости в період неможливості виконання ним функціональних повноважень (тимчасова відпустка, декретна відпустка, перебування на лікарняному, мобілізація) і яка на тлі воєнних дій і воєнного стану суттєво актуалізувалася, не має чіткої законодавчої урегульованості. Процедури щодо тимчасового виконання окремих функцій старости «певною посадовою особою» або ж діловодом (який не може бути посадовою особою) не виписані і здійснюються на погоджувальній основі;

із законодавчо закріпленого переліку повноважень, лівова частка практично виконуваних функціональних завдань старости пов'язана з наданням жителям старостинського округу адміністративних та соціальних послуг, на частку яких припадає 2/3 загального обсягу роботи. Ще близько 20% припадає на вирішення питань благоустрою округу. Контрольна функція, що закріплюється за старостами, передбачає здійснення контролю за: своєчасністю сплати податків, платежами за оренду комунального майна; використанням і охороною земель та об'єктів комунальної власності в визначених межах старостинського округу; місцем і умовами проживання ВПО; умовами проживання громадян, які опинились у складних життєвих ситуаціях; організацією роботи закладів соціальної інфраструктури тощо. Найменш задіяними старости є в питаннях вироблення внутрішньої політики розвитку округу та громади загалом, наданні пропозицій до фінансування необхідних для старостинського округу проектів та програм, впливу на залучення грантів та інвестицій для вирішення питань місцевого розвитку;

виконання посадових обов'язків старости тісно пов'язується не лише з його організаційною спроможністю та особистісними якостями, але й має ґрунтуватися на певних компетентнісних здатностях, передусім наявності знань та умінь у сферах цивільного захисту і формування безпекового середовища проживання громадян, цифрової освіти, володіння комунікативними технологіями та інформаційними системами, уміння працювати з

базами даних та роботи в реєстрах, приймати ефективні управлінські рішення тощо. В цьому аспекті має бути вироблена аргументована політика навчання та професійного розвитку таких категорій фахівців за відповідними тематичними курсами;

Отже, для забезпечення реального представництва інтересів жителів старостинського округу вважаємо необхідним:

- 1) забезпечити чітку відповідність положень про старосту, чинному законодавству у частині визначення повноважень і обов'язків старости, його місця у структурі виконавчих органів місцевого самоврядування;
- 2) пріоритетно сприймати роль старости, як посадової особи місцевого самоврядування, що має, передусім виконувати функції з представництва інтересів мешканців старостинського округу, забезпечувати ефективне надання публічних послуг та сприяти місцевому розвитку;
- 3) запровадити регламенти чіткої та прозорої процедури відбору кандидатів на посаду старости та механізму їх призначення, розробити критерії такого відбору, які б відповідали принципам обґрунтованості та зрозумілості.

Список використаних джерел

1. Косиця О. О. Наукові погляди на роль старости в системі місцевого самоврядування. <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/289468>
2. Петрушевська В. К. Роль інституту старости у формуванні громадянського суспільства http://pju.nuoua.od.ua/v1_2023/3.pdf
3. Практика функціонування інституту старост. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43367.pdf>
4. Про місцеве самоврядування. Закон України.(зі змінами від 19.04.2024р. №3441-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82#Text>

Марія ДОМАНСЬКА

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

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ринкові механізми вимагають від суб'єктів господарювання об'єктивного оцінювання можливостей та спроможності забезпечення стійкості у конкурентній боротьбі за споживача. Одним із базових інструментів успішності підприємства в таких умовах є підвищення якості продукції та послуг, що надаються. Для цього на підприємстві має бути створена дієва система управління якістю, яка б постійно підтримувалася, систематично удосконалювалася та розвивалася у контексті вироблених міжнародною практикою стандартів ISO та національної політики якості. Це дозволить підприємству отримувати економічні вигоди від ефективно працюючих операційних процесів та зниження непродуктивних витрат, підвищить рівень задоволеності споживачів, забезпечить позитивний імідж підприємства, що сприятиме залученню нових клієнтів та партнерів.

Управління якістю продукції спрямовується на досягнення фундаментальних цілей розвитку підприємства, і включає такі ключові вектори: підвищення якості продукції; посилення конкурентних переваг на ринку; зміцнення економічної стабільності та фінансової стійкості; задоволення вимог і потреб споживачів продукції; зниження витрат та непродуктивних втрат; вдосконалення процесів виробництва та оновлення бізнес-моделі; стимулювання інноваційної діяльності; збільшення продуктивності, результативності та енергоефективності виробництва.

Особливості процесу реалізації системи управління якістю продукції на підприємстві розкриваються через характеристики її основних складових, таких як: планування якості; постійне покращання якості; забезпечення якості; контролю якості. Взаємозв'язок між цими складовими системи управління якістю наведено на рис. 1.

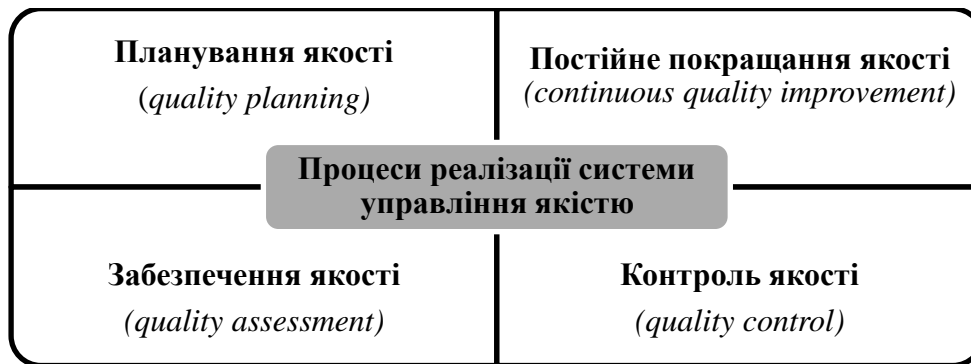


Рис. 1. Процеси реалізації системи управління якістю в організації

У наведеній структурі, важливе значення має пріоритизація підходів до реалізації завдань управління якістю. Як свідчать дослідження зарубіжних вчених [3], існує як тісний зв'язок, так і певні відмінності в процесах забезпечення і контролювання якості продукції. Зокрема авторами констатується, що забезпечення якості фокусується на розробленні і підтримці процесів, що створюють продукт. Якщо ці процеси є правильними, то апріорі вони можуть краще контролювати якість вже в ході виробництва продукції і не допускати виникнення дефектів. Водночас, контроль якості спрямовується на пошук дефектів у вже готовій продукції. Тобто, основна відмінність між цими підходами полягає в тому, що забезпечення якості «працює над запобіганням виникненню проблем, поки контроль якості виявляє та виправляє дефекти» [1]. Ключові відмінності між процесами забезпечення і контролю якості продукції та послуг наведені на рис. 2.



Рис. 2. Ключові відмінності між процесами забезпечення та контролю якості продукції

Проведені дослідження практики управління якістю на ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» дозволяють стверджувати, що для підвищення конкурентоспроможності, керівництвом компанії здійснюються ряд заходів та дій з упровадження сучасних системи якості. Така система включає чотири базові напрями:

- 1) підвищення якості власне системи управління;
- 2) вироблення критеріїв якості торговельного обслуговування покупців;
- 3) контроль за якістю товарів і послуг, які реалізуються в торговельній мережі;
- 4) виявлення ступеню задоволеності покупців якістю товарів і послуг та підвищення їх лояльності до компанії.

Згідно проведеного аналізу функціональних механізмів в управлінні якістю, яке покладено на директора підприємства та його заступників, можна зробити висновок, що вони характеризуються, передусім, такими ключовими підходами:

– клієнтоорієнтованістю надання послуг, тобто основний акцент в управлінні спрямовується на задоволеність потреб та очікувань покупців товарів. Це означає не лише продаж якісних товарів, але й створення приємного та зручного середовища для покупців, якісного обслуговування та реагування на їхні запити;

– ефективністю управління запасами, оскільки наявність товарів у торговій мережі безпосередньо впливає на асортиментну різноманітність та задоволеність потреб покупців, а також передбачає попередній контроль якості товарів;

– організацією високоякісного сервісного обслуговування клієнтів, що забезпечується якісним навчанням та мотивуванням персоналу, набуттям навичок спілкування, підтримки продажів, уміння працювати зі зворотним зв'язком клієнтів та вирішувати конфлікти;

– дієвою маркетинговою стратегією та ефективним просуванням товарів. Це дозволить привертати увагу покупців до компанії, робити їхні покупки приємними та підтримувати лояльність клієнтів;

– постійним моніторингом та вимірюванням рівня задоволення клієнтів. Основними підходами до його здійснення є проведення опитувань покупців, організації відгуків та аналізування динаміки і структури покупок. Це дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони надання торговельних послуг та вносити відповідні покращання.

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що якість надання послуг є вирішальним фактором, який впливає на успішність та конкурентоспроможність ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Беручи до уваги різні фактори, які впливають на якість, включаючи товарні групи, торговельні процеси, організаційний дизайн, контроль якості, управління ланцюгом поставок та відгуки споживачів, підприємство може активно вирішувати потенційні проблеми та постійно вдосконалювати якісні характеристики надання торговельних послуг. Надання пріоритету якості призводить до підвищення задоволеності клієнтів, лояльності до бренду і, як підсумок, масштабування і розвиток бізнесу.

Список використаних джерел

1. Попович Т.М. Управління якістю: навч. посібник. Тернопіль. КРОК. 2013. 320 с.
2. Як зробити краще: Керівництво з покращення якості. Посібник із впровадження. За ред. І. Семененко. К.: Поліграф плюс, 2015. 192 с.
3. How to Improve Product Quality for Better Business Results. URL: <https://insight-quality.com/how-to-improve-product-quality/>

Ярослав ДРЮЧЕНКО

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

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Важливим напрямком роботи органів місцевого самоврядування є створення підприємств комунальної форми власності, які забезпечуватимуть соціальні послуги та наповнюватимуть місцевий бюджет. З фінансуванням таких підприємств на сьогодні безліч пов'язано ряд проблем. Для удосконалення їх фінансування необхідно внести зміни у процес надання бюджетної підтримки. Бюджетна підтримка повинна мати програмний та цільовий характер, стимулювати залучення інвестицій та бути чітко визначеною в часі. Важливими також є самофінансування підприємства, співпраця з інвесторами з метою

залучення додаткових ресурсів. Важливо запровадити таку фінансову політику, яка б заохочувала б залучення фінансових ресурсів з усіх доступних джерел; гарантувала б захист фінансових інтересів підприємств та місцевих громад; підтримувала б процедуру співпраці учасників при визначенні стратегічних соціально-екологічних і фінансових цілей розвитку комунального господарства.

Для покращення фінансового стану комунальних підприємств, доцільним є впровадження розрахунку економічного ефекту від всіх бюджетних асигнувань в КП. Усі рішення щодо виділення коштів комунальним підприємствам варто приймати опираючись на показники економічного ефекту, або соціального імпаكتу. [2]

Малі підприємства мають розширювати дохідну базу, шукати можливості отримання коштів самостійно, запровадити управлінський облік і вести контроль витрат з метою максимізації прибутку, позбутися зайвого майна або використовувати все наявне для отримання доходу, впровадити управлінський облік для оптимізації формування і використання ресурсів.

Для комунальних підприємств особливо важливо впровадити жорсткий контроль витрат, проводити тендерні процедури закупівель з метою економії на собівартості, шукати можливості розширення дохідної бази за неосновними видами діяльності, доцільно розглядати можливості банківського кредитування, ніж отримувати бюджетне фінансування, оскільки кредити більше дисциплінують фінансову дисципліну і спонукають до підвищення ефективності діяльності. [2]

Всім без виключення КП рекомендовано прив'язати преміювання керівників до ключових індикаторів ефективності. Для підприємств, що функціонують на конкурентних ринках і не обмежені в можливостях отримання прибутку, серед цих показників мають бути показники рентабельності. Для комунальних підприємств, що виконують більше соціальну функцію, запровадити показники рентабельності за витратами, окупності капіталовкладень, показники платоспроможності, оборотності активів, разом з натуральними показниками.

Для досягнення кращого результату, потрібно включити в умови контрактів з керівниками комунальних підприємств обов'язок керівника підприємства використовувати електронну систему закупівель для здійснення конкурентного та прозорого відбору постачальників.

Всі передумови захисту фінансових інтересів інвесторів комунальних підприємств повинні бути створені на державному рівні. Механізми співпраці підприємств, споживачів, місцевої влади повинні регулюватися на регіональному рівні, оскільки кожен регіон може мати різний рівень соціально-економічного розвитку. Оптимізувати діяльність окремих підприємств комунальної форми власності допоможуть управлінські навички та комбінації ресурсів, використані безпосередньо на локальному рівні. [3]

Здійснення інвестування підприємств комунальної форми власності, можливе за рахунок лізингу - джерела оновлення складу основних засобів підприємства. Це дає можливість придбати та використовувати устаткування без застосування великих коштів та кредитів. За рахунок лізингу підприємство може покращити своє фінансове становище та в майбутньому реалізувати великі інвестиційні проекти. [1]

Ще один спосіб залучення приватних інвестицій у комунальне підприємство є передача його в концесію як цілісного майнового комплексу. Концесіонер отримує право на експлуатацію підприємства, при цьому бере на себе зобов'язання покращити його стан. Концесія сприяє надходженню інвестицій в малорентабельний сектор. Вона є ефективним механізмом управління і організації, адже дозволяє залучити до управління державною і муніципальною власністю «ефективного» керівника. Також сприяє застосуванню передового устаткування і технологій для мінімізації витрат при будівництві нових об'єктів, для гарантування екологічних і санітарних норм тощо. При цьому підприємство залишається в комунальній власності, і його діяльність контролюється органами місцевого самоврядування.

Сам же інвестор отримує прибуток від управління об'єктом, має пільги від для модернізації об'єкту концесії та підвищення рівня його конкурентоспроможності. [3]

Таким чином становлення комунальної власності в Україні має відбуватися на основі функціонального підходу.

Створення підприємств комунальної форми власності, здатних бути джерелом доходів до місцевих бюджетів і забезпечувати послуги соціального характеру – напрям роботи органів місцевого самоврядування. Цього можна досягти, здійснюючи інвестування підприємств комунальної форми власності за допомогою лізингу або ж за рахунок передачі комунального підприємства в концесію.

Потрібно запровадити відповідний механізм для розв'язання проблеми недостатнього фінансування комунальних підприємств і зменшити соціально-економічне напруження, викликане постійним зростанням тарифів при одночасному зниженні якості й надійності надання послуг. Важливо запровадити таку фінансову політику, яка б заохочувала б залучення фінансових ресурсів з усіх доступних джерел; гарантувала б захист фінансових інтересів підприємств та місцевих громад.

Список використаних джерел

1. Водяник Л. К. Лізинг як інструмент залучення інвестицій в житлово-комунальне господарство // Економічний простір. – 2009. – № 23. – С.73– 83.
2. Волинський Г. Аналіз стану житлово-комунального господарства і можливості інвестування галузі // Схід. – 2007. – №1. – С.40–43.
3. Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/59e307f2-e2ce-43ee-a405-4379e773aea2/content>(дата звернення до ресурсу: 09.05.2024 року)

Галина ДУДАР

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

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному динамічному середовищі, для збереження конкурентних переваг, організації мають регулярно вносити зміни, які часто бувають більш глибокими та інноваційними, ніж будь-коли до цього. В умовах постійної невизначеності, організації зустрічаються з несподіваними викликами, що вимагають швидкої їх адаптації. Адаптація до змін є важливою для всіх видів бізнесу, Більшість організацій повинні впроваджувати незначні зміни хоча б раз на рік, і значні зміни – кожні 4-5 років. Внутрішні зміни в організації зазвичай є відповіддю на зовнішні події та можуть включати перебудову структури, оновлення продукції, впровадження нових технологій, перепідготовку персоналу, зміну

управлінських повноважень, правил та стратегічних напрямків. Всі ці аспекти тісно пов'язані та взаємозалежні.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливими є постійні незначні зміни: зміни в методах роботи, в рутинних процедурах, розміщенні техніки, призначеннях керівників і виборі посад. Можливо, ці неістотні зміни не мають глобального значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для конкретних співробітників, технологій, яких вони безпосередньо стосуються. Зважаючи на те, що ці незначні зміни допомагають досягати основної мети організації, керівництво не може ігнорувати та не помічати їх.

Зміни в структурі організацій стають актуальними, коли з'являються конкретні необхідні умови. Це може бути зниження ефективності фінансових та економічних результатів, що призводить до втрати конкурентних переваг; недостатня інвестиційна привабливість організації; неузгодженість між керівництвом щодо важливих стратегічних та тактичних рішень; складність синхронізації різних аспектів діяльності, включаючи організаційні, технологічні, економічні, соціальні та фінансові процеси; невідповідність між короткостроковими завданнями та довгостроковими цілями; вплив зовнішніх та внутрішніх факторів; а також необхідність адаптації до інновацій та впровадження нових підходів.

Важливим в концепції управління змінами є думка про те, що всі зміни в організації стосуються не тільки основних і допоміжних процесів, а й персоналу. Концепція передбачає, що «можливо створити відтворену модель успішних змін, і що існують конкретні процеси і інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно. Поняття «управління змінами» доцільно характеризувати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме» [1]: «процесний підхід. Управління змінами можна вважати процесом, який складається з низки послідовних і взаємопов'язаних кроків. Відтак, управління змінами включає виконання різних управлінських завдань, кожне з яких є окремим процесом; системний підхід. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на організацію та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для організації загалом та зв'язків її з зовнішнім середовищем; ситуаційний підхід підкреслює значення «ситуаційного мислення». Управління змінами розглядається з

погляду вибору пріоритетних елементів складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них; поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль» [2].

Також доцільно звернути увагу й на інші підходи до управління змінами, а саме: контекстний підхід. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту, що визначає можливості та напрями проведення змін в організації; міждисциплінарний підхід визначає управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук; компетентнісний підхід наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін; адаптивний підхід розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування організації до динаміки зовнішнього середовища. Отже, здійснення змін – це складний комплекс процесів і процедур.

Список використаних джерел

1. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3 (19) 2012. С. 71–75.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге). Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
3. Демків І., Трепет Н. (2023). Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117.

Олександр ЗАГАЛЮК

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор
кафедри публічного управління та адміністрування, ЗУНУ
Алла МЕЛЬНИК

ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я АДМІНІСТРАТИВНОГО РАЙОНУ

Сьогодні Україна перебуває у стані війни і в цих умовах, коли загрози для громадського здоров'я є надзвичайно високими, важливого значення набуває ефективне державне регулювання системи охорони здоров'я на рівні адміністративних районів. Варто наголосити, що сфера охорони здоров'я зазнала значних пошкоджень унаслідок війни, зокрема, у результаті цих нападів загинули 148 медичних працівників, а 414 атак призвели до руйнування лікарень та амбулаторій. Такі масові та систематичні атаки, як цілеспрямовані, так і випадкові, мають тривалий негативний вплив на систему охорони здоров'я, мешканців і доступ до життєво важливої медичної допомоги та ліків. Наприклад, лікарня у фронтovому місті Донецької області стала частою ціллю обстрілів з початку вторгнення. Останній обстріл цього закладу був зафіксований у червні 2023 року. У громаді Макарівського адміністративного району Київської області було пошкоджено або зруйновано три медичних заклади та 30 аптек. Сєвєродонецька міська багатoproфільна лікарня в Луганській області зазнала щонайменше 10 атак з березня по травень 2022 року. В одну з лікарень Харківської області влучили п'ять разів, в іншу - чотири. Слід зазначити, що такий значний руйнівний вплив призвів до серйозних труднощів у доступі до медичних послуг і інфраструктури для місцевих мешканців [1;2].

Отже, сфера охорони здоров'я зазнає вкрай серйозних проблем, які потребують поступового розв'язання.

По-перше, у період воєнного конфлікту доступ до медичної допомоги в адміністративних районах ускладнюється через руйнування чи пошкодження інфраструктури, транспортні перешкоди та загрозу для життя під час переміщення. Брак кадрових і організаційних ресурсів у сфері охорони здоров'я ускладнює надання послуг з реабілітації й підтримки психічного здоров'я, що

тільки ускладнює проблеми доступності якісної медичної допомоги для громадян. Тож, державне регулювання має вирішувати ці проблеми, щоб забезпечити загальний доступ до медичних послуг всіх громадян у всіх адміністративних рйонах України.

По-друге, безпека як для медичного персоналу, так і для пацієнтів, є проблемою у таких умовах, особливо в адміністративних районах, де тривають воєнні дії. Державне регулювання сфери охорони здоров'я має гарантувати захист і створення безпечних умов для надання медичної допомоги у всіх адміністративних районах. Розробка та впровадження ефективних заходів безпеки стають нагальною потребою в умовах конфлікту.

По-третє, управління кризовими ситуаціями в цих умовах важливо для ефективного реагування на непередбачені обставини. Це означає розробку й впровадження детальних планів дій для відповіді на різні можливі сценарії, такі як обстріли, атаки, масштабні травми й інші надзвичайні події. Управління кризовими ситуаціями також включає координацію дій між різними медичними й правоохоронними органами, швидку реакцію на екстрені виклики, забезпечення безпеки персоналу й пацієнтів, а також уживання заходів для мінімізації ризику та запобігання подальшому насилля чи травмам. Зараз майже 10 мільйонів людей потенційно можуть бути у групі ризику психічних розладів, таких як гострий стрес, тривога, депресія, вживання психоактивних речовин або посттравматичний стресовий розлад. Такі розлади можуть виникати внаслідок стресових ситуацій, які пов'язані з війною, конфліктами, природними катастрофами або іншими тяжкими обставинами [1]. Важливою складовою управління в цих умовах є також підготовка персоналу до реагування на стресові та екстремальні обставини, а також навчання їх ефективним технікам спілкування з постраждалими та управління емоціями у напружених ситуаціях. Отже, держава має розробляти та впроваджувати плани надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я, як на державному рівні, так і на адміністративному.

В четвертих, проблеми корупції й недостатня транспарентність в адміністративних районах негативно впливають на якість та доступність медичної допомоги, що, певним чином, створює перешкоди у забезпеченні належного рівня медичного обслуговування. Недостатня прозорість у вирішенні медичних питань й відсутність ефективного контролю над розподілом ресурсів зазвичай призводить до використання цієї ситуації для особистої

вигоди, в той час як ресурси мають бути спрямовані на покращення медичного обслуговування і задоволення потреб пацієнтів. А отже, забезпечення прозорості й підзвітності в регуляторних процесах має важливе значення для боротьби з корупцією.

По-п'яте, нерівність у розвитку медичної інфраструктури між різними адміністративними районами призводить до нерівності у доступі до медичної допомоги. У деяких районах України недостатньо розвинені медичні заклади, з обладнанням, яке не відповідає сучасним стандартам, або їхня кількість недостатня для потреб місцевого населення. Це призводить до того, що громадяни цих районів мають обмежений доступ до необхідних медичних послуг, або вони вимушені здійснювати значні подорожі, щоб отримати якісну допомогу. У той же час, в інших районах можуть існувати добре обладнані й доступні медичні заклади, що створює нерівність у якості й доступності медичної допомоги між різними адміністративними районами країни. Така ситуація підкреслює необхідність у здійсненні цільових заходів для зменшення нерівності в розвитку медичної інфраструктури й забезпечення рівних можливостей доступу до якісної медичної допомоги для всіх громадян, незалежно від їх місця проживання.

Таким чином, розв'язання цих проблем потребує комплексної нормативно-правової бази, ефективних структур управління та співпраці між державними органами, постачальниками медичних послуг та іншими зацікавленими сторонами з метою сприяння справедливому, ефективному та якісному наданню медичних послуг в адміністративних районах.

Список використаних джерел

1. Лікарні під прицілом. Як Росія протягом року знищувала систему охорони здоров'я України. 2023. <https://drive.google.com/file/d/1VOieebHjsSW-MyHoB4lsKke-qdIuvC3G/view>
2. План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022 - 2032 роки. URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/21-07-2022-Draft-Ukraine%20HC%20System%20Recovery%20Plan-2022-2032_UKR.pdf

Богдан ЗАСТАВНЮК

здобувач освітньо-наукової програми

«Міжнародний менеджмент»

Західноукраїнського національного університету

Любов ЗАСТАВНЮК

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ЗМІН

Комунікаційна політика є необхідним і важливим елементом управління підприємством в умовах сучасних ринкових відносин. Вона спрямована на забезпечення ефективного обміну інформацією між підприємством, його партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Основними принципами формування комунікаційної політики є наступні: цілеспрямованість, комплексність, послідовність, науковість, ефективність та інноваційність. Вони допомагають підприємству досягти поставлених комунікаційних цілей та задовольнити потреби своїх клієнтів. Ключовими елементами комунікаційної політики є інформація, засоби комунікації, цільові групи та канали комунікації. Варто забезпечити достовірність, повноту та своєчасність інформації, а також раціонально використовувати доступні засоби комунікації для досягнення найбільшої ефективності.

Формування комунікаційної політики підприємства повинно бути постійним процесом, що враховує зміни в ринковому середовищі та відгуки споживачів. Постійний моніторинг комунікаційних зусиль та аналіз їх ефективності дозволить вдосконалювати стратегію та досягати кращих результатів. Запровадження інформаційних технологій та інноваційних засобів комунікації в процес формування комунікаційної політики може значно покращити ефективність і результативність комунікаційних процесів підприємства. Важливо використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності комунікаційних заходів та вчасно коригувати стратегію відповідно до ринкових змін.

У результаті впровадження оптимізованої комунікаційної політики підприємство зможе досягти таких переваг:

- зменшити витрати на комунікацію, шляхом використання ефективних інструментів та технологій;
- покращити зворотній зв'язок з клієнтами та співробітниками,

що сприятиме підвищенню рівня задоволеності та вірогідності повторних покупок;

- підвищити обізнаність про продукти та послуги, що сприятиме збільшенню продажів та розширенню клієнтської бази;

- підвищити ефективність внутрішнього спілкування та зміцнення командної роботи, що сприятиме покращенню виробничих процесів та досягненню поставлених цілей;

- встановити ефективні двосторонні зв'язки із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів та громадськість. Це дозволить підприємству бути в курсі їх потреб, думок і відгуків, що забезпечить підвищення задоволеності клієнтів та залучення нових можливостей;

- використання соціальних медіа та онлайн-каналів комунікації для підвищення доступності та швидкості передачі інформації. Це дозволить підприємству активно взаємодіяти зі своєю цільовою аудиторією, сприяти залученню нових клієнтів та розширенню свого впливу;

- налагодити ефективну внутрішню комунікацію шляхом створення спеціальних комунікаційних каналів, засобів та процедур. Це допоможе уникнути непорозумінь, сприятиме обміну ідеями та інформацією між співробітниками різних підрозділів та рівнів управління;

- постійне вдосконалення комунікаційних стратегій та інструментів підприємства шляхом моніторингу результативності та впровадження нових ідей та підходів. Це дозволить підприємству адаптуватися до швидких змін середовища та залишатися конкурентоспроможним.

Таким чином, на сьогоднішній день важливо розглядати та застосовувати всі можливі типи, варіанти, напрями та методи комунікації. Окрім внутрішньої комунікації, особлива увага має бути приділена таким аспектам зовнішніх комунікаційних процесів, як: взаємодія з громадськістю (public relations); взаємодія зі зацікавленими сторонами (investor relations); брендування; формування іміджу та репутації підприємства; співпраця з представниками ЗМІ (media relations); розробка ефективних програм просування продукції (promotion plan).

Список використаних джерел

1. Вдосконалення процесу управління комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm (дата звернення: 14.04.2024).

2. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації.

Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. №6. С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4

3. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*, 2013. № 1 (38). С. 109-113.

Богдан САГАЙДАК

аспірант за спеціальністю

«Публічне управління та адміністрування»

Західноукраїнського національного університету

П. КЕЛИМНИК

аспірант за спеціальністю «Економіка»

Західноукраїнського національного університету

ПРОГРАМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток аграрного сектору регіону в умовах конфлікту вимагає особливого підходу та програмування, яке враховує складності й обмеження, що випливають із воєнного стану. Зрозуміло, що складнощі, з якими стикаються сьогодні регіони України, не можуть бути вирішені лише за рахунок зовнішньої підтримки. На відміну від зовнішніх ресурсів, регіональні можливості завжди мають свої обмеження та потребують ретельного аналізу.

Організаційно-управлінська та економічна діяльність, що базується на цих ресурсах, має бути максимально оптимізована, щоб уникнути дублювання дій та неузгодженості між ними. Для цього використовується програмування регіонального розвитку. Наявність такої програми підвищує конкурентоспроможність регіону, стимулюючи як внутрішні, так і зовнішні інвестиції. Відтак, необхідно виокремити кілька ключових аспектів, що можуть бути враховані в такій програмі.

Програмування регіонального розвитку може відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки шляхом стимулювання сільськогосподарського виробництва. Розробка та реалізація програм, спрямованих на підтримку сільськогосподарського сектору, може збільшити виробництво

продуктів харчування на місцевому рівні, зменшуючи залежність від імпорту.

У цьому процесі важливе місце займає розвиток інфраструктури, зокрема, інвестиції у інфраструктуру, таку як дороги, зв'язок та системи зберігання, допоможуть забезпечити неперервність, ефективність виробництва і транспортування продукції з сільських районів до міських центрів.

Окрім того, програми фінансової та консультативної підтримки малих і середніх сільськогосподарських підприємств можуть їх допомогти підвищити продуктивність та ефективність виробництва. Необхідна стабілізація виробництва через розроблення заходів для збереження та підтримки виробництва сільськогосподарської продукції навіть у воєнних умовах шляхом допомоги фермерам у забезпеченні доступу до ресурсів і технологій.

Впровадження новітніх сільськогосподарських технологій, таких як автоматизовані системи поливу, механізовані збиральні машини та системи контролю якості ґрунту, може збільшити врожайність та ефективність виробництва, а програми стимулювання екологічно стійкого сільського господарства можуть допомогти зберегти родючість ґрунтів, знизити використання хімічних добрив і пестицидів, підтримати здоров'я населення.

Створення та розвиток місцевих і регіональних ринків продуктів харчування буде сприяти забезпеченню доступу до якісних та свіжих продуктів для місцевого населення. Диверсифікація ринків, розширення експортних і внутрішніх ринків для сільськогосподарської продукції допоможе зменшити залежність від певних ринків у воєнний період.

Необхідна підтримка сільськогосподарських спільнот і кооперативів, щоб вони могли протистояти економічним та соціальним викликам у воєнний період, кризове планування та реагування на кризові ситуації, що допоможе зменшити вплив воєнного конфлікту на аграрний сектор та швидше його відновити;

У процесі регіонального планування можуть брати участь органи влади, які зацікавлені в розвитку території. Для досягнення продуктивного розвитку та забезпечення балансу інтересів різних представників регіону необхідно розробляти відповідні схеми їх залучення до планування. Фактори, що впливають на ці схеми, можуть бути різними, включаючи природно-ресурсний потенціал, економічну ситуацію тощо.

Загалом, на сучасному етапі розвитку регіональних утворень

ключовою є самостійність у вирішенні проблем та використанні внутрішніх можливостей для стимулювання розвитку.

Існують різноманітні методи аналізу для формування стратегії розвитку складної організації. Деякі з них базуються на методах дослідження операцій в економіці, таких як мережний аналіз проектів, імітаційне моделювання та моделювання ухвалення рішення в різних станах середовища. Іноді використовують різні матричні методи для вибору стратегій, такі як матриці, запропоновані відомими консультантськими групами.

Одним з найпоширеніших інструментів для вибору стратегічного напрямку є SWOT-аналіз, який залишається популярним, оскільки допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на організацію.

Перед проведенням SWOT-аналізу важливо встановити базу для порівняння. Тобто визначити, які показники та їх значення є стандартними для порівняння певного регіону в програмуванні соціально-економічного розвитку.

Наприклад, можна порівнювати їх з рівнем розвитку інших регіонів України або з міжнародними територіями. Таким чином, те, що може вважатися сильними сторонами у першому випадку, може виявитися слабкими аспектами у другому.

Для об'єктивного використання SWOT-аналізу при плануванні розвитку регіону важливо мати наступні передумови:

–учасники аналізу мають мати достатні ресурси для обробки всієї інформації, що стосується формування стратегії;

–активні учасники програмування розвитку регіону мають мати повне розуміння поточної ситуації;

–обсяг інформації повинен бути визначений перед початком реалізації нової стратегії розвитку регіону;

–адміністрація регіону має мати можливість централізовано визначити організаційні заходи для реалізації запланованої стратегії.

Отож, програмування регіонального розвитку аграрного сектору в умовах війни в контексті забезпечення продовольчої безпеки має бути комплексним та спрямованим на створення стійких та ефективних систем виробництва, транспортування і реалізації продуктів харчування, забезпечення стабільності, безпеки та життєздатності цієї важливої галузі в екстремальних умовах.

Список використаних джерел

1. Ачкасов А.Е., Левицкий Ю.А., Фисун К.А. Маркетинговая деятельность и ее составляющие: Уч. пособие. Харьков: ХНАГХ, 2005.408 с.

2. Фисун К.А. Децентрализация системы экономического

регулювання в регіонах // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка строительної отрасли на пути ее интеграции к синергетическим системам». Харьков: Изд-во ХНАГХ, 2006. С.41-43.

3. Kotykova, O., Babych, M., Nadvynychnyy, S., Cherven, I., Shevchuk, S. (2021). Assessing the Level of Household Food Demand Protection Based on Income. *Intellectual Economics*, 15 (2), 175-204. <https://doi.org/10.13165/IE-21-15-2-09>.

4. Надвиничний С. А. Принципи та чинники підвищення рівня продовольчої безпеки в контексті аграрної політики України *Економіка Крима. Научно-практичний журнал*. № 24. Симферополь, 2008. С. 43-45.

Віктор ІВАНЮК

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Західноукраїнського національного університету

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

Лідія КРУП'ЯК

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Прийняття управлінських рішень у системі публічного управління відіграє дуже важливу роль в аспекті управління органами державної влади, органами місцевого самоврядування та їхніми виконавчими органами. Кожен керівник має на меті розбудувати конкурентоспроможну громаду або організацію. Для цього потрібно приймати ефективні управлінські рішення, які будуть націлені на ефективний довгостроковий розвиток.

У процесі прийняття ефективних управлінських рішень повинні брати активну участь різні органи управління, громадські організації, громадськість тощо. Вони мають взаємодіяти між собою на основі партисипативного підходу, тобто активно впливати на процес прийняття управлінських рішень та брати у ньому активну участь від етапу поставлення цілі до етапу визначення оцінки реалізації рішення.

Для прийняття ефективних рішень важливо брати до уваги зовнішнє і внутрішнє середовища та аналізувати їх, а також різні

чинники, які безпосередньо впливають на управлінські рішення. Зокрема із зовнішнього середовища на процес прийняття рішень безпосередньо впливає політична, економічна, екологічна, соціальна ситуації тощо. До внутрішнього – поведінка керівника та працівників, психологічний клімат в організації, середовище прийняття рішень, обмеження інформації, рівень ризику, рівень комунікації, застосування технічних засобів, час прийняття рішення тощо.

Прийняття управлінських рішень – це складний процес, який складається з двох етапів:

- підготовка управлінських рішень;
- прийняття та реалізація управлінських рішень.

Кожен з етапів складається з певної послідовності кроків, які потрібно ретельно опрацювати для прийняття ефективного рішення. На першому етапі здійснюється підготовка управлінських рішень, що складається із:

- зародження ідеї та визначення цілей, де у колективі з'являється ідея і керівник ставить цілі, які відповідають певній ідеї;
- збору та аналізу інформації, де учасники прийняття рішення шукають відповідну інформацію і на основі неї приймають певне рішення. На цьому кроці дуже важливо, щоб інформація була корисною, повною, змістовною ціннісною, доступною, актуальною, своєчасною та достовірною;
- генерування варіантів можливих управлінських рішень, де учасники на основі зібраної та проаналізованої інформації пропонують можливі варіанти прийняття управлінських рішень;
- формування критеріїв та вибір ефективних варіантів управлінських рішень, де відбувається колективне обговорення кожного з варіантів управлінських рішень і відповідно до певних критеріїв відбираються найбільш ефективні;

Другий етап – прийняття та реалізація управлінських рішень, що складається із наступних кроків:

- прийняття одного рішення, де з найбільш ефективних рішень, які обрали, виділяють одне управлінське рішення, яке буде реалізовуватися. Для ефективного процесу важливим аспектом є прийняття лише одного конкретного управлінського рішення.
- доведення управлінського рішення до виконавців та складання плану його реалізації, де кожен з учасників має бути поінформований про прийняте управлінське рішення та за кожним працівником повинне бути закріплене конкретне завдання, яке

відповідає компетентності, кваліфікації, знанням і вмінням виконавця;

- організація виконання управлінського рішення, де безпосередньо організовується процес реалізації рішення, до якого входить закупівля сировини та необхідних технологій.

- контроль за виконанням управлінського рішення, на якому кожен з працівників має певний обсяг завдань і їх виконує, а керівник здійснює контроль за процесом реалізації прийнятого рішення;

Усі кроки процесу підготовки та прийняття управлінського рішення є важливими та взаємопов'язаними. В цьому контексті щоб рішення було ефективним доцільно приділити належну увагу кожному елементу організації, правильно донести зміст управлінського рішення до виконавців.

Кожен з органів системи публічного управління, які знаходяться на різних організаційно-правових рівнях приймають управлінські рішення, які відповідають їхній компетентності. Кожне з прийнятих рішень оформляють у відповідний нормативно-правовий документ, який пізніше передають нижчим рівням для його реалізації.

Верховна Рада України оформляє прийняті рішення у нормативно-правові документи у вигляді Законів України та постанов. На вищому організаційно-правовому рівні знаходиться Кабінет Міністрів України, який оформляє прийняті рішення у нормативно-правові документи у вигляді постанови та розпорядження, які передають центральним органам виконавчої влади. На центральному організаційно-правовому рівні знаходяться міністерства, служби, інспекції, агентства, які прийняті рішення оформляють у вигляді наказів і їх передають місцевим органам виконавчої влади для реалізації. До органів місцевого самоврядування відносяться міські, сільські та селищні ради, які приймають рішення щодо розвитку певного населеного пункту та оформляють його у нормативно-правові документи у вигляді рішень та розпоряджень. Ці документи передають виконавчим органам місцевого самоврядування для реалізації.

Щоб підвищити ефективність прийняття управлінських рішень в системі публічного управління доцільно:

- запровадити інформаційно-аналітичні системи, які дадуть змогу збирати, аналізувати, обробляти та зберігати інформацію, адже від якісно опрацьованої інформації залежить подальше

рішення та його результат;

- під час прийняття управлінських рішень використовувати «експертні та загальнодоступні методи прийняття управлінських рішень» [2]. До експертних методів прийняття управлінських рішень відносяться мозковий штурм, складання сценаріїв, метод Дельфі, організація сценаріїв. До загальнодоступних – метод декомпозиції, теорія ігор, метод спроб та помилок.

Отже, прийняття управлінських рішень є досить важким процесом і щоб рішення було ефективне, потрібно враховувати багато факторів, які впливають на цей процес, правильно доносити рішення до виконавців та розподіляти завдання між ними, а також використовувати різні методи прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочилас С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL:

http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/33.pdf

2. Що таке прийняття ефективних управлінських рішень. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-pryynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen>

Богдан КАЛИНЯК

аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ КВАЛІФІКОВАНИМ ПЕРСОНАЛОМ

В сучасному глобальному економічному середовищі однією з ключових складових успішної діяльності організації є належне забезпечення кваліфікованим персоналом. До категорії кваліфікованого персоналу варто віднести працівників, які володіють глибокими знаннями, навичками, досвідом та компетенціями, необхідними для виконання специфічних завдань або робіт у конкретній галузі або ж сфері діяльності. Як зазначають фахівці [1;3], кваліфікований персонал зазвичай має відповідну освіту, професійні сертифікати або ліцензії, а також практичний досвід, що забезпечує високу якість реалізації їх функціональних обов'язків. Такий персонал, як правило, може ефективно

вирішувати складні завдання, працювати самостійно або в команді, швидко реагувати на зміни та досягати поставлених цілей.

Кадрове забезпечення сучасних організацій стикається з низкою проблем, які суттєво впливають на кваліфікаційний рівень найнятих працівників. Такими проблемами є:

висока конкуренція на ринку праці за висококваліфікованих і талановитих і спеціалістів у певній галузі, що призводить до зростання вартості залучення та утримання такої робочої сили;

недостатність отриманих у процесі базового навчання професійних навичок та компетенцій для виконання функціональних завдань в конкретній сфері діяльності, що обумовлює необхідність збільшення витрат на перепідготовку і перенавчання працівників;

потреба в постійному оновленні професійних навичок, викликаних цифровою трансформацією діяльності, впровадженням новітніх технологій виробництва, використання нових матеріалів тощо.

Сучасна практика інноватизації підходів до вирішення означених проблем передбачає застосування ключових персонал-технологій, у рамках яких автори [1] виділяють: технології позикової праці (аутсорсинг; аутстафінг, лізинг персоналу); навчальні технології (коучинг); технології підбору та найму персоналу (хедхантинг, рекрутинг, скрінінг, прямий пошук), технології підвищення ефективності роботи та його стимулювання (реінжиніринг, внутрішній маркетинг); інформаційні технології, HR-технології тощо. Конкретний набір персонал-технологій залежить від складності і специфіки виконуваних завдань, особливостей діяльності організації, її масштабу та виду робіт, цілей розвитку тощо.

Внутрішні можливості організації підвищити кваліфікаційний рівень працівників на сьогодні залежать від фінансової спроможності забезпечити їх безперервний професійний розвиток, а також шляхом впровадження управлінських рішень щодо:

1) забезпечення розвитку внутрішніх потенціалів працівників. Так, організації можуть інвестувати у розвиток свого власного персоналу через навчання, тренінги та програми підвищення кваліфікації. Це сприяє збереженню та мотивації працівників і дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації у своїй команді.

2) створення привабливих умов праці. З цією метою для висококваліфікованого персоналу можуть пропонуватися

конкурентна заробітна плата, встановлюватися соціальні пакети та гнучкий графік роботи, забезпечуватися можливості кар'єрного зростання та інші переваги.

3) встановлення партнерських зв'язків з навчальними закладами для сприяння розвитку програм навчання і підготовки фахівців, що відповідають потребам діяльності організації.

4) активізації рекрутингової діяльності. В рамках рекрутингу організації можуть активно шукати талановитих кандидатів на ринку праці через внутрішні рекрутингові програми, брати участь у кар'єрних ярмарках, використовувати професійні мережі та соціальні медіа.

5) стимулювання розвитку талантів. Залучення та збереження талановитих працівників може бути забезпечено шляхом створення стимулів для розвитку та самореалізації, творчого зростання та впровадження ідей.

Такі рішення дозволять організаціям розв'язати проблеми забезпечення кваліфікованими кадрами та підтримати стабільну і конкурентоздатну робочу силу.

У процесі забезпечення організацій кваліфікованим персоналом важливе значення має взаємодія між публічними та приватними інституціями, яка сприяє ефективному пошуку, навчанню та збереженню висококваліфікованих працівників. В науковій думці [2;3] вивчаються різні аспекти такої взаємодії та досліджується їх вплив на розвиток організацій. Найбільш актуальними і прийнятними для активного запровадження у реальну практику взаємин вважаємо такі:

Партнерство у сфері навчання та розвитку. Публічні та приватні інституції можуть співпрацювати в галузі навчання та розвитку персоналу. Наприклад, навчальні заклади можуть укладати партнерські угоди з корпораціями щодо спільного проведення навчальних курсів або стажування студентів. Це дозволяє підприємствам залучати до своїх команд вже підготовлених спеціалістів та формувати відповідні вимоги до майбутніх працівників.

Обмін досвідом та кращими практиками. Публічні та приватні інституції можуть спільно розвивати та впроваджувати кращі практики у сфері управління персоналом, зокрема, такі як: обмін досвідом у використанні сучасних методів рекрутингу, оцінки та розвитку персоналу, застосування персонал-технологій. Такий обмін досвідом допомагає організаціям ефективніше адаптуватися

до змін на ринку праці та вдосконалювати свої підходи до управління персоналом.

Залучення ресурсів для спільних досліджень. Публічні інституції (університети, наукові центри) можуть бути цінними партнерами для приватних компаній у проведенні досліджень та розробці нових технологій. Така співпраця сприяє залученню додаткових ресурсів для розвитку інновацій та покращенню конкурентоспроможності підприємств.

Спільні програми стажування та практики. Публічні інституції можуть організовувати програми стажування та практики для студентів у співпраці з приватними компаніями. Це дозволяє студентам отримувати практичний досвід роботи в сфері своєї професії, а підприємствам – виявляти та привертати молоді таланти.

Отже, резюмуючи вищенаведені аргументи, можемо констатувати, що взаємодія публічних і приватних інституцій є ключовим фактором у забезпеченні організацій кваліфікованим персоналом. Така співпраця сприяє розвитку людських ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності як окремих організацій, так і всього економічного сектора. Важливо звернути увагу на розвиток та підтримку таких партнерських відносин для досягнення успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1(33). С. 33-42.
2. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/11.pdf>
3. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка. 2014. Випуск 19. С. 100-110.

Таміла КАМІНСЬКА

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

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кадровий потенціал медичних закладів є одним із пріоритетних ресурсів в напрямку забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Кадровий потенціал медичних закладів характеризує реальну й потенційну можливість їх працівників навчатися й підвищувати фаховий рівень, застосовувати нові знання, реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Складність використання кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я обумовлено розбіжностями кількісних і якісних характеристик кадрового складу різних медичних закладів, що сформувалися під час навчання працівників та їх здібностей.

"Сфера охорони здоров'я потребує значних змін в системі кадрового забезпечення, до найважливіших з яких можна віднести оновлення матеріально-технічного забезпечення та інших засобів закладів охорони здоров'я, підвищення рівня зарплат лікарів залежно від їх досвіду роботи та фахового рівня, створення системи додаткової мотивації та програм стримування трудової міграції випускників медичних закладів вищої освіти та висококваліфікованих вітчизняних кадрів. Проте, на першому етапі до повноцінного впровадження системи страхової медицини це потребуватиме насамперед суттєвого збільшення витрат на охорону здоров'я, що є великою проблемою в умовах постійної економічної нестабільності на незбалансованості державного бюджету" [1].

Повне використання кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я проявлятиметься через максимальний результат його діяльності у напрямку надання медичних послуг порівняно з іншими можливими варіантами управлінського процесу.

Світовий досвід використання кадрового потенціалу медичних закладів демонструє, що у європейських країнах управлінців у сфері медицини поділяють на два типи: менеджери загальної кваліфікації та менеджери-спеціалісти. На менеджерів загальної кваліфікації покладено відповідальність за загальний

менеджмент медичного закладу. А менеджери-спеціалісти відповідають за ефективне управління окремими напрямками, зокрема фінансів, маркетингу медичного закладу чи управління людськими ресурсами.

Задля удосконалення методів та інструментів забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу доцільно використовувати соціологічні методи і методи новітнього менеджменту. При цьому це має відбуватися паралельно із вдосконаленням процесу оцінювання результатів роботи кадрового складу.

"Проблема реалізації кадрового потенціалу під час реалізації змін пов'язана з низкою причин, основні з яких полягають у тому, що в різних типів працівників: – є різні сильні і слабкі сторони; – діють різні зони мотивації і демотивації; – є різні потреби й перспективи особистого розвитку. Таким чином, завданням менеджера є ідентифікація типу працівника та врахування його характеристик при змінах організаційного та функціонального забезпечення діяльності організації" [2].

У цьому ж напрямку менеджери закладів охорони здоров'я зобов'язані зосереджувати свою увагу на роботі із медичним персоналом за допомогою покращення соціально-психологічного клімату в колективі та ефективного використання потенціалу кожного медичного працівника. Практика діяльності медичних закладів демонструє, що позитивний соціально-психологічний клімат в колективі забезпечує розкриття особистісного фахового потенціалу кожного працівника.

В сучасних умовах забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу значною мірою визначається етизацією і покращенням соціально-психологічного клімату у колективі. Якщо в недавньому минулому переважним у менеджменті було використання формальних джерел влади, то сьогодні ключовими інструментами впливу є: творча позиція, креативність, вміння працювати в команді, хороша психологічна та фізична форма працівника, його професійна та соціальна відповідальність, уміння адаптуватися до змін і використовувати їх як переваги у роботі організації.

Список використаних джерел

1.Шубала І.В., Гордійчук А.І. Удосконалення системи кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я на основі врахування зарубіжного досвіду . Економічний форум. 2021. 1(1), 200-207.

URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-25>

2. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Парадигма управління змінами в контексті кадрового менеджменту. Економічний науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". 2023. Випуск 82.

Іван КАМІНСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Тамара ПОПОВИЧ

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ У ПРОДАЖАХ

Програми лояльності за своєю суттю є спеціальними пропозиціями певних знижок, винагород та бонусів з метою залучення та утримання споживачів торговельного закладу. Найчастіше такі програми використовуються як один із інструментів маркетингової стратегії для стимулювання продажів і просування товару для максимізації прибутку.

Програми лояльності є складними організаційними структурами зі значною кількістю учасників, до складу яких входять організатори програми, залучається адміністративний персонал, зовнішні та фінансові партнери та власне самі учасники - споживачі. Реалізація таких програм здійснюється шляхом впровадження різноманітних заохочень і стимулів до купівлі товарів, зокрема шляхом: раннього доступу до продажів, впровадження знижок тільки для учасників програми, організації лотерей і призових ігор, впровадження накопичувальних карток, бонусів при купівлі, надання безкоштовних товарів або спеціальних послуг, як от безкоштовної доставки.

Аналіз практики впровадження програм лояльності та аналітичні висновки фахівці [3], свідчать про те, що вони виконують дві ключові функції:

по-перше, дозволяють отримати інформацію про покупців, їх вподобання, купівельні звички та поведінку;

по-друге, стимулюють продажі та збільшують їх обсяги, оскільки лояльні клієнти витрачають у даному закладі значно

більше, аніж нові. Це пов'язано з тим, що у лояльних покупців складається певне позитивне враження про роботу закладу та формується довіра до товарів, що продаються. Критерієм збільшення покупок є задоволеність споживача та його досвід, що у свою чергу, є ключовими умовами та спонуканням споживача повертатись за послугою до конкретного закладу. Про це свідчать проведені дослідження групи *PwC Future of Customer Experience Survey*, згідно яких в європейських країнах для 64% респондентів «досвід клієнта є одним з основних факторів, що впливають на рішення отримати послугу чи купити певний товар в визначеному закладі» [3].

Загалом, ефективно вибудована програма лояльності дозволяє торгівельному закладу: мотивувати покупців здійснювати повторні покупки через підвищення лояльності до ритейлера; збільшувати загальні обсяги продажу та повторних покупок товарів; підвищувати вартість чеку покупки (оскільки споживачам вигідніше купувати в закладі, де вони мають певні бонуси); нарощувати впізнаваність бренду через інформування про позитивний досвід покупок та програми лояльності). Види програм лояльності наведені на рис. 1.

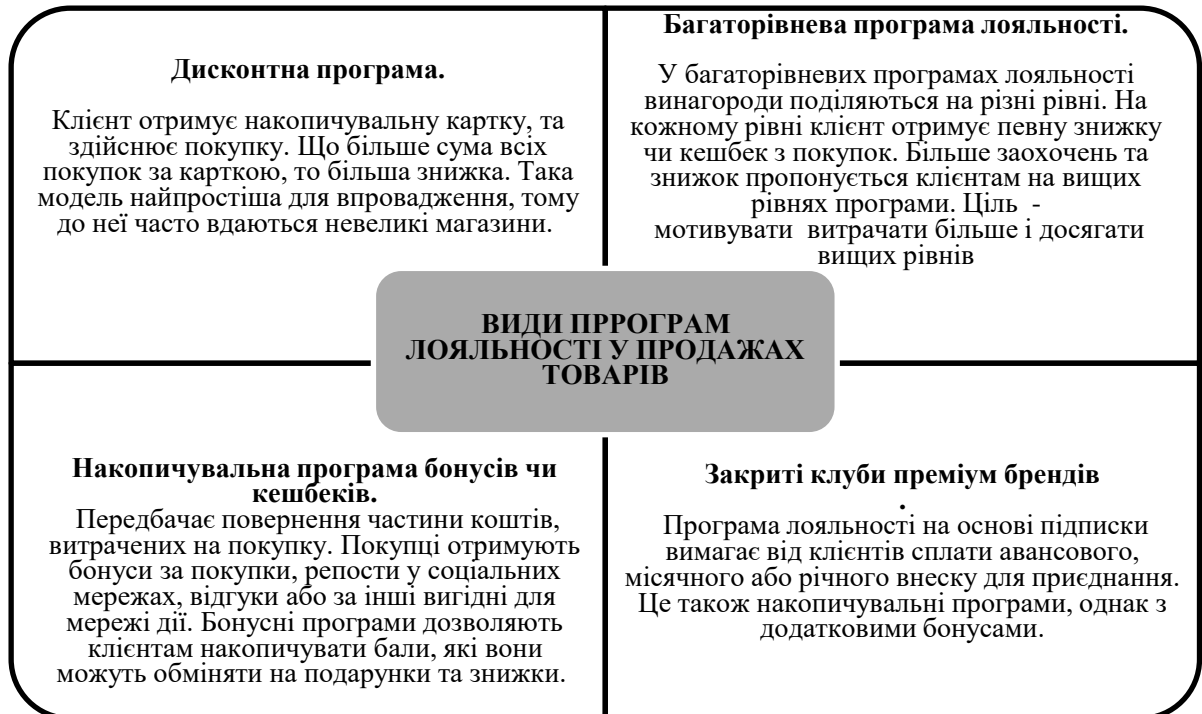


Рис. 1. Види програм лояльності у продажах товарів [3]

В контексті розроблення програм лояльності фахівці пропонують дотримуватися базових умов, зокрема:

- модерування розміру винагород та їх актуалізація на кожному етапі покупок , тобто акцент на уявній цінності винагороди;
- сприяння полегшенню та пришвидшенню вибору для споживачів;
- орієнтування на збільшення повторних покупок та збільшення їх вартості;
- підвищення обізнаності споживачів шляхом промоції програм лояльності.

Важливим аспектом у підтримці лояльності є здатність виявляти і підтримувати мотивацію споживачів до здійснення покупок відповідних брендів. В основі рішення про такі покупки лежить емоційне сприйняття бренду товару, тому завданням торгівельних підприємств є забезпечення розвитку емоційної лояльності споживача. За висновками фахівців [1], емоційна лояльність є більш глибоким зв'язком, «який формується, коли кожне спілкування, дія та інформація, яку клієнти отримують від бренду, змушують їх почуватися визнаними та важливими. Іншими словами, емоційна лояльність націлена на серце клієнта, а не на його розум» [1]. Емоційна лояльність забезпечується такими новими компонентами, як довіра і прихильність до бренду, впізнаваність; спорідненість цінностей; прив'язаність; незабутність вражень тощо.

Оцінювання ефективності програм лояльності здійснюється з використанням системи показників, які характеризують досвід покупок, рівні задоволеності споживачів та довіри до закладу, їх взаємодію з ним. До таких показників відносяться [2]:

- Індекс споживчої лояльності (NPS) (готовність рекомендувати);
- Індекс задоволеності споживачів (CSAT);
- Цінність клієнта (LTV);
- Індекс простоти взаємодії із закладом (CES);
- Показник втрати споживачів (Churn);
- Показник утримання споживачів (Retention).

В раках загальної оцінки лояльності важливо забезпечити відстежуваність показників у динаміці. Це необхідно для розуміння популярності запровадженої програми лояльності, її ефективності і раціональності.

Список використаних джерел

1. Головкіна Н.В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи. Київ, 2016. URL: <http://www.probusiness.in.ua>
2. Губинський А. 5 ключових KPI лояльності. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/top-5-customer-loyalty-kpi>

3. Як оцінити ефективність програми лояльності в ритейлі. 2023.
URL: <https://planohero.com/uk/blog/customer-loyalty-programs-in-retail/>

Оксана КАРБІВСЬКА

студентки спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Алла МЕЛЬНИК

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ

У відповідності до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), здоров'я є станом повного соціального, біологічного і психологічного благополуччя людини, а не тільки відсутністю хвороб і фізичних вад.

Здоров'я є не лише цінністю для людини, а й суспільним багатством. Адже, найбільш значущим аспектом формування повноцінного суспільства є збереження та зміцнення здоров'я населення, що сприяє збільшенню тривалості та якості життя.

Тому, питання охорони здоров'я та побудови ефективної системи управління охороною здоров'я мають бути пріоритетним в будь-якій країні.

Реформування системи охорони здоров'я в Україні, як результат, забезпечило створення трьох рівнів надання медичних послуг – первинного, вторинного (спеціалізованого) і третинного (високоспеціалізованого), які охопили, передусім, медичні заклади комунальної та державної власності. Поряд з цим в регіонах інтенсивно розвивається мережа приватних медичних закладів, які є не лише конкурентами в наданні медичних послуг на регіональному (локальному) ринку, але й повноправно мають можливість взяти участь у договірних відносинах з НСЗУ щодо надання пакетів медичної допомоги. Попри позитивні наслідки трансформаційних змін, в регіонах виникла низка проблем щодо формування оптимальних комунікацій між різними рівнями надання медичних послуг, доступності послуг для пацієнтів, логістики, пов'язаної з медичним обслуговуванням, ефективності використання бюджетних коштів, матеріальних і людських ресурсів, територіальної організації спроможної мережі [1].

З метою розв'язання цих проблем, досягнення цілей якісного і доступного забезпечення надання медичних послуг Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» [2] передбачено формування у регіонах госпітальних округів та госпітальних кластерів.

Загалом, законодавство в сфері реформування охорони здоров'я розглядає кластеризацію через призму трьох понять: госпітальний кластер, кластерна лікарня, надкластерний заклад охорони здоров'я. До прикладу, «поділ кожної території на госпітальні кластери – це спосіб збалансувати переваги та недоліки децентралізації, коли територіальна громада буде чітко знати, до якого госпітального кластеру вона належить та мусить враховувати роль свого медичного закладу в роботі всієї системи. Госпітальне планування надає кожній громаді орієнтир: де і які послуги мають отримувати мешканці, де необхідна співпраця з іншими громадами» [3].

Звертаючись до літературного джерела [1], знаходимо аргументи в користь доцільності використання кластерного підходу в територіальній організації охорони здоров'я. До цих аргументів належать:

1) надання медичних послуг є надзвичайно прив'язаним до місць поселення їх споживачів, що враховано в принципі субсидіарності;

2) процеси надання медичних послуг охоплюють ланцюг дій, які часто є взаємопов'язаними, а здійснюються на різних рівнях і зонах відповідальності;

3) саме через кластери можна досягти ефект децентралізації менш складних медичних послуг та концентрацію більш спеціалізованої допомоги, не порушивши вимогу доступності, якості, безпеки та безоплатності базового переліку напрямків спеціалізованої медичної допомоги, які гарантує держава;

4) взаємодія медичного персоналу є обов'язковою в рамках розподілу праці на різних рівнях надання медичної допомоги, що вимагає чіткої координації робіт первинної, вторинної і третинної ланки;

5) об'єднання надавачів послуг в єдині кластерні утворення може сприяти вирішенню проблеми зниження трансакційних витрат;

6) об'єднання учасників кластера в один виробничий ланцюжок, завдяки координації і кооперації праці, створює потенційну можливість підвищити ефективність і результативність

для кожного з них, забезпечує ефект синергії;

7) є проблема диференціації медичної допомоги залежно від складності випадків і управління ризиками, що успішніше може бути вирішена завдяки співпраці в рамках кластера.

До Івано-Франківського госпітального округу входить 6 госпітальних кластерів – в Івано-Франківському, Калуському, Надвірнянському, Коломийському, Косівському та Верховинському районах. Ознайомлення з їх функціонуванням дозволяє зробити висновок, що необхідна додаткова організаційна та координаційна робота для отримання ефекту від кластеризації медичного простору регіону.

Поряд із цим, управління охороною здоров'я в умовах кластеризації вимагає подальшого прийняття різнонаправлених управлінських рішень, які стосуються:

- розвитку інституційного забезпечення управління охороною здоров'я в умовах кластеризації;
- зменшення ймовірності настання юридичних і адміністративних ризиків, пов'язаних із кластеризацією. «Ці ризики обумовлені тим, що зміни, які відбуваються у територіальному медичному просторі, не передбачені в програмних документах регіональних органів влади, в розроблених стратегіях розвитку територіальних громад» [1];
- вдосконалення інфраструктурного (транспортного, науково-технічного та ін.) забезпечення кластерного управління;
- оптимізації інформаційно-комунікаційної взаємодії учасників кластеру й інформаційної підтримки управління кластерним утворенням;
- послаблення соціально-психологічних ризиків, які «пов'язані з внутрішньою конкуренцією за право приєднання до структурних складових кластера окремих медичних закладів, плинність кадрів, недостатній професіоналізм окремих працівників. Виникає потреба у формуванні нового типу організаційної культури в рамках госпітального кластера» [1];
- забезпечення клієнтоорієнтованості учасників кластеру і посилення знаннєвого потенціалу їх персоналу.

Список використаних джерел

1. Мельник, А. Імплементация кластерного підходу в практику територіальної організації охорони здоров'я: теоретико-інституціональні та практичні аспекти [Текст] / Алла Мельник, Лариса Матюк // Вісник економіки. 2023. № 4. С. 29-51.
2. Постанова Кабінету міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів

охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>

3. Кластерна мережа медзакладів: в чому перевага? URL: https://lb.ua/blog/mykhailo_radutskyi/515951_klasterna_merezha_medzakladiv_chomu.html

Юліанна КИБАЛЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - к.е.н, доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

З 2017 року українська система фінансування охорони здоров'я досягла значного прогресу завдяки запровадженню нових механізмів фінансування. Ця система продовжує працювати, навіть зараз, коли весь світ переживає найбільшу кризу у сфері громадського здоров'я в історії людства. Та повномасштабне вторгнення у лютому 2024 року поставило ці досягнення під питання.

В Україні створено дуже гнучке та спроможне агентство закупівель – Національна служба здоров'я України (НСЗУ), яке розробило три основні вимоги, які були виділені в рамках поточної ситуації в країні задля вирішення питання щодо фінансування закладів охорони здоров'я. Відповідно до принципів всеохоплюючого доступу до послуг охорони здоров'я, планування дозволило б подолати довгострокові наслідки. Це слід розпочати якомога швидше, оскільки досвід різних країн, які стикаються з конфліктами та надзвичайними ситуаціями, продемонстрував, що хоча гуманітарне реагування має бути пріоритетним і основні потреби повинні бути задоволені, необхідно враховувати довгострокові наслідки фінансування та планування надання послуг, щоб забезпечити краще відновлення. У цьому контексті надзвичайно важливо збереження основних принципів довоєнної системи фінансування сфери охорони здоров'я, а також існуючих

державних установ, уникаючи, наскільки це можливо, розколу.

Через погіршення економічного становища наслідки війни, ймовірно, зупинять або навіть повернуть назад прогрес України. Однак зміни в фінансуванні охорони здоров'я можуть пом'якшити наслідки для найбільш потребуючих. Для забезпечення фізичного доступу до високоякісних послуг без фінансових проблем державні ресурси слід оптимізувати та зосередити.

Адаптація значних змін у механізмах оплати надавачів послуг, які були впроваджені до війни, до відновлення після війни. У березні 2022 року уряд замінив більшість способів оплати на глобальний місячний бюджет, що дозволило забезпечити більш передбачуване та стабільне фінансування, щоб пристосувати систему до умов війни. Під час війни та післявоєнної відбудови забезпечення фінансування закладів охорони здоров'я набуває першочергового значення для задоволення нагальних медичних потреб постраждалого населення та відновлення інфраструктури охорони здоров'я, адже росія систематично та методично наносить збитки сфері охорони здоров'я в Україні. Під прицілом ворога регулярно перебувають лікарні, амбулаторії, пологові будинки тощо, багато лікарів було поранено, або загинули, пошкоджено обладнання та ін.. Тому, пропонуємо огляд різних джерел фінансування, доступних за таких обставин. Під час війни та у післявоєнний період міжнародні організації, уряди часто надають екстрену та гуманітарну допомогу для підтримки закладів охорони здоров'я. Часто це у формі фінансування, яке може бути надане як урядом, так і приватним сектором. Це фінансування надходить у формі грантів, пожертвувань і поставок для задоволення нагальних медичних потреб, таких як невідкладна медична допомога, надання основних лікарських засобів і підтримка медичних закладів.

Уряди можуть виділяти кошти зі своїх бюджетів на підтримку закладів охорони здоров'я під час війни та післявоєнної відбудови. Ці кошти можуть бути використані на відновлення пошкодженої інфраструктури охорони здоров'я, закупівлю медичного обладнання та витратних матеріалів, а також забезпечення доступності основних медичних послуг для постраждалого населення. Нині важливим джерелом фінансування закладів охорони здоров'я є міжнародні донори, зокрема багатосторонні організації, такі як Світовий банк, агентства ООН та двосторонні агентства допомоги, що надають фінансову допомогу для

підтримки закладів охорони здоров'я в постраждалих від конфлікту та післявоєнних ситуаціях. Ця допомога може надаватися у формі грантів, пільгових кредитів і технічної підтримки для відновлення систем охорони здоров'я, посилення надання медичних послуг і поліпшення управління охороною здоров'я.

Благодійні організації, фонди та індивідуальні донори можуть надавати кошти на підтримку медичних установ у постраждалих від війни регіонах і на післявоєнну відбудову. Ці внески можуть бути спрямовані на конкретні медичні проекти, ініціативи з розбудови потенціалу або на підтримку операційних витрат медичних закладів.

У деяких випадках можуть бути створені або розширені схеми медичного страхування та програми соціального захисту для забезпечення фінансової підтримки медичних послуг для постраждалого від війни населення. Ці програми можуть допомогти зменшити фінансовий тягар витрат на охорону здоров'я і забезпечити доступ до необхідної медичної допомоги під час кризи. У післявоєнних умовах можуть бути створені механізми репарацій і компенсацій для надання фінансової допомоги жертвам конфлікту, в тому числі для покриття витрат, пов'язаних з охороною здоров'я, таких як медичне лікування, реабілітація і психосоціальна підтримка. Ці кошти можуть сприяти відновленню та розбудові систем і служб охорони здоров'я.

Загалом, поєднання цих джерел фінансування в поєднанні з ефективним управлінням, координацією та плануванням має важливе значення для забезпечення стійкості та життєздатності закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Андреасян Г. Медицина під час війни: з якими викликами стикнулася медична система. Негативні наслідки та позитивні зміни. URL: <https://mind.ua/openmind/20255116-medicina-pid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasya-medichna-sistema>
2. Бакуменко В.Д., Безносенко Д.О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами. Київ : НАДУ, 41 с
3. Лікарні під прицілом. Як Росія протягом року знищувала систему охорони здоров'я України : звіт eyeWitness to Atrocities (eyeWitness),

Insecurity Insight, Медійної ініціативи за права людини (MIPЛ), Physicians for Human Rights (PHR) та Українського центру охорони здоров'я (УНС), Лютий 2023. URL: https://mipl.org.ua/wpcontent/uploads/2023/07/phr_ukraineanniversaryreport_full_final_ukr.pdf.

4. Кушніренко О.М., Гахович Г. Імплементация європейських принципів в стратегічному плануванні повоєнного відновлення України. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Електронне наукове видання. Серія: Економіка, управління, безпека, технології. 2023. Том 2. № 2.

5. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions>

Христина КЛИМЕНКО

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Тетяна ЖЕЛЮК

ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Процес створення конкурентного медичного простору супроводжується широким застосуванням цифрових технологій. Цифровізація в галузі охорони здоров'я означає впровадження та використання цифрових інструментів та систем для поліпшення надання медичних послуг, підвищення ефективності системи охорони здоров'я та забезпечення доступності медичної допомоги [1]. Однією з ключових проблем у цьому процесі є забезпечення конфіденційності та захисту електронних медичних даних, відсутність стандартів для обміну інформацією між різними системами та організаціями, необхідність значних інвестицій у цифровізацію медичних послуг, а також підготовка медичного персоналу до використання нових технологій. Для успішної цифровізації охорони здоров'я згідно «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» важливо на рівні держави підтримувати процес впровадження різноманітних цифрових

технологій в діяльності медичних закладів, які допоможуть покращити управління, надання медичної допомоги та збереження медичної інформації [2].

Одним з ключових елементів цифровізації медичного простору є використання blockchain-технологій. Blockchain дозволяє забезпечити безпеку, надійність та прозорість обміну медичною інформацією, а також забезпечує захист персональних даних пацієнтів. Крім того, використання кваліфікованих електронних підписів дозволяє підвищити рівень довіри до цифрових медичних документів та забезпечити їх легальну силу.

Дотримання архітектурних принципів відокремленого зберігання медичних та персональних даних є важливим кроком у забезпеченні конфіденційності та захисту цих даних. Це дозволяє пацієнтам бути впевненими у тому, що їх особисті дані залишаються в безпеці та не використовуються без їхнього дозволу.

У процесі надання медичних послуг цифрові інтерфейси грають важливу роль у цифровізації медичних послуг. Серед них [3]:

1. Графічний інтерфейс користувача (GUI), який дозволяє медичному персоналу зручно взаємодіяти з медичними системами за допомогою графічних елементів, таких як кнопки та вікна.

2. Сенсорні екрани, що спрощують введення даних та керування пристроями через дотики, що оснащують багато медичних апаратів.

3. Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR), які можуть бути використані для навчання, діагностики та планування операцій у медицині.

4. Голосові інтерфейси, які дозволяють медичному персоналу взаємодіяти з комп'ютерами та обладнанням за допомогою голосових команд, особливо корисні в ситуаціях, коли руки зайняті.

Загалом, цифровізація медичного простору України створює універсальні можливості для покращення доступності та якості медичних послуг, оптимізації управління системою охорони здоров'я та підвищення рівня задоволеності пацієнтів. Правове забезпечення цифровізації медичного простору важливо для створення стабільної та безпечної цифрової інфраструктури, яка відповідає вимогам європейських та глобальних стандартів.

Для подальшого розвитку процесів цифровізації на рівні окремих медичних закладів, важливо розробити в рамках стратегії розвитку закладу охорони здоров'я окремий напрям чи програму впровадження цифрових технологій. Ключовими елементами такої

програми повинні бути:

– стимулювання корпоративної культури цифровізації у медичному закладі, що відзначається свідомістю та підтримкою впровадження цифрових ініціатив на всіх рівнях від керівництва до персоналу;

– розробка технології інтероперабельності, яка сприятиме ефективному поєднанню різних напрямків цифровізації у медичному закладі, включаючи адміністративні, функціональні, технологічні та ресурсні аспекти;

– гнучкий підхід до впровадження цифрових інновацій, забезпечений масштабованістю та адаптивністю цифрових технологій, таких як генетичне тестування, штучний інтелект, віртуальна реальність, 3D-друк, робототехніка та нанотехнології;

– інвестування в передові технології, які можуть забезпечити експоненційний ріст у сфері медичного обслуговування;

– розвиток системи кібербезпеки для забезпечення захисту даних та інформаційної безпеки у медичному закладі.

Таким чином, цифрові інновації відкривають широкі можливості для удосконалення медичних послуг, покращення результатів лікування та зменшення витрат у галузі охорони здоров'я. Однак, для успішного впровадження цифрових технологій необхідно забезпечити підвищення кваліфікації та навичок медичного персоналу, які будуть використовувати ці технології.

Список використаних джерел

1. Дорошук С. М. Гайдай О. С. Маліновська Н. М. Цифрова медицина – інновація майбутнього. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/4441/1/105-Chapter%20Manuscript-6003-1-10-20210406.pdf>
2. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Указ Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021. URL: <https://bit.ly/3mTbzxF/>
3. Електронна система охорони здоров'я в Україні eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua>.
4. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2022. 438 с.

Тарас КОЗАР

аспірант кафедри маркетингу і логістики,
НУ «Львівська політехніка»

Науковий керівник – д.е.н., доцент, професор кафедри
маркетингу і логістики, НУ «Львівська політехніка»

Назар ГЛИНСЬКИЙ

ІНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

Інтернет-маркетинг на промисловому ринку - це складний процес, який включає багато аспектів та стратегій. Розглянемо основні компоненти інтернет-маркетингу, які є важливими для промислових компаній та з'ясуємо, які переваги і недоліки можуть виникнути при їх застосуванні.

1. Веб-сайт як основний інструмент інтернет-маркетингу.

Веб-сайт є основним елементом інтернет-маркетингу для будь-якої компанії. Він виступає як візитна картка підприємства у віртуальному світі і є майданчиком для взаємодії з клієнтами. Для промислових компаній, веб-сайт є основним каналом для представлення своєї продукції, послуг та інформації про компанію.

Переваги веб-сайту на промисловому ринку:

- цілодобовий доступ передбачає, що клієнти можуть звертатись до інформації про компанію та її продукцію в будь-який час;
- масштабованість - веб-сайт може легко масштабуватись та оновлюватись залежно від потреб компанії;
- глобальне охоплення передбачає, що веб-сайт дозволяє привертати клієнтів з усього світу.

Недоліки веб-сайту на промисловому ринку:

- потребує вкладень - створення та підтримка веб-сайту можуть вимагати значних фінансових та технічних ресурсів.

2. Застосування пошукової оптимізації (SEO) в промисловому маркетингу

SEO - це процес оптимізації веб-сайту для покращення його видимості в пошукових системах, таких як Google, Bing, Yahoo тощо. Успішна SEO-стратегія є критично важливою для забезпечення того, щоб веб-сайт відображався на перших місцях у пошукових результатах.

Переваги SEO на промисловому ринку:

- залучення цільової аудиторії: оптимізація ключових слів допомагає залучити клієнтів, які активно шукають продукцію

або послуги, що пропонує компанія;

- підвищення авторитетності: висока позиція в пошукових результатах підвищує авторитетність компанії в очах потенційних клієнтів;
- зменшення витрат: SEO відноситься до органічних методів просування, що може знизити витрати на рекламу.

Недоліки SEO на промисловому ринку:

- часові витрати: SEO - це довгостроковий процес, результати можуть бути помітними не одразу;
- зміна алгоритмів пошукових систем: зміни алгоритмів пошукових систем можуть вплинути на рейтинг сайту.

3. Використання контент-маркетингу для залучення аудиторії

Контент-маркетинг - це стратегія створення та розповсюдження цікавого і корисного контенту для привернення й утримання аудиторії. У промисловому маркетингу контент-маркетинг може включати статті, блоги, відео, інфографіку та інше.

Переваги контент-маркетингу на промисловому ринку:

- побудова довіри: цікавий та корисний контент допомагає побудувати довіру між компанією та її клієнтами;
- розширення аудиторії: якщо контент цікавий та виразний, він може стати вірусним та привернути нових клієнтів.

Недоліки контент-маркетингу на промисловому ринку:

- затрати на створення: контент-маркетинг вимагає часу, зусиль та ресурсів для створення цікавого та якісного контенту;
- конкуренція: інтернет переповнений контентом, і важливо створювати унікальний та цікавий контент, щоб виділитися серед конкурентів.

4. Соціальні медіа та їх роль у збуті на промисловому ринку

Соціальні медіа стали невід'ємною частиною життя сучасного споживача, а також ефективним інструментом для інтернет-маркетингу на промисловому ринку. Соціальні мережі, такі як Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram та інші, забезпечують зручний канал взаємодії з клієнтами та сприяють збуту продукції та послуг.

Переваги соціальних медіа на промисловому ринку:

- прямий контакт з аудиторією: соціальні мережі дозволяють підприємствам звернутися безпосередньо до своїх клієнтів та відповідати на їхні запитання та звернення;

- розширення аудиторії: з наявністю масової аудиторії на соціальних мережах, компанії можуть залучати нових клієнтів та покращувати взаємодію зі старими.

Недоліки соціальних медіа на промисловому ринку:

- велика кількість інформації: в соціальних мережах конкуренція за увагу споживачів є високою, тому необхідно створювати цікавий та привабливий контент для привертання уваги.
- вимогливість аудиторії: споживачі у соціальних мережах стають більш вимогливими до контенту, і компаніям важливо бути уважними до потреб своєї аудиторії.

5. Email-маркетинг для збуту на промисловому ринку

Email-маркетинг є ефективним інструментом для збуту продукції та послуг на промисловому ринку. Відправка персоналізованих та цільових електронних листів допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами, стимулювати повторні покупки та залучати нових клієнтів.

Переваги email-маркетингу на промисловому ринку:

- персоналізація: email-маркетинг дозволяє відправляти індивідуальні пропозиції та рекламу на основі попередніх покупок або поведінки клієнта;
- зручність та ефективність: висока доставка електронних листів та можливість швидкого відгуку забезпечує ефективну комунікацію з аудиторією.

Недоліки email-маркетингу на промисловому ринку:

- спам: через велику кількість спаму, важливо створювати цільовий та цікавий контент, щоб відрізнитися від масових розсилок;
- втрати відкриття: не всі електронні листи будуть відкриті або прочитані клієнтами, що може знизити ефективність кампанії.

6. Реклама в Інтернеті та її роль у підвищенні продажів

Реклама в Інтернеті, така як контекстна реклама, банерна реклама, ретаргетинг та інші формати, дозволяє підприємствам просувати свою продукцію та послуги на Інтернет-платформах.

Переваги реклами в Інтернеті на промисловому ринку:

- цільова аудиторія: рекламні кампанії можуть бути спрямовані на конкретну аудиторію за допомогою налаштувань таргетингу, що забезпечує більшу ефективність реклами;
- вимірюваність: реклама в Інтернеті дозволяє вимірювати

результати кампаній та реагувати на них для покращення їх ефективності.

Недоліки реклами в Інтернеті на промисловому ринку:

- блокування реклами: деякі користувачі встановлюють блокувальники реклами, що може знизити видимість оголошень;
- конкуренція: реклама в інтернеті вимагає постійного оновлення та оптимізації, оскільки інші компанії також здійснюють рекламні кампанії.

На промисловому ринку, де технічні товари та послуги мають особливу значущість, інтернет-маркетинг може стати важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та успіху компанії. Відповідно до потреб та можливостей кожної компанії, правильно побудована інтернет-маркетингова стратегія може допомогти досягти високих результатів та забезпечити успішний розвиток на промисловому ринку.

Список використаних джерел

1. Бланшар Кен, Баллард Джим, Фінг Фред. Клієнтоманія! Як домогтися лояльності клієнтів в сфері послуг ; пер. з англ. В. В. Первушиної; наук. ред. Л. Н. Ковалик. 2008. 208 с.
2. Кузьміна Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО. 2017. С. 14-42, 101-124. (Серія: Професійна освіта).
3. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: підручник і практикум для акад. бакалаврату / під заг. ред. С. В. Коропової, С. В. Мхітаряна., 2017. С. 22-45, 112-116. (Серія: Бакалавр. Академічний курс).
4. Маркетинг-менеджмент: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. 2017. С. 119-133. (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).
5. Юрченко І.В. Інформатика та програмування. Частина 1. Навчальний посібник. Чернівці: Книги–XXI. 2011. 203 с.
6. Юрченко І.В., Сікора В.С. Інформатика та програмування. Частина 2. Чернівці: Видавець Яворський С.Н. 2015. 210 с.

Максим КОЛЄВ

Національний університет «Одеська політехніка»
Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
підприємництва і торгівлі НУ «Одеська політехніка» Пучкова С.І.)

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Функціонування сучасних бізнес-організацій неможливе без кваліфікованих, мотивованих та залучених співробітників, унікальні компетенції яких є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності в умовах динамічних та різноманітних змін.

Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективного управління ним залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як кінцевий результат – обсяг виробництва та реалізації продукції, продуктивність праці, прибуток та інші економічні показники [1].

Тому для забезпечення ефективності роботи суб'єкта підприємницької діяльності необхідно проводити діагностику стану забезпеченості та використання трудових ресурсів.

Основне призначення такої діагностики полягає в тому, щоб виявити всі фактори, що перешкоджають зростанню продуктивності праці, що призводять до втрат робочого часу та знижують заробітну плату персоналу.

Використання різних сучасних методів діагностики ефективності використання трудових ресурсів на рівні підприємницьких структур має ґрунтуватися на наступних економічних закономірностях:

1) темпи зростання продуктивності праці для підприємства має перевищувати темпи зростання чисельності працівників і фонду зарплати;

2) підвищення рівня продуктивності праці має призвести до економії фонду оплати праці та знижувати собівартість продукції, виробленої на підприємстві;

3) у процесі прийняття управлінського рішення необхідно орієнтуватися на економію витрат, а не на зниження відрахувань на утримання трудових ресурсів.

Діагностика трудових ресурсів проводиться за такими ключовими напрямками:

- аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами
- аналіз структури трудових ресурсів
- аналіз руху персоналу
- аналіз продуктивності праці.

Діагностика забезпеченості підприємства трудовими ресурсами – це комплекс заходів, спрямованих на оцінку кількісної та якісної відповідності наявного персоналу потребам підприємницької діяльності.

Ця діагностика дозволяє: оцінити рівень кадрової забезпеченості підприємства; виявити дефіцит або надлишок робочої сили за певними професіями, кваліфікацією, навичками; визначити потреби підприємства в кадрах на короткостроковий та довгостроковий період; розробити заходи щодо оптимізації використання трудових ресурсів;

Структура трудових ресурсів – це співвідношення різних груп працівників за певною ознакою. Знання структури трудових ресурсів необхідне для визначення напрямів їхнього ефективного використання.

Аналіз структури трудових ресурсів на підприємстві розглядається за такими ознаками: професійна структура персоналу, кваліфікаційна структура персоналу, статево-вікова структура персоналу, структура персоналу за стажем; структура персоналу за рівнем освіти.

Дуже важливо при аналізі структури трудових ресурсів за категоріями та професіями оцінити не лише структуру, наскільки вона збалансована та ефективна, а й наскільки забезпечене підприємство трудовими ресурсами тієї чи іншої якості.

Вчений Погорелов С. М. акцентує увагу на тому, що забезпеченість підприємства відповідними трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями та професіями із плановою потребою. Особлива увага має приділятися аналізу забезпеченості підприємства кадрами найважливіших професій [2, с. 60].

Суб'єкти підприємницької діяльності самостійно визначають чисельність працівників, їх професійний склад та кваліфікаційний рівень. Неукомплектованість штатного складу чинить негативний вплив на якість і продуктивність виробництва. Тому важливо, щоб

реальна забезпеченість кадрами та професіями збігалася з плановою. Забезпеченість кадрами залежить від їх руху.

Для характеристики руху робочої сили розраховують та аналізують динаміку показників вибуття, прийняття, стабільності трудового колективу та ін. аналіз та оцінка отриманих коефіцієнтів дає можливість визначити причини звільнення працівників (за власним бажанням, скорочення кадрів, порушення трудової дисципліни, зміна місця проживання та ін.).

Діагностика руху персоналу є важливим елементом управління трудовими ресурсами на підприємстві, яка надає можливість: оцінити рівень плинності кадрів; виявити причини звільнення та прийняття на роботу працівників; розробити заходи щодо зниження плинності кадрів; покращити якість підбору та адаптації персоналу.

Як зазначається в [3], внаслідок руху робочої сили відбувається зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою. При аналізі руху робочої сили, визначаються причини звільнення працівників (за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни, навчання, переїзд на нове місце проживання тощо).

При проведенні діагностики стану трудових ресурсів на підприємстві необхідним є розробка системи показників, які б більш повно відображали ступінь використання трудових ресурсів на підприємстві.

До системи показників щодо діагностики стану трудових ресурсів на підприємстві доцільно включити: [3, 4]

- показники аналізу чисельності працівників: облікова чисельність, середньооблікова чисельність, середньоспискова чисельність усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості;

- показники аналізу структури працівників: організаційна структура, функціональна структура, соціальна структура, штатна структура, професійно-кваліфікаційна структура;

- показники аналізу руху працівників: коефіцієнт обороту з приймання, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт плинності, коефіцієнт постійності кадрів;

- показники аналізу продуктивності та трудомісткості: продуктивність праці (виробіток), трудомісткість виготовлення одиниці продукції;

- показники аналізу фонду робочого часу: номінальний фонд, ефективний фонд, коефіцієнт використання робочого часу.

На основі результатів проведеної діагностики за комплексом наведених показників мають розроблятися заходи щодо оптимізації використання трудових ресурсів на підприємстві, а саме:

- зміна чисельності персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- покращення умов праці;
- впровадження нових методів мотивації персоналу;
- удосконалення структури персоналу;
- удосконалення організації праці.

Список використаних джерел

1. Бондаревська К. В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств: Монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2012. 165 с.
2. Погорелов С. М. Завдання, інформаційна база аналізу ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник НТУ «ХП»*. Економічні науки. 2022. №1. С.58–62.
3. Капралюк Т. С. Навчальний комплекс з дисципліни «Економічний аналіз». Бердичів: БПК, 2006. 278 с.
4. Пучкова С. І. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2014. 214 с.

Ірина КОЛОДКІНА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ДТЕУ
Науковий керівник – к.держ.упр., доцент кафедри
публічного управління та адміністрування, ДТЕУ
Ірина ДИННИК

ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Відкриті дані є важливим інструментом забезпечення прозорості та відкритості дій органів публічної влади в будь-яких умовах, включаючи воєнний стан. В Україні, де триває повномасштабна війна, використання відкритих даних має особливе значення через низку причин (табл. 1).

Відповідно до статті 64 Конституції України, умови воєнного або надзвичайного стану можуть призвести до обмежень прав та свобод громадян, включаючи доступ до публічної інформації [4].

Використання відкритих даних для забезпечення прозорості під час воєнного стану в Україні

Аспект	Опис	Під час повномасштабного вторгнення
Забезпечення доступу до інформації	Відкриті дані дозволяють отримати доступ до важливої інформації про ситуацію.	Право на отримання інформації обмежується у випадках, коли це необхідно для захисту національної безпеки.
Зменшення корупції	Використання відкритих даних допомагає запобігти зловживанням влади.	Закритість держреєстрів та відсутність підзвітності призводить до втрати довіри до ключових державних інституцій.
Забезпечення гуманітарної допомоги	Відкриті дані дозволяють ефективніше відслідковувати розподіл гуманітарної допомоги та забезпечення потреб населення в зоні конфлікту.	Закритість держреєстрів та відсутність доступу до суспільно важливих даних призводить щодо гуманітарних центрів та допомоги з міркувань безпеки, особливо безпеки військовослужбовців.
Моніторинг дотримання прав людини	Відкриті дані дозволяють вести моніторинг за дотриманням прав людини та рівнем насильства в зоні конфлікту.	Зменшення кількості звернень на отримання доступу до інформації через військову агресію; відсутність відкритої інформації в зоні бойових дій та на окупованих територіях.

Джерело: розроблено автором за даними [1-3; 6]

Закон України "Про правовий режим воєнного стану" [6] не містить прямих зазначень щодо обмеження доступу до публічної інформації, включаючи відкриті дані. У березні 2022 року уряд затвердив постанову, що передбачає можливість припинення або обмеження функціонування інформаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів, з метою забезпечення належного функціонування та захисту інформаційних ресурсів у період воєнного стану [2]. Отже, зміни до законодавства та прийняті урядом рішення встановлюють обмеження щодо доступу до публічної інформації, включаючи відкриті дані, у період воєнного стану в Україні.

За даними спеціальної доповіді Уповноваженого Верховної Ради України, зазначено, що існує ряд типових проблем, зокрема

вони стосується не оприлюднення наказів начальниками військових адміністрацій, також певна інформація публікується на не всіх офіційних сайтах, а замість того може публікуватися лише в соціальній мережі, що ускладнює надання інформації статусу відкритою, оскільки ця інформація не доходить до громадян [5].

У звіті про моніторинг стану забезпечення інформаційних прав в умовах воєнного стану 2022 року, який був опублікований на веб-сайті United Nations Development Programme, вказано, що 77% регіональних розпорядників і 95% міністерств та інших центральних органів виконавчої влади оприлюднюють повну інформацію про своє розташування, контактні дані та інші важливі деталі. Проте, з 24 лютого 2022 року виникла суттєва обмеженість щодо розголошення інформації про керівників органів і їхніх заступників, а також керівників структурних і регіональних підрозділів. Це обмеження стосується інформації про їхні основні функції. Наявність таких даних у відкритому доступі спрощує надання адміністративних послуг та зменшує кількість безпредметних звернень громадян. Наприклад, лише 27% регіональних розпорядників оприлюднюють повну інформацію, тоді як 62% частково надають ці дані. Стосовно основних функцій структурних і регіональних підрозділів, лише половина центральних органів виконавчої влади їх повністю оприлюднюють, за винятком випадків, коли ця інформація є обмежено доступною. Як результат, внаслідок парламентського контролю, рівень оприлюднення цієї інформації зросло до 78% серед центральних органів виконавчої влади [3].

Незважаючи на можливі обмеження у доступі до публічної інформації під час воєнного стану, важливо забезпечувати доступність до важливих даних, які можуть сприяти розумінню ситуації на передовій, відстеженню витрат публічних коштів, а також сприяти ефективнішому реагуванню на потреби населення.

Список використаних джерел

1. Громадськість вимагає відкрити реєстри та поновити доступ до публічної інформації - заява - Офіс ефективного регулювання. *Офіс ефективного регулювання.* URL: <https://brdo.com.ua/news/gromadskist-vymagaye-vidkryty-reyestry-ta-ponovyty-dostup-do-publichnoyi-informatsiyi-zayava/>.

2. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану :

Постанова Каб. Міністрів України від 12.03.2022 р. № 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-п#Text>.

3.Звіт про моніторинг стану забезпечення інформаційних прав в умовах воєнного стану 2022 року. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/zvit-pro-monitorynh-stanu-zabezpechennya-informatsiynukh-prav-v-umovakh-voyennoho-stanu-2022-roku>.

4.Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

5.Омбудсман України. Спеціальна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо додержання конституційного права на інформацію в умовах дії правового режиму воєнного стану. Київ, 2023. 70 с. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/spetsdopovid-vipravleno-1.pdf>.

6.Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

Тарас КОПЕСТИНСЬКИЙ

здобувач освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ

У розвитку територіальних громад європейських країн спостерігаються різноманітні тенденції, що характеризується як позитивними, так і негативними аспектами. Деякі з них пройшли складний шлях реформ, і цей досвід має велике значення для України, оскільки багато з цих країн відіграють провідну роль у світовому економічному розвитку.

У більшості країн Європи проблема вирішувалась шляхом проведення адміністративно-територіальних реформ, спрямованих

на об'єднання адміністративно-територіальних одиниць. Україна, обираючи євроінтеграційний шлях розвитку, має оновлювати підходи до розвитку регіонів, визначаючи пріоритети та механізми ведення регіональної політики й її реалізації. У цьому контексті досвід країн ЄС у створенні та розвитку місцевого самоврядування, зокрема територіальних громад на засадах самоорганізації, самоврядування й самовідповідальності, буде корисним для України. Це пов'язано з тим, що існуюча система територіальних громад в Україні не є ідеальною, а використання досвіду дозволить переглянути зроблені помилки й використати кращі практики розвитку цих спільнот.

На сьогодні можна виділити п'ять основних характеристик децентралізації в європейських країнах: демократизація шляхом розвитку місцевої та регіональної автономії; максимально ефективно вирішення місцевих проблем; свобода через місцеву та регіональну автономію; забезпечення культурної, мовної та етнічної різноманітності; економічна конкуренція між місцевим та регіональним рівнями.

Враховуючи досвід країн Європейського Союзу, можна впевнено стверджувати, що децентралізація відіграє ключову роль у демократизації та трансформації суспільства, сприяючи переходу до інститутів, що базуються на ініціативі та відповідальності як для громад, так і для кожної окремої особи. Проте законодавчими та нормативними актами не передбачено, чи принаймні недостатньо уважаються, найважливіші аспекти, пов'язані з формуванням та розвитком новостворених територіальних громад. Серед них визнання територіальних громад Конституцією України як суб'єктів адміністративно-територіальних одиниць та надання їм статусу юридичної особи, що дозволить визначати ступінь їх політичної та фінансової автономії.

Для успішної реалізації реформ необхідно прийняти наступні заходи: 1) перед початком процесу реформування провести детальну підготовку, залучивши громадськість та представників органів місцевого самоврядування до спеціальних органів з опрацювання та впровадження реформи; 2) застосовувати індивідуальний підхід до кожного регіону з встановленням критеріїв для об'єднання громад або встановлення міжмуніципального співробітництва; 3) усвідомити, що будь-яке реформування потребує часу; 4) передати значну частину повноважень центральних органів виконавчої влади місцевим

урядам; 5) об'єднати фінансово слабкі громади з більш самодостатніми; 6) підвищити професіоналізм служб місцевого управління; 7) створити інституції, що контролюють ефективність розподілу бюджетних коштів для розв'язання проблем територіального розвитку. Такий підхід сприятиме успішній децентралізації влади в Україні.

Список використаних джерел

- 1.Адміністративно-територіальний устрій країн Європейського Союзу // Навчальні матеріали онлайн (pidruchniki.website) — 2018. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://pidruchniki.com/91596/pravo/dosvid-reformuvannya_administrativno-teritorialnogo-ustroyu_krayinah_yevropeyskogo_soyuzu
- 2.Європейський досвід адміністративно— територіального реформування: політичний аспект. Аналітична записка // Національний інститут стратегічних досліджень — 2018. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/844>
- 3.Забейворота Т.В. Зарубіжний досвід упровадження адміністративно-територіальної реформи в умовах проведення децентралізації влади // Зовнішня політика та національна безпека [Електронний ресурс] — Режим доступу: dunrda.gov.ua/wp-content/uploads/2015/05
- 4.Новіков М. Європейський досвід адміністративно-територіального реформування: політичний аспект. Аналітична записка [Електронний ресурс] Регіональній філіал НІСД у м. Харкові – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/844/>

Віталій КУВІК

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сьогодні малий та середній бізнес (далі МСБ) відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64% доданої вартості, 81,5% зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37% податкових надходжень [1]. Отже, в умовах тривалої війни стратегічний розвиток МСБ в Україні є актуальною темою

дослідження у зв'язку з тим, що внаслідок збройних конфліктів МСБ стикається з низкою викликів, починаючи від збоїв у ланцюгах постачання і врешті решт, підвищеними проблемами безпеки й економічною нестабільністю.

Згідно дослідження, яке було проведено Advanter Group і Центром розвитку інновацій наприкінці 2023 року, МСБ вказує на негативні умови для ведення бізнесу. Показник Ukrainian Business Index (далі UBI), який демонстрував незначне зростання протягом першої половини 2023 року, залишився на низькому рівні (36,3 зі 100), що свідчить про те, що в бізнес-середовищі нині відсутній оптимізм стосовно можливого покращення економічної ситуації і бізнес умов у найближчому періоді. До речі, UBI є важливим показником активності в сфері бізнесу, його здатністю збільшувати обсяги товарообігу та створювати нові робочі місця. Якщо цей показник опускається нижче 50, це вказує на негативні очікування бізнес-спільноти стосовно подальшого розвитку ситуації [2].

На рисунку 1 представлені основні проблеми МСБ, які перешкоджають його розвитку.

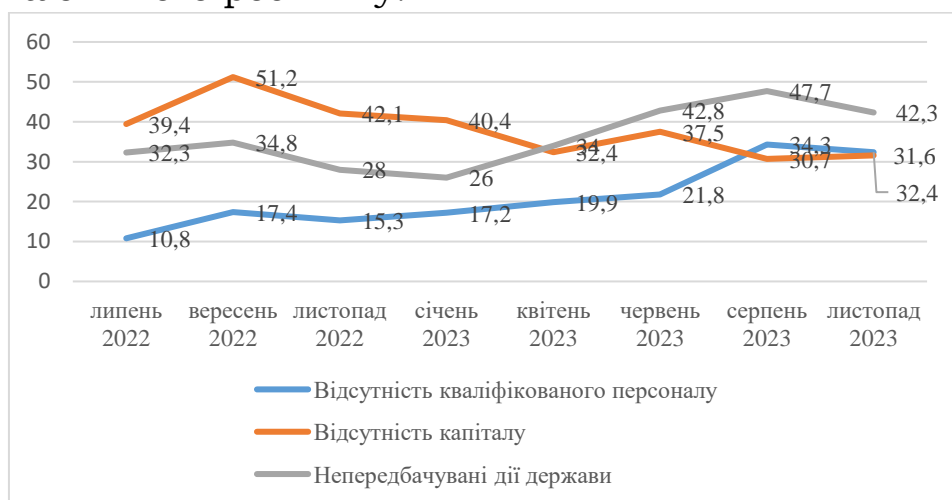


Рис. 1. Основні проблеми МСБ України протягом 2022-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі [3]

Отже, рисунок 1 дає змогу зрозуміти, що в умовах сьогодення МСБ в Україні стикається з певними викликами і проблемами, основними з яких, в першу чергу, є нестача власного і позикового капіталу, але протягом аналізованого періоду відсоток зменшився з 39,4% до 32,4% на 7%, що свідчить про деяке покращення. Тут слід відмітити, що МСБ часто отримують відмову щодо державної підтримки. Зокрема, найвідоміша програма підтримки бізнесу «Кредити 5-7-9» недоступна для багатьох підприємців. Проте

ситуація із відсутністю висококваліфікованого персоналу за аналізований період погіршилася на 20,8%, тобто підприємствам стало все складніше знайти кваліфіковані трудові ресурси, адже значна їх кількість виїхала за кордон або несе службу у ЗСУ. Також особливої уваги потребує проблема, яка пов'язана із непередбачуваними діями з боку держави. У липні 2022 року лише 10,8% підприємці виділяли цю проблему, як основну. Проте вже на кінець 2023 року 47,7% виокремили це як головну проблему, яка перешкоджає їх стратегічному розвитку і гальмує комерційні процеси.

Якщо аналізувати проблеми, які пов'язані із непередбачуваними діями держави, слід наголосити, що багато з цих проблем, таких як блокування податкових накладних, постійні перевірки з боку податкових органів, труднощі з відшкодуванням ПДВ, несправедливі судові рішення, необґрунтована відмова від видачі дозволів виникають через недоліки в системі державного регулювання. Отже, такі проблеми не лише створюють фінансові й адміністративні перешкоди для МСБ на шляху до стратегічного зростання, але й пригнічують їхні можливості для розвитку й конкуренції на ринку.

Згідно з думкою наукових експертів Інституту наукових досліджень, малі підприємства проявляють певне занепокоєння щодо можливого зростання їх діяльності, адже це стає додатковою увагою податкових органів після виходу за межі спрощеної системи оподаткування. Навіть при більш низьких податкових ставках, що існують в Україні, процес адміністрування набуває більшої складності, а ризики, пов'язані з податковими перевітками, у значній мірі зростають [2].

Також слід зауважити, що середні підприємства вважають найбільш важливою сферою своєї діяльності взаємодію з місцевою владою. Крім того, вони ставлять на перше місце важливість відносин із податковими органами та митницею. Найменш вагомим фактором на рівні середніх підприємств є співпраця з центральною владою.

Таким чином, більшість проблем, зазначених вище, вимагають комплексного підходу до розв'язання, включаючи удосконалення законодавства, підвищення ефективності бюрократичних процедур та підтримку МСБ з боку уряду. Важливою частиною рішення цих проблем є підвищення транспарентності та відкритості управління, а також впровадження механізмів

моніторингу та контролю за діяльністю владних структур. Тільки шляхом спільних зусиль уряду, бізнесу та громадськості можна забезпечити сприятливе середовище для розвитку МСБ та забезпечити їхню важливу роль у економіці.

Отже, стратегічний розвиток малого та середнього бізнесу в сучасних умовах стає надзвичайно важливим у контексті зростаючих викликів та нестабільності. З врахуванням впливу таких факторів, як війна й воєнний стан, економічна нестабільність, соціальна напруга, МСБ стикаються з рядом складних завдань. Важливою є не лише здатність МСБ пристосовуватися до змін, а й розробка стратегій, спрямованих на стійке зростання й конкурентоспроможність у непередбачуваних умовах. Розвиток таких стратегій потребує комплексного підходу, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також активну взаємодію з урядом, інноваційний підхід до ведення бізнесу та наголос на створенні стійких відносин з клієнтами та партнерами. В цьому контексті вирішальним стає підтримка МСБ з боку держави та розробка ефективних механізмів регулювання, спрямованих на стимулювання їхнього розвитку та інноваційної активності.

Список використаних джерел

1. Урядовий портал. Підтримка малого і середнього підприємництва. UR: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva> (дата звернення 27.04.2024)
2. Федорчук В. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. UR: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884> (дата звернення 26.04.2024)
3. Дослідження стану бізнесу в Україні. UR: <https://drive.google.com/file/d/1p-LZgG7FE2GYr5D0QZot7fX2rXikYURE/view> (дата звернення 27.04.2024)

Світлана КУЗМІНЧУК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.г.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Галина БАБ'ЯК

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) (англ. OECD), медичні помилки, пов'язані з наданням медичних послуг, виникають у 8-12% випадків госпіталізацій. Приблизно при кожному 10-му патологоанатомічному розтині фіксуються діагностичні помилки – розбіжності з клінічним діагнозом. Економічні втрати системи охорони здоров'я становлять близько 15% витрат лікарень та є прямим наслідком медичних помилок, пов'язаних із наданням медичних послуг.

Пріоритетність питань забезпечення якості медичних послуг підтверджується деклараціями Глобальних міністерських самітів з безпеки пацієнтів (Токіо-2018, Джидда-2019), на яких були визначені найбільш ефективні шляхи забезпечення безпеки пацієнтів, зокрема мінімізація потенційної шкоди, безперервне навчання медичного персоналу «культури безпеки» пацієнтів, формування національних політик та правил безпеки пацієнтів, а також розширення знань на основі даних доказової медицини.

Забезпечення ефективності та підвищення якості та безпеки медичних послуг – це виклик, що стоїть не тільки перед вітчизняною системою охорони здоров'я, а й перед усіма країнами світу, включаючи і найрозвиненіші. У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду формування інфраструктури управління якістю та безпекою медичних послуг.

Побудова національних систем управління якістю в охороні здоров'я базується на галузевих переліках вимог, що ґрунтуються на принципах стандартизації та враховують вимоги міжнародних стандартів, наприклад, Міжнародної організації зі стандартизації (англ. *International Organization for Standardization, ISO*) систем менеджменту якості серії ISO 9000, вимог галузевих стандартів Об'єднаної міжнародної комісії (англ. *Joint Commission International,*

JCI), а також австралійських національних стандартів безпеки та якості медичних послуг (англ. *The National Safety and Quality Health Service, NHSQS*) тощо.

Підходи до впровадження загальних критеріїв якості та безпеки медичної діяльності у розвинених країнах формуються та розвиваються як недержавними професійними спільнотами у сфері охорони здоров'я, так і інститутами, агенціями та іншими підвідомчими державними установами.

Так, у Великобританії створено Національний інститут охорони здоров'я та вдосконалення медичної допомоги (англ. *National Institute for Health and Care Excellence, NICE*), який займається науковими дослідженнями та аналізом в сфері розробки стандартів якості, клінічних рекомендацій, що охоплюють найбільш поширені умови первинної, стаціонарної, а також соціальної допомоги. NICE встановлює керівні принципи клінічно ефективного та якісного лікування пацієнтів, веде консультаційну роботу з використанням інструментів клінічного аудиту, спеціалізованого збору та аналізу даних, а також готує рекомендації щодо вдосконалення методів медичної допомоги в закладах охорони здоров'я.

Інститут якості та ефективності охорони здоров'я Німеччини (англ. *Institute for Quality and Efficiency in Health Care, IQWiG*) здійснює збір та аналіз національних та міжнародних досліджень в сфері використання та впровадження найкращих практик, займається розвитком технологій забезпечення якості в сфері охорони здоров'я. Інститут IQWiG випускає незалежні, засновані на фактичних експертних даних, звіти з широкого кола питань діагностики, раннього виявлення (скринінгу) та лікування захворювань, що широко розповсюджує медичні знання.

У Франції діяльність із забезпечення якості в сфері медицини веде Національний орган (управління) охорони здоров'я (англ. *Haute Autorit de Sant, HAS*). Ця незалежна громадська організація, окрім вирішення завдань, пов'язаних з якістю медичних послуг, здійснює контроль витрат на охорону здоров'я, допомагає узгоджувати дії партнерів системи охорони здоров'я, бере участь у просуванні найкращих медичних практик. Організація розробляє критерії якості та безпеки медичної допомоги, які використовуються як інструменти якості та забезпечення безпеки пацієнтів, а також з метою сертифікації медичних організацій.

Агентство з досліджень та якості в охороні здоров'я США (англ.

Agency for Healthcare Research and Quality, AHRQ) розробляє практичні рекомендації для медичних організацій щодо підвищення якості та безпеки медичної допомоги, а також критерії якості та інструменти їх оцінки. AHRQ реалізує спеціальні програми комплексної оцінки безпеки пацієнтів.

Пріоритетний напрямок роботи Міністерства охорони здоров'я Канади та підвідомчого йому Канадського інституту досліджень у галузі охорони здоров'я (англ. *Canadian Institutes of Health Research, CIHR*), Канадського інституту медичної інформації (англ. *Canadian Institute for Health Information, CIHI*) та інших установ – це зміцнення системи охорони здоров'я країни через адекватний та ефективний контроль за принципом «розумного регулювання» (англ. *smart regulation*). Метою системи програм акредитації медичних організацій (англ. *Accreditation Canada*) є поширення кращих зразків медичних практик і культури надання медичних послуг, заснованих на вимогах визнаних стандартів.

В Австралії питання якості в цілому ставляться до компетенцій Національної ради з охорони здоров'я та медичних досліджень (англ. *National Health and Medical Research Council, NHMRC*) та Австралійської комісії з якості та безпеки в охороні здоров'я (англ. *Australian Commission on Safety and Quality in Health Care, ACSQHC*). ACSQHC була створена у 2006 р. для реалізації на національному рівні безперервних покращень у галузі якості та безпеки медичної діяльності.

Отже, представлені закордонні організації беруть активну участь в інспекційних заходах, контролі якості та оцінці відповідності, проводять моніторинг показників медичної діяльності, беруть участь у складанні звітності медичних організацій про виконану роботу вищим органам, дають експертну оцінку динаміці реалізації державної стратегії розвитку охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Дячук Д.Д., Ліщишина О.М., Зюков О.Л., Гандзюк В.А. Індикатори якості в системах охорони здоров'я: в фокусі національних ресурсів результати, процеси та продуктивність. Клінічна та профілактична медицина. 2022. № 1(19). С. 90-101.
2. Економіка охорони здоров'я: підручник; за заг. ред. д.муд. н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. 288 с. URL: <http://ir.library.nmu.com/bitstream/123456789/7397/1.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. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

4. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.

Ірина КУПРИСЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Олена ДУДКІНА

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В КОНКУРЕНТНОМУ ПОЗИЦІОНУВАННІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах ринкова економіка потребує вміння працювати по-новому всі установи, не виняток і заклади охорони здоров'я. Проблема збільшення медичних закладів на ринку і зменшення суттєвих відмінностей між ними обумовлює необхідність пошуку ефективних методів конкуренції, що й визначає важливість впровадження бренд-менеджменту.

Однак варто зауважити, що брендинг – це не лише назва, логотип чи вивіска. Бренд-менеджмент, або брендинг – це діяльність, спрямована на забезпечення прихильності споживачів, стійких конкурентних позицій, довготривалого успіху підприємства. Іншими словами, це розробка стратегії, яка допоможе закладу охорони здоров'я виділитися на переповненому ринку і впевнено закріпитися серед споживачів, сформувати позитивне сприйняття в наявних клієнтів та залучити увагу потенційних.

Концепція бренд-менеджменту включає в себе стратегічне управління брендом з метою створення, розвитку і підтримки його унікального ідентифікаційного образу на ринку. Основні складові цієї концепції включають розробку брендової стратегії, позиціонування на ринку, управління брендовою ідентичністю, комунікації з метою підвищення свідомості та репутації бренду, а

також моніторинг і аналіз результатів діяльності бренду. Власне всі ці процеси буду досліджувати й аналізувати у своїй роботі.

Дехто вважає, що бренд – це лише тренд моди, однак сучасні управлінці переконливо стверджують, що брендинг є ефективним інструментом для вирішення більшості бізнес-завдань. Чому так відбувається? Тут є два основні аспекти.

1. Технологічні зміни. Всі ми стали частиною моніторингу. Нас стали оцінювати, про нас можуть дізнатися будь-яку інформацію.

2. Зміни у системі праці. Зараз тривалі контракти на роботі є рідкістю. Люди часто знаходяться у пошуку себе і нової роботи, такі обставини вимагають постійного вдосконалення і створення власного бренду, аби стати помітним для роботодавців, або бути брендом, якщо говорити про медичний заклад, щоб у нас хотіли працювати.

Чому бренд важливий для закладу охорони здоров'я? В першу чергу, тому що сильний бренд створює відчуття довіри серед споживачів. Якщо медичний заклад має хорошу репутацію, пацієнти будуть більш схильні звертатися саме до нього для отримання медичної допомоги.

По-друге, бренд може допомогти створити лояльність пацієнтів. Коли пацієнти мають позитивний досвід роботи з вашим медичним закладом, вони, швидше за все, повернуться та порекомендують ваші послуги іншим. Цю лояльність можна зміцнити за допомогою постійного брендування в усіх точках взаємодії, включаючи веб-сайт, соціальні мережі та фізичні місцезнаходження.

По-третє, впізнаваний сильний бренд дозволяє закладам охорони здоров'я залучати інвестиції, розвивати нові медичні програми та поліпшувати якість надання послуг.

Досліджуючи інструменти бренд-менеджменту та маркетингові підходи в організації діяльності медичних закладів, можна зробити висновок, що брендинг в охороні здоров'я не тільки сприяє приверненню та утриманню клієнтів, але й допомагає закладам позиціонувати себе як лідерів у галузі. Отже, розуміння та застосування принципів брендингу в закладах охорони здоров'я є критично важливим для їх успішної діяльності та задоволення потреб споживача.

Список використаних джерел

1. Байрон Шарп. Як зростають бренди: чого не знають маркетологи. Наш Формат, 2019. 240 с.

2. Бренд-менеджмент: навч. посібник. С.Ф. Смерічевський, С.Є. Петропавловська, О.А. Радченко. Київ: НАУ, 2019. 155 с.
3. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник / укл.: І . В. Струтинська. Тернопіль: Принт-офіс, 2015. 204 с.
4. Кей Райт. Побудування бренду: не мовчіть у галасливому світі. Харків. Vivat, 2023. 300 с.
5. Пономарьова Є.А. Бренд-менеджмент. URL: <https://stud.com.ua/154412/marketing/brend-menedzhment>.
6. Маркетингові комунікації. URL: <http://posibniki.com.ua/post-breeding-sutnist-brenda>.

Любов КШИПОВСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Тамара ПОПОВИЧ

КАДРОВИЙ АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

У системі менеджменту організації кадровий аудит є однією з управлінських персонал-технологій, зорієнтованої на проведення якісного оцінювання відповідності наявного кадрового потенціалу цілям та функціональним завданням її діяльності і має на меті розроблення та впровадження стратегічних рішень в питаннях оптимального використання людських ресурсів, удосконалення системи управління персоналом, підтримку його розвитку та підвищення професійних компетентностей. За своєю сутністю і логікою кадровий аудит є систематичним оглядом та аналізом персоналу, його навичок, знань, досвіду та ефективності роботи з метою виявлення сильних та слабких сторін кадрового потенціалу.

Важливим аспектом кадрового аудиту на думку фахівців [1], є його спрямованість на забезпечення дотримання законності у прийнятті і реалізації кадрових рішень, запобігання виникненню трудових конфліктів, виявлення та зниження потенційних кадрових ризиків, удосконалення процесу організації та ведення кадрової роботи в організації. В цьому аспекті, авторкою зазначається, що кадровий аудит є комплексом «процедур з

перевірки коректності оформлення та ведення кадрового обліку відповідно до норм чинного законодавства» [1].

В рамках реалізації аналітично-оціночної функції в управлінні персоналом, основна увага в проведенні кадрового аудиту приділяється :

оцінці кадрового потенціалу організації, кількісним та якісним параметрам стану, руху та розвитку персоналу, його кваліфікаційному рівню;

аналізуванню кадрових процесів та кадрових процедур, що здійснюються в контексті сформованої кадрової політики організації. В цьому аспекті кадровий аудит зорієнтований на: виявлення поточного стану кадрового забезпечення діяльності організації; відповідності наявного кадрового складу функціональним завданням; оцінку інноваційного кадрового потенціалу; визначення потреби у кваліфікованих працівниках; ідентифікації причин плінності кадрів тощо;

діагностуванню організаційної структури управління через оцінювання співвідношень в ієрархії управління, закріплених повноваженнях, обсягу виконуваних управлінських робіт та функціональних завдань, вибудованої системи взаємин та зв'язків тощо.

Конкретизовані напрями кадрового аудиту та основні параметри оцінювання кадрових процесів в організації проілюстровані на рис. 1 [2-3].

Як і будь-який процес кадровий аудит здійснюється за певною процедурою та має конкретний алгоритм дій. Як свідчить практика, кадрового аудитування передбачає дотримання наступних етапів:

1. Підготовчий етап. На даному етапі встановлюються цілі та завдання аудиту, а саме, які аспекти кадрової роботи та персоналу необхідно оцінити? Які проблеми потребують вирішення?

2. Формування складу команди кадрового аудиту, яка буде відповідальна за проведення аудиту.

3. Складання програми та вироблення методології аудитування. Даний етап спрямовується на визначення інформаційних джерел, методів збирання та аналізу даних, визначення критеріїв оцінки персоналу.

4. Збір та аналіз даних про якісний і кількісний потенціал персоналу організації: освіту, досвід роботи, сертифікацію, кваліфікаційні показники,.

Планування потреби персоналу

- Оцінка наявних людських ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку, майбутніх потреб у кадрах

Набір та відбір персоналу

- Оцінка претендентів на посади. Оцінка забезпечення вакансій претендентами. Оцінка результативності оцінних процедур та змін кадрового потенціалу

Система стимулювання та заохочення

- Аналіз структури оплати праці, співвідношень основної, додаткової, обов'язкових виплат та доплат. Наявність схем персоналізованої оплати праці відповідно до обсягу виконуваної додаткової роботи та її результативності. Порівняльні оцінки систем винагородження з іншими сферах діяльності.

Навчання персоналу

- Аналіз процесу планування підвищення професійних компетенцій, форм навчання, програм навчання, результатів навчання. Аналіз системи оцінювання ефективності навчання

Рух персоналу

- Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу за підвищенням, пониженням, переведенням та звільненням персоналу. Оцінка результативності планувальних заходів з розвитку службової кар'єри.

Соціально-психологічний клімат

- Діагностика рівня соціальної напруженості, стану психологічного клімату, організаційної культури, типу керівництва та стану внутрішньої комунікації

Безпека персоналу

- Сукупність заходів, спрямованих на збереження персоналу, вирішення правових питань трудових відносин, виявлення, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків для роботи персоналу, створення максимуму умов для його продуктивної діяльності

Рис. 1. Ключові напрями кадрового аудитування в організації

5. Оцінка ефективності роботи персоналу. Аналізуються результати роботи, включаючи якість надання публічних послуг та рівень задоволеності споживачів.

6. Аналіз кадрових резервів. Визначається наявність та потенціал розвитку кадрів для зайняття ключових посад.

7. Оцінка потреб в кадрах та розробка рекомендацій. Визначаються: потреби у навчанні та розвитку персоналу; обсяг та зміст навчальних програм; розробка стратегій набору та розвитку персоналу.

8. Підготовка адиторського звіту та рекомендацій. Подання результатів аналізу, виявлення проблем та пропозиції щодо їх вирішення.

9. Розробка та впровадження рекомендацій: Формулюються конкретні рекомендації для удосконалення управління персоналом та оптимізації його структури. Розробляється плану заходів та формуються конкретні стратегії та програми для вдосконалення управління персоналом.

10. Моніторинг та оцінка результатів. Здійснюється постійне відстеження реалізації рекомендацій та їх впливу на ефективність роботи організації..

Алгоритмізація процедур кадрового аудиту допомагає систематизувати процеси оцінки кадрової роботи та забезпечити ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Донець М. Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів. URL:
https://www.slideshare.net/ZEST_Outsourcing/kadrovuj-audyt
2. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_1_5
3. Олійник О.О. Аудит персоналу: Навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.

Аліна ЛЯШЕНКО

Національний університет «Одеська політехніка»
Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі НУ «Одеська політехніка» Пучкова С.І.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні тенденції розвитку вітчизняних підприємств демонструють, що більшість вітчизняних підприємств функціонують в умовах економічної нестабільності. Отже, загострення кризи в Україні передбачає потребу в ефективному антикризовому управлінні.

Ситуація на ринку на даний момент така, що конкурувати підприємницькі структури можуть лише за рахунок знань, умінь і навиків своїх співробітників. Тому в ситуації кризи питання організації ефективного управління персоналом повинне стати одним з пріоритетним.

Вирішенню окремих аспектів управління персоналом підприємства в кризових умовах присвячені дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених, а саме: В. Воронкової, Г. Десслера, П. Друкера, О. Крушельницької, А. Лігоненко, В. Лук'янихіна, І. Продіуса, О. Скібіцького, Г. Слезінгера та інших.

Кризові ситуації в економіці призвели до виникнення в економічній теорії такого терміну як «антикризове управління».

Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення явищ, несприятливих для діяльності підприємства, через розробку і реалізацію спеціальних стратегічних заходів, які дозволяють усунути перешкоди, зберегти і покращити ринкові позиції [1, с.22].

Управління персоналом в умовах кризового стану являє собою ретельно сплановану і організовану діяльність, спрямовану на виконання таких завдань:

- формування управлінської команди, здатної розробити та реалізувати програму виживання і розвитку підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства: керівників, фахівців, робітників, які мають особливу цінність для підприємства;
- реструктуризація кадрового потенціалу підприємства в зв'язку з організаційними перетвореннями в ході реструктуризації, реалізації інноваційних інвестиційних проєктів;
- зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнених працівників.

Відповідно до етапів життєвого циклу підприємства можна виділити певні характеристики персоналу, необхідні у кризових ситуаціях, табл. 1.

Таблиця 1

Характеристики персоналу в умовах кризи

Етапи життєвого циклу підприємства	Характеристики персоналу
Стадія формування персоналу	- наявність на підприємстві спеціалістів, які готові орієнтуватися на потреби ринку, створюючи та пропонуючи новий продукт, тобто новаторів; - довірливі відносини між співробітниками в колективі
Стадія інтенсивного росту	- на зміну новаторам мають прийти комерсанти для просування товару на ринку;

Етапи життєвого циклу підприємства	Характеристики персоналу
	– комерсанти, «продавці» постійно конкурують, що є умовою їхнього існування та професійного розвитку
Стадія стабілізації	– у складі персоналу повинні з'явитися спеціалісти, які здатні створювати ефективні технології (технологи); – основою функціонування підприємства є визначеність, сурова ієрархія і підпорядкованість
Стадія виживання	– необхідні особливі спеціалісти, які здатні об'єднати в собі навички новаторів, продавців та технологів; – стиль відносин зорієнтований на лідера, тому особливе значення набуває харизма, влада, заснована на силі особистих якостей лідера

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Отже, кожна ситуація кризи супроводжується специфічними явищами в системі управління персоналом підприємства.

Залежно від причин виникнення кризи вчена Абрамова І. розмежовує наступні види криз персоналу [3, с.10]: криза ефективності праці; кадровий голод; криза компетентності; криза мотивації; криза культури; криза соціально-трудова відносин.

Криза ефективності персоналу – найнебезпечніший вид кризи персоналу, оскільки призводить до розвитку організаційної кризи. Криза компетентності характеризується проблемами в ініціативності, навчанні та здобутті нових навиків персоналом підприємства. Кадровий голод характеризується недостатньою кількістю персоналу на будь-якому з рівнів менеджменту, що призводить до зниження трудового потенціалу та продуктивності праці [3, с. 10].

Отже для забезпечення ефективної роботи підприємства в умовах кризи необхідним є певна антикризова кадрова програма, яка включатиме: планування антикризових кадрових заходів, зниження витрат на робочу силу, формування антикризової управлінської команди, формування антикризових оперативних

груп, формування готовності персоналу до діяльності в умовах кризових ситуацій.

Таким чином, враховуючи нинішню кризову ситуацію в країні, актуально кожному підприємству організувати ефективну систему управління персоналом, яка допоможе не лише скоротити витрати на персонал, що не виключається, але і організувати роботи таким чином, щоб реалізувати кадровий потенціал, який допоможе знайти шляхи виходу з кризової ситуації.

Список використаних джерел

1. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління. Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
2. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 576 с.
3. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01).

Віта МАДИЧ

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

УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління політикою оплати праці є важливою складовою управління підприємством, оскільки впливає на продуктивність та мотивацію працівників, їхню задоволеність роботою та загальний клімат у колективі. У сучасному бізнес-середовищі таке управління є складним та важливим аспектом управління персоналом підприємства. Зміни в економіці, технологіях та культурі праці вимагають постійного пошуку більш ефективних підходів до оплати праці, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства, привабливість для талановитих працівників, стимулювання підвищення продуктивності праці. Обґрунтована політика оплати праці дозволяє: забезпечити баланс між інтересами, фінансовими

можливостями підприємства та інтересами, очікуваннями його працівників щодо їхньої оплати; допомагає залучати та утримувати кваліфікованих працівників, стимулює їхню продуктивність і мотивацію, а також впливає на корпоративну культуру та клімат у колективі, сприяючи досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці [2].

Одним із ключових аспектів управління політикою оплати праці є визначення стратегічних цілей підприємства та відповідність оплати праці цим цілям. Наприклад, якщо підприємство прагне досягти лідерства в інноваціях, то варто розглянути запровадження премій за досягнення конкретних інноваційних цілей. Якщо ж головним завданням є залучення та утримання кваліфікованих працівників, то можливо потрібно переглянути рівень базової зарплати та пакета соціальних пільг. У разі ж, якщо підприємство ставить перед собою завдання економії, може бути вибрана більш консервативна політика оплати праці. Стратегія може базуватися на різних принципах, таких як оплата за результатами, за навантаженням, за кваліфікацією та інших. Також важливо враховувати специфіку галузі та конкурентну ситуацію на ринку праці. Тому необхідно проводити постійний аналіз ринку праці та оцінку внутрішньої справедливості системи оплати. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни вимог ринку та внутрішніх потреб підприємства, забезпечує адаптивність та гнучкість управління.

Крім того, політика оплати праці передбачає впровадження систем мотивації та стимулювання працівників, які б сприяли підвищенню їхньої продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства. Це може бути здійснено через використання премій, бонусів, компенсаційних виплат, програм корпоративного навчання та розвитку тощо. Ці питання потрібно вирішувати з урахуванням різних факторів, таких як: рівень кваліфікації працівника, складність робочих завдань, рівень відповідальності та інші [1].

Управління політикою оплати праці вимагає забезпечення прозорості та відкритості у взаємодії з працівниками, що дозволяє зберігати високий рівень довіри та мотивації у колективі. Це важливо для підтримання позитивного робочого середовища та підвищення ефективності роботи персоналу [4]. Один із важливих аспектів управління політикою оплати праці є встановлення конкурентоспроможних умов оплати, які були б привабливими для

кваліфікованих фахівців і дозволяли утримати їх на підприємстві. Це має особливе значення в умовах активної конкуренції на ринку праці.

Для ефективного управління політикою оплати праці необхідно враховувати такі аспекти, як здатність підприємства платити заробітну плату, фінансові можливості, структуру підприємства, вимоги ринку праці та інші. Важливо також враховувати інтереси та потреби працівників, їх мотивацію та задоволеність від роботи.

Ефективне управління політикою оплати праці є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства. Ця політика визначає не лише рівень заробітної плати працівників, а й їх мотивацію, рівень задоволеності від роботи та загальну продуктивність. Досягнення оптимального балансу між витратами на оплату праці та досягненням стратегічних цілей підприємства вимагає комплексного підходу та уважного аналізу різних аспектів управління цією сферою.

Важливим аспектом є розуміння та врахування зовнішніх факторів, які впливають на ринок праці. Це може включати рівень заробітної плати в галузі, конкуренцію на ринку праці, демографічні тенденції та інші аспекти. Адаптація політики оплати праці до змін на ринку дозволить підприємству зберігати свою конкурентоспроможність та привабливість для працівників. Правильно побудована політика оплати праці сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, підвищенню їхньої продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Першочерговим завданням управління політикою оплати праці є встановлення справедливої та консистентної системи оплати, яка відображає не лише зусилля та внесок працівників, а й різноманітні фактори, такі як рівень кваліфікації, досвід роботи, складність завдань та ринкові умови [3]. Забезпечення справедливості і прозорості в оплаті праці сприяє підвищенню довіри працівників до управління та підприємства в цілому.

Не менш важливим є постійний моніторинг та оцінка ефективності політики оплати праці. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни у вимогах ринку праці, внутрішніх потребах підприємства та задоволеності працівників. Постійне оновлення та вдосконалення політики оплати праці допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним та привабливим для талановитих працівників.

Управління політикою оплати праці має бути відкритим та прозорим для всіх працівників підприємства. Це дозволяє зберігати довіру між роботодавцем і працівниками та створювати сприятливу атмосферу в колективі.

Для оптимізації політики оплати праці в умовах відповідального та сучасного господарювання необхідно: підвищення рівня організації місця робітника; своєчасність постановки завдань; модернізація та ремонт робочого місця для покращення технічного стану; покращення загальної координації між підрозділами та робочим місцем; організація праці з використанням ефективних моделей; за врахуванням відповідальності, складності робіт, кваліфікації працівників розробка адекватної тарифної сітки; заробітна плата виплачується стабільно та своєчасно з необхідною індексацією; система матеріальної та нематеріальної мотивації в колективному та індивідуальному вимірі має бути створена з урахуванням сучасних умов та враховувати результати роботи; необхідно забезпечити якісне нормування робіт з використанням різних видів та типів нормування; застосовування різноманітних форм контролю за виконанням робіт та забезпечення прозорості результатів оцінювання; визначення відповідальності за недотримання правил та порушення; конкретизувати дисциплінарну та матеріальну відповідальність у співвідношенні до дисциплінарної та матеріальної відповідальності; гарантування обов'язкову відповідальність; для працівників, які працюють згідно вимог, необхідно створення оптимальних умов для фахового зростання.

Список використаних джерел:

1. Васюренко Л.В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 36-41.
2. Зудова І.Ю., Болгарова А.С. Особливості організації оплати праці працівників підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 424-428.
3. Міокова Г.І. Управління оплатою праці. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588911.pdf>
4. Чорнобай А.В. Оплата праці як одна з найважливіших складових частин політики доходів населення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 68-71.

Руслан МАРКОВИЧ

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

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Функціонування та розвиток територіальних громад залежить від наявності ресурсного забезпечення, інтенсивності використання, природно-ресурсного потенціалу, можливості його відтворення. При цьому важливим фактором розміщення продуктивних сил, до якого належать природні ресурси та природні умови є природно-ресурсний потенціал територіальних громад.

Природно-ресурсний потенціал територіальної громади є сукупною продуктивністю природних ресурсів, засобів виробництва і предметів споживання, вираженою в їхній суспільній споживній вартості на певній території у відповідний період часу.

У сучасних умовах зростає значення раціонального використання природно-ресурсного потенціалу, що дозволяє знизити матеріаломісткість продукції, забезпечити зростання продуктивності праці і підвищити ефективність діяльності галузей економіки на будь-якому рівні, в тому числі на місцевому рівні. При цьому, склад природно-ресурсного потенціалу територіальних громад доцільно розглядати у розрізі видів природних ресурсів, з розподілом території, на якій вони розташовані у відповідності до правового статусу (землі державної, громадської (комунальної) власності, функціонального використання, величини розвіданих запасів корисних копалин, ліцензій на використання тощо. Водночас, ефективне використання природно-ресурсного потенціалу територіальної громади потребує оцінки стану та можливостей цих ресурсів.

Зазначимо, що однією з основних складових наповнення місцевого бюджету, за умови чіткого визначення пріоритетів територіальною громадою щодо власного використання ендегенних природних ресурсів є бюджетний ефект від використання

природно-ресурсного потенціалу. Територіальні громади характеризуються унікальними природними умовами й ресурсним потенціалом, які спроможні забезпечити їх перехід на інтенсивні стабільні засади розвитку.

В контексті використання природно-ресурсного потенціалу територіальних громад існують проблеми, що спричинені частковою відсутністю законодавчої та нормативної бази щодо розподілу тих чи інших ресурсів між громадою, регіоном чи державою, тобто чітким визначенням, що належить для використання територіальній громаді для її власного фінансового забезпечення, а що належить державі.

«Однією з найважливіших проблем є інвентаризація землі, адже проведення всього спектру землевпорядних робіт потребує великих фінансових вливань, яких у більшості громад нема. Другою проблемою є помилки у формуванні земельних ділянок. Так, часто і громада, і орендарі, і інші учасники земельних відносин зустрічаються з ситуацією, коли земельні ділянки сформовані з помилками, що потім унеможливають реєстрацію права власності. Третьою важливою проблемою є отримання територіальною громадою земель, які вже були передані орендарю. Суть цієї проблеми полягає в тому, що територіальна громада не має права розпоряджатися цією землею, оскільки вона належить орендарю. І що більше, щоб отримати цю землю у власність громади, потрібно отримати згоду орендаря. Після закінчення ж оренди ця земля виставляється на аукціон, що є також загрозою для територіальної громади, оскільки наступним власником може стати велика агрокомпанія, яка є зареєстрована на іншій території і податки буде сплачувати за місцем реєстрації» [17].

Дослідження розвитку територій свідчать про те, що існують недоліки в процесах розробки стратегічних програм щодо використання природно-ресурсного потенціалу територіальних громад, серед них є наступні:

- недостатній ґрунтовний аналіз наявних територіальних ресурсів, де є лише опис соціально-економічної ситуації, немає тенденцій розвитку, набагато рідше аналізу природного, економічного та фінансового потенціалу, майже відсутній аналіз переваг та недоліків територіального розвитку, зовнішніх факторів, що впливають на нього;

- нечіткість постановки основних цілей, а саме, немає чіткого розподілення такого ресурсу як «бюджет» на досягнення конкретної мети;

- відсутність у місцевих програмах чіткого формулювання та наукового обґрунтування стратегічного вибору та слабо прописані алгоритми реалізації програмної діяльності, що є основним недоліком програм;

- недостатній зв'язок між різними інфраструктурними територіальними елементами та галузевими програмами, що діють на відповідній території, відсутня єдина методологічна база їх розробки;

- некоректно розписана діяльність щодо виконання стратегічних дій в контексті обсягу бюджету, передбаченого на таку діяльність;

- через недостатність коштів на розвиток, щорічні плани в основному спрямовані на заповнення прогалін, без злагодженої роботи на майбутнє, а це не сприяє раціональному використанню коштів;

- відсутність проведення моніторингу та не має практики коригування процесу реалізації програм розвитку природно-ресурсного потенціалу при зміні зовнішніх чи внутрішніх чинників.

Водночас, ми вважаємо, що вирішити вищезазначені проблеми можна удосконаленням стратегічного планування використання природно-ресурсного потенціалу територій. При цьому доцільним є здійснення планування в контексті майбутнього, а не в розрізі досягнутого, а це свідчить про те, що головна мета розвитку природно-ресурсного потенціалу має формулюватися як основа стратегічного плану. Стратегічний план не має бути жорстким ні за змістом, ні за часом, а також важливим є використання проєктного підходу для досягнення пріоритетів та стратегічних цілей. Разом з тим, конкретні заходи, що містяться у річному плані дій стосовно використання та розвитку природно-ресурсного потенціалу, повинні бути чітко визначені, мати розроблені критерії оцінки діяльності, фінансові показники, терміни та визначених осіб, які відповідальні за виконання. Процес реалізації стратегічного плану використання та розвитку природно-ресурсного потенціалу має постійно контролюватися, проводитися аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі території та відповідно показників оцінки рівня досягнення цілей та кінцевого результату.

Таким чином, можливості більш ефективного використання природно-ресурсного потенціалу вимагають забезпечення повноцінного відтворення всіх його складових, оскільки він є джерелом та засобом відтворення територіальних громад, а також дозволяють забезпечувати соціально-економічний і людський розвиток громади з максимальним задоволенням її потреб.

Список використаних джерел:

1. Передали на місця? Три проблеми з землею для ОТГ. *Економічна правда*: сайт. 12.04.2019. URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2019/04/12/646954/>

Марія МАРТИНІВ

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
науковий керівник - д.е.н., професор, професор
кафедри фінансів ім. С.І. Юрія, ЗУНУ
Ольга КИРИЛЕНКО

**ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ: ЗМІНА
КАТЕГОРІЙНО-ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ**

Варто зауважити, що немає конкретного визначеного терміну для людини яка перебуває на службі в державі. Єдиним зафіксованим терміном в законі є «державний службовець», проте в науковій літературі найпоширенішими є «державний управлінець», «державно-управлінський службовець», «державний службовець», «публічна особа», «публічний службовець», «держслужбовець», «громадянська служба», «політичний державний службовець», «працівник державного органу», «чиновник», «публічна влада», «керівник-посадова особа» тощо. Така багатогранність термінів викликає науковий інтерес, дослідити термінологію поняття та обґрунтувати її трансформацію крізь призму зміни функціонального наповнення та сучасності.

В останніх наукових публікаціях все частіше вживається термін «державних (публічних) службовців» [3], хоча найпоширенішим є «державний службовець», який і закріплений законодавчими документами. Якщо вникнути у підтекст понять, то «державний» вказує на приналежність державі та особі, що

асоціюється з державою (президент, політична більшість в парламенті). Аналогічно, паралелі проводяться з владою на місцях та їх очільників, прив'язка до діючих місцевих органів влади. «Публічний» – це на показ публіки, прилюдний, що в свою чергу вказує на тяжіння до народу, відкритості, доступності, гласності. Тому, логічно виправдано підкреслюється, зокрема Г. Петрінком, що відбувається перехід від монопольного становища держави в наданні державно-правової допомоги громадянам до системи «сервісної держави» [12, с. 111 – 112], надання певних послуг за визначену плату. Остання включає в себе доступність, відкритість, прозорість тощо. Як закономірність відбувається зміна вектора в понятійно-мовленнєвому словнику державної служби.

Варто зауважити, є дослідження, що стосуються правового аспекту понять «державний службовець» та «публічний службовець», кі між собою в різних державах на законодавчому рівні кардинально відрізняються та давно врегульовані державою. Наприклад, естонське законодавство розмежовує «державного публічного службовця», який найманий державною установою, виконуючи певну роботу, отримує заробітну плату. «Державного службовця» за розумінням правових відносин Естонії наймає держава [10, с. 155 – 159].

Проблему вживання терміну «державний службовець» піднімає М. Іщенко та ін., підкреслюючи, що питання понятійно-категоріального апарату досі не вирішене. Адже, інститут державної служби розвивається та вдосконалюється із запитом суспільства та громадян, інтереси якого представляє. Не зважаючи на різноманітність вживання термінів, науковці дійшли висновку, що «державний службовець» чи «державний управлінець» та інші похідні поняття, не змінюють суті та призначення посадової особи. «Державний службовець» це та людина, яка є ланкою у взаємовідносинах між «державою» та «громадянами» [6]. Тому, можемо припустити, що поширення вживання в науковій літературі та в побутовому мовленні «публічний службовець» є наслідком зміни вектору орієнтації на громадян, а не на державу. Важливе значення цього є побудова на сьогодні «сервісної держави». Так, Національне агентство України з питань державної служби на своїй офіційній сторінці користується терміном «публічний службовець».

Варто зазначити, що даний процес зміни термінології є свідченням переходу від бюрократичної держави до держави

публічних послуг, що закладено в концепції «сервісної держави». Остання включає в себе отримання від держави якісних, швидких, публічно значущих благ та послуг. Широко це питання розкрила А. Гнатовська у праці «Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації» [2, с. 37 – 43]. Яскравим прикладом втілення концепції «сервісної держави» в Україні, тобто дебюрократизації та наближення держави до громадян на сьогодні є створення Міністерства цифрової трансформації [11] та розробка і впровадження згаданим міністерством безплатного застосунку «Дія» (буквально – Держава і Я), що є популярним та широко застосовується громадянами України. Останні оновлення стосувалися даних про освіту і з березня 2024 року кожен громадянин, який користується застосунком може отримати документи, які саме заклади закінчив, коли та відповідно яку освіту здобув [4]. Все це є свідченням переходу Української держави до «сервісної держави». Швидкий та безоплатний доступ до своїх особистих документів, оплата штрафів, участь у голосуванні, наприклад до національного відбору на «Євробачення», тощо. Все це виводить рівень державних (публічних) послуг на новий щабель. Принагідно зауважити, що такий формат запроваджений тільки в Україні.

Потрібно розуміти, що такі вищенаведені тенденції тягнуть за собою і зміни в термінології. Буквально «державний службовець» – це особа, яка служить державі та захищає її інтереси. «Публічний службовець» – це особа, яка служить громадянам держави, захищає їх права. Закономірним явищем є формулювання нової термінології, що веде за собою зміни в правовому регулюванні.

Складність досліджуваного питання полягає в тому, що в Німеччині використовують два кардинально протилежні між собою поняття: «чиновник» і «службовець» [1]. Акцент полягає в тому, що в багатьох країнах вирізняють політичних чиновників та чиновників спеціалістів. Тому, часто зустрічається термін «політичний державний службовець», що вказує на політичну складову працівника органу «державної служби». Суть в тому, що останні працюють до приходу нових політичних сил до влади та часто не володіють професійними навиками. Про що чітко описано в плані заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців [16]. Чиновники, які володіють професійними навиками, наділені публічно-правовими функціями. Вони з

державою перебувають в особливих відносинах, остання наділяє їх певними визначеними правами та обов'язками, виконувати (публічні) державні повноваження. Цікавим є те, що перебуваючи на службі в державі, працівники – професійні службовці можуть бути приналежні до партії, про те, зобов'язані зберігати політичний нейтралітет [1]. Як показує практика «політичний державний службовець», будучи приналежним до певної політичної сили за період перебування на службі у державі, за деякий час набуває професійних навиків.

Звертаючись до Закону України «Про державну службу», державний службовець повинен бути громадянином України, займати посаду в органі державної влади, іншому державному органі, одержує зарплату з коштів державного бюджету, наділений певними повноваженнями, що напряму пов'язані з виконанням завдань та функцій відповідного державного органу, дотримується принципів державної служби [13]. Як бачимо тут нічого не згадано про політичну складову, яка присутня в органах влади. Про те, звертаючись до історії українського державництва, присутній інцидент коли державними службовцями ставали не українці, а представники влади іншої країни, перед тим вони отримали громадянство України. Зокрема, грузин Олександр Квіташвілі міністр охорони здоров'я України з 2 грудня 2014 р. по 14 квітня 2016 р. [7], Катерина Згуладзе-Глуксманн з 17 грудня 2014 р. по 11 травня 2016 р. обіймала посаду заступниці міністра внутрішніх справ України [5]. Цей приклад ілюструє, що в своїй державі вони були «політичними державними службовцями», а в Україні вже з набутими навиками, досвідом, високим рівнем професіоналізму, представляли собою класичне «чиновництво», чиновників спеціалістів, «публічних службовців».

Важливо підкреслити, що термін «публічна служба» вперше в законодавстві України зустрічається в Кодексі адміністративного судочинства України, пункт 17 статті 4: «публічна служба - діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [8]. А в Законі України «Про запобігання корупції» вживається термін «державний службовець» та «посадові особи місцевого самоврядування» [14].

Отже, у своєму історичному розвитку державна служба України зазнавала змін та пройшла свій унікальний шлях до дебюрократизації та переходу на рівень «сервісної держави». Станом на сьогодні питання понятійно-категоріального апарату лишається не вирішене. Та це не заважає процесу розвитку відкритої системи державної служби, яка орієнтується на громадянина України. І входження у побутове мовлення терміну «публічний службовець» є яскравим доказом якісних позитивних змін. Аналізуючи вище наведене можемо прогнозувати зміни, що стосуються врегулювання на законодавчому рівні статусу «публічного службовця» та «політичного державного діяча».

Список використаних джерел

1. Гриб В. І. Публічна служба: європейський досвід. Публічне управління і адміністрування в Україні: науковий журнал. Вип. 16. 2020. С. 7-14 URL: https://library.vspu.net/bitstream/handle/123456789/9470/Grib_Publiczna_sluscha_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Гнатівська А. «Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації» *Наукові праці національного університету «Одеська юридична академія»*. Том XXVIII. 2021. С. 37–43.
3. Демиденко Д., Наумик А., Сидоренко Н. Професійна культура державних службовців як фактор розвитку системи державної служби в Україні. *Збірник наукових праць «SCIENTIA»*, (16 червня 2023 р.; Афіни, Греція) С. 42-44. URL: <file:///C:/Users/martu/Downloads/6.pdf>
4. Е-документи в дії. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/cifrova-osvita/e-dokumenty-v-diyi> (дата звернення: 04.04.2024).
5. Згуладзе-Глуксманн Катерина URL: https://lb.ua/file/person/3130_zguladzegluksmann_katerina_eka_.html (дата звернення: 01.03.2024).
6. Іщенко М., Міщук Є., Радько В. Підходи до розкриття дефініції «державний службовець» у контексті поняття «державна служба». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1535> (дата звернення: 16.04.2024).
7. Квіташвілі Олександр Мерабович URL: https://lb.ua/file/person/1873_kvitashvili_oleksandr_merabovich.html (дата звернення: 16.04.2024).

8. Кодекс адміністративного судочинства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
9. Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/vprodovzh-hrudnia-za-110-prohramamy-pidvyshche-nnia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-5-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv-bf3287a2-889b-492c-a60f-5d9d994ff0d7> (дата звернення: 01.02.2024).
10. Панова Н. С. Державний службовець і публічний службовець: понятійно-правова характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 155-159.
11. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12>
12. Петрінко Г. В. Актуальність професіоналізації культури публічного службовця. *Вісник наукової думки студентів факультету суспільних наук Ужгородського національного Університету*. 2023. Вип. 12. С. 111–112.
13. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. Дата звернення 11.04.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
14. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата звернення 11.04.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
15. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf> (дата звернення: 01.02.2024).
16. Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv-do-2027-roku> (дата звернення: 01.02.2024).

Олена МАРЦИН

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»,
НУК ім. адмірала Макарова
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент
кафедри менеджменту, НУК ім. адмірала Макарова
Марина ВОЛОСЮК

ПРОБЛЕМАТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

До моменту повномасштабного вторгнення РФ на територію України, Миколаїв вважався сильним політичним, діловим, індустріальним, науково-технічним, транспортним та культурним центром. Місто відгравало важливу роль у формуванні соціально-економічного потенціалу Миколаївської області. Але агресія РФ проти України призвела до жахливих руйнувань та знищення критичної інфраструктури, що поставило перед містом нові виклики. Розуміння спільної відповідальності за долю міста, усвідомлення воєнних реалій, викликів, загроз та можливостей сприяли розробці Стратегії міської громади.

Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади до 2027 року та план заходів для її втілення були розроблені за участю робочої групи, в яку увійшли представники Миколаївської міської ради, її виконавчих органів, громадських організацій, комунальних установ, а також інших юридичних та фізичних осіб згідно з розпорядженням міського голови. Крім того, враховувалися пропозиції та думки мешканців Миколаєва, які були отримані під час опитувань та аналізу потреб громадян.

Проєкт Стратегії розвитку передбачає 4 основні стратегічні цілі [1]:

- 1) Безпечна та стійка громада;
- 2) Комфортна громада;
- 3) Конкурентна громада;
- 4) Громада партнерства.

Для забезпечення реалізації стратегічної цілі «Безпечна та стійка громада» наведено такі оперативні цілі як фізична безпека людини, безпечні дороги, екологічна безпека, інформаційна безпека та енергетична безпека. Фізична безпека людини досягатиметься через облаштування укриттів у лікарнях, школах й інших місцях загального доступу, встановлюватимуться

модернізовані системи оповіщення, а також буде створено нову інформаційно-телекомунікаційну систему відеоспостереження та відеоаналітики міста Миколаїв. Також до 2027 року планується провести низку заходів щодо реконструкції дорожньо-вуличної мережі, покращення інфраструктури для пішоходів та велосипедистів з дотриманням принципів інклюзії, доступності, мобільності. Не менш важливими є розбудова сучасних громадських просторів, таких як парки, сквери та ін. Відповідно ж до завдання забезпечення розвитку альтернативних джерел енергії пропонується перехід теплогенеруючих підприємств міста на альтернативні види палива, однак необхідна відсоткова кількість таких підприємств не вказується.

Найважливішим завданням стратегічної цілі «Комфортна громада», звичайно, є забезпечення мешканців міста питною водою, тому відновлення централізованого водопостачання з р. Дніпро і забезпечення міста альтернативним джерелом водопостачання шляхом відновлення Жовтневого водосховища є передовими заходами для надання якісних муніципальних послуг. До них також належать впровадження електронного квитка для проїзду в громадському транспорті міста, створення єдиної системи трекінгу транспорту і власне оновлення парку громадського транспорту новими зручними машинами. Іншим важливим напрямком для стратегічної цілі «Комфортна громада» є будівництво і ремонт пошкоджених будинків в м. Миколаїв. До 2027 року планується відновити 245 будинків та надати потерпілим громадянам 400 нових квартир у новобудовах.

Відповідно до стратегічної цілі «Конкурентна громада» наводиться 7 оперативних цілей. Це такі цілі як логістичний хаб, центр інновацій та нових індустрій, центр бізнес-освіти, конкурентний бізнес, місто сили, креативна молодь, розвиток сфери гостинності.

Реалізація цілі «Громада партнерства» вбачається через виконання таких завдань як інформаційна доступність у забезпеченні прозорого управління, впровадження ініціативи «Доброчесна громада», підвищення суб'єктності містян, забезпечення участі територіальної громади міста у формуванні міської політики та процесі прийняття управлінських рішень, партнерство Миколаїв-Данія, реалізація проекту «UN4Mykolaiv». Щодо партнерства Миколаїв – Данія, то воно планується на довготривалій основі. А вже в 2024 році разом з Італійським архітектурним бюро

OneWorks та Данською компанією COWI буде створено Майстер-план міста Миколаєва, який також врахує бажання й потреби людей, що проживають у цьому місті.

Отже, стратегічний план розвитку Миколаївської міської територіальної громади є досить обширним документом, який пропонує багато рішень наявних проблем. Однак, на нашу думку, цей план не впевнює, що всі цілі будуть досягнуті. Перешкодами для цього можуть стати:

- політична нестабільність в державі та міській територіальній громаді;

- недостатні навички та спроможність розробити стратегічний план фахівцями, що працювали в робочій групі;

- соціально-економічний аналіз у стратегічному плані носить презентативний характер і не дає уявлення про тенденції розвитку громади у динаміці;

- відсутність у стратегічних напрямках розвитку екологічної цілі, що було б бажаним, судячи зі стану екології в Миколаївській міській територіальній громаді, та з метою формування передумов для сталого розвитку громади;

- певна кількість оперативних цілей та завдань економічного напрямку нереалістичні для виконання до кінця 2027р., зважаючи на виклики для громади, які зазначені у SWOT-аналізі.

Стратегічне планування відіграє важливу роль для місцевого розвитку, як під час півномасштабної війни, так і в подальших умовах повоєнного відновлення. Стратегія місцевого розвитку має бути зрозуміла як потенційним донорам, так і бізнесу та громадськості; уся система стратегічних документів громади має бути синхронізованою, тому що на подальший повоєнний розвиток потрібно дивитися системно; план реалізації стратегії має бути вкрай чітким для усвідомлення усіх джерел ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Миколаївської міської ради. URL: <https://mkrada.gov.ua/>

2. Волосюк М.В. Особливості стратегування регіонального та місцевого відновлення і розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 04 травня 2023 року). Тернопіль, ЗУНУ. 2023. С.30-33. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48083>

Віталій МАСЛОВСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Ірина СМАЧИЛО

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Дослідження процедури ухвалення управлінських рішень в закладах охорони здоров'я сьогодні надзвичайно актуальне, оскільки, по-перше, їх прийняття – це базова складова діяльності керівників в сфері охорони здоров'я, по-друге, існує дисбаланс між вимогами повсякденної практики, що здійснюється в непростих соціально-економічних умовах, та науковим обґрунтуванням аналізованого процесу, що викликає певні труднощі в осіб, які приймають ці управлінські рішення. Така ситуація вимагає розробки універсального автоматизованого багатокритеріального способу оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в закладах охорони здоров'я.

Для визначення набору критеріїв для проведення оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень в закладах охорони здоров'я проведено опитування експертів в цій сфері. В якості експертів було обрано керівників закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів, яким щодня доводиться ухвалювати управлінські рішення. У цьому дослідженні взяли участь 62 експерти: генеральні директори закладів охорони здоров'я (28,6±5,7%), їх заступники (31,4±5,9%) та завідувачі структурних підрозділів (40±6,2%).

Експерти встановили перелік із 23 значущих інформативних критеріїв оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в закладах охорони здоров'я: 1) знання керівником цілей та завдань, що стоять перед закладом охорони здоров'я; 2) знання керівником реальних умов, у яких здійснюється діяльність закладу охорони здоров'я; 3) рівень професійної підготовки керівника в сфері прийняття управлінських рішень; 4) наявність у керівника закладу охорони здоров'я індивідуально-психологічних якостей, що дозволяють приймати дієві управлінські рішення; 5) мотивація керівника до прийняття управлінських рішень; 6) залучення

підлеглих (виконавців) до ухвалення управлінських рішень; 7) уявлення керівника про результати діяльності закладу охорони здоров'я; 8) зв'язок планування діяльності закладу охорони здоров'я з прийняттям управлінських рішень; 9) облік керівником закладу охорони здоров'я властивостей, що визначають якість прийнятих управлінських рішень; 10) облік керівником закладу охорони здоров'я чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень; 11) облік керівником закладу охорони здоров'я обмежень прийняття управлінських рішень; 12) об'єктивність, повнота та своєчасність інформації, що використовується в закладі охорони здоров'я при прийнятті управлінських рішень; 13) розподіл управлінських рішень, що приймаються в закладі охорони здоров'я, за способом діяльності; 14) використання керівником закладу охорони здоров'я методів прийняття управлінських рішень; 15) реалізація в закладі охорони здоров'я алгоритму прийняття раціональних управлінських рішень; 16) формулювання управлінських рішень в закладі охорони здоров'я; 17) планування реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я; 18) реалізація завдань зворотного зв'язку при виконанні управлінських рішень в закладі охорони здоров'я; 19) ступінь виконання управлінських рішень в закладі охорони здоров'я (керованість); 20) аналіз причин невиконання управлінських рішень в закладі охорони здоров'я; 21) здійснення оцінки та моніторингу успішності прийняття управлінських рішень в закладі охорони здоров'я; 22) функціонування в закладі охорони здоров'я системи підвищення її керованості; 23) прийняття в закладі охорони здоров'я інноваційних рішень.

Також в процесі дослідження було визначено градацію кожного інформативного критерію: високий, середній та низький рівні. Наприклад, для критерію «Аналіз причин невиконання управлінських рішень в медичній організації» високий рівень – це коли «в усіх випадках невиконання управлінських рішень здійснюється аналіз їх причин (непередбачені явища, вади рішення; порушення виконавчої дисципліни)», середній – це коли «в окремих випадках аналіз причин невиконання управлінських рішень не здійснюється», низький – це коли «аналіз причин невиконання управлінських рішень, як правило, не здійснюється».

Оскільки значна частина характеристик рівнів перелічених інформативних критеріїв носить якісний характер, для забезпечення можливості подальшого формального використання

було здійснено їх переведення в бали. При цьому кожному вищому рівню (від низького до середнього та високого) присвоювався більший бал: 10, 20 та 30 відповідно.

Різна значимість інформативних показників зумовила необхідність визначення відповідних коефіцієнтів. Це було здійснено за допомогою використання методу попарного порівняння, побудови матриці суміжності та дотриманням умов про рівність суми коефіцієнтів значимості одиниці. Надалі експерти визначили так званий «прикордонний коефіцієнт» – 0,0441, що дозволило розділити інформативні критерії на дві групи. До першої увійшли 13 інформативних критеріїв з коефіцієнтом значущості, що дорівнює або більше пограничного (1-5, 7, 8, 12, 16-20), до другого – решта (їх 10).

Такий методичний підхід дав можливість обґрунтувати модельні варіанти інтегральної оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в закладах охорони здоров'я. За аналогією зі звичною та загальноприйнятою шкалою було визначено чотири такі модельні варіанти з інтегральними оцінками «відмінно», «добре», «задовільно» та «незадовільно». Вони відрізняються залежно від рівнів інформативних критеріїв в конкретному закладі охорони здоров'я, і навіть від своєї приналежності до першої чи другої групи, тобто більш менш значимим. Так, якщо всі інформативні критерії першої групи отримали максимальну кількість балів (30), тобто були віднесені до високого рівня, а другої групи – не нижче за середній рівень (не менше 20), то виставляється інтегральна оцінка «відмінно». Якщо ж хоча б один інформативний критерій першої групи або понад 50% інформативних критеріїв другої групи перебувають на низькому рівні, то підсумкова оцінка – «незадовільно».

Отже, у представленому вигляді розроблений спосіб оцінки ефективності прийняття управлінських рішень може бути використаний у більшості вітчизняних закладів охорони здоров'я. В той же час в окремих випадках медичні організації відрізняються принциповими особливостями, що стосуються переліку інформативних критеріїв, їх характеристик та модельних варіантів. При необхідності у запропоновану методику легко вносяться відповідні зміни, оскільки вона носить відкритий характер.

Список використаних джерел

1. 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.
URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

2. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.

Іван МИКОЛАЙШИН

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

Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Тетяна ЖЕЛЮК

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Матеріальна та технічна допомога, надана Україні від міжнародних партнерів, відіграє нині ключову роль у розвитку та забезпеченні стабільності країни. Це особливо важливе джерело фінансової, гуманітарної, наукової, освітньої, консультаційної, медичної допомоги для сфери охорони здоров'я, особливо після пандемії та в умовах повномасштабної війни. Україна отримувала фінансову та матеріальну підтримку під час пандемії коронавірусу від різних джерел, включаючи глобальну ініціативу «COVAX», яка забезпечувала розподіл вакцин проти COVID-19. Наприкінці лютого 2022 року в Україні активно реалізовувалися 529 проєктів, з яких 45 відносилися до медичної сфери, з них 32 реалізовувалися в продовж війни [1].

Зазвичай, міжнародна медична допомога, як альтернативне джерело фінансування та матеріально-технічного забезпечення охорони здоров'я може надаватися у різних формах, зокрема, це може бути [2]:

1. Фінансова допомога, яка включає фінансування проєктів у галузі медицини, закупівлю медичного обладнання та ліків, фінансування медичних програм та ініціатив.

2. Надання медичного обладнання та ліків країнами або міжнародними організаціями.

3. Навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу, що може включати проведення тренінгів, семінарів, конференцій для медичних працівників, обмін досвідом та знаннями у галузі медицини.

4. Медичні місії та волонтерська допомога, які можуть бути організовані для надання допомоги в країнах, що потребують медичної допомоги, а також волонтерська робота у медичних установах.

5. Розробка та впровадження медичних програм у сферах профілактики захворювань, лікування та реабілітації пацієнтів.

6. Технічна допомога та консультації, що може включати надання консультацій та технічної підтримки у галузі медицини, впровадження новітніх технологій та методів лікування.

Ці форми міжнародної медичної допомоги спрямовані на покращення доступу до якісної медичної допомоги, підвищення рівня медичної освіти та підтримку системи охорони здоров'я у країнах-реципієнтах.

Основними донорами України в медичній допомозі є США, Швейцарія, Німеччина, Норвегія, ОБСЄ, програми розвитку ООН та ЄС. Загальне фінансування проєктів складає 278 млн доларів і охоплює різні проєкти, які реалізуються з 2016 по 2026 рік. Лідером за обсягом наданої допомоги є США з сумою в 176 млн. доларів [1].



Рис.1. Основні донатори міжнародної медичної допомоги Україні в системі охорони здоров'я

Примітка: наведено за інформацією Міжнародного фонду «Відродження» [1]

За інформацією Міжнародного фонду «Відродження» загальний обсяг фінансування в медицині за міжнародною допомогою складає 277,9 млн. доларів. [1]

Дані проєктні ініціативи міжнародних грандодавців спрямовані на підтримку різних галузей української медицини, включаючи медичну реформу та підтримку Центру громадського здоров'я України при МОЗ України. Фінансування передбачає підтримку вже запроваджених змін, перехід на нові етапи реформ та допомогу у функціонуванні та модернізації закладів охорони здоров'я відповідно до завдань Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року [3].

Значна частина фінансування призначена для боротьби з інфекційними та неінфекційними захворюваннями серед населення України, зокрема у сфері ВІЛ та опортуністичних інфекцій. Протидія поширенню ВІЛ та підтримка ВІЛ-інфікованих є одним із пріоритетів за обсягом іноземного фінансування, що перевищує 100 млн доларів. Крім того, підтримуються інші напрямки, такі як боротьба з пандемією коронавірусної інфекції, епідемічний контроль та профілактика інших захворювань.

Для забезпечення якісних медичних послуг для всього населення, включаючи прикордонні регіони, важлива міжнародна співпраця. Наприклад, співпраця між Україною та Румунією в рамках транскордонного співробітництва є успішним прикладом. Станом на початок війни 1.02.2022 року було реалізовано 8 проєктів у цьому напрямку, на які ЄС виділило близько 2 млн. євро та 8 млн. євро на реалізацію освітніх проєктів в медичній сфері [1].

Міжнародна допомога у сферу медицини в умовах повномасштабної війни є потужним джерелом формування та розвитку інституційної структури відновлення, в якій важливе місце повинна зайняти система моніторингу за використанням коштів на відновлення для запобігання зловживань у сфері використання міжнародної допомоги. Перед війною наша країна отримувала фінансування на медичні потреби та про це звітувала. Однак зараз ситуація стала набагато складнішою – багато медичних закладів було зруйновано або пошкоджено, тому міжнародні партнери, так і звичайні українці очікують не лише звітування про фінансові потоки на державних рахунках, але й створення повноцінної системи звітності щодо цього ключового аспекту. Загалом, міжнародна медична допомога може значно підвищити якість та ефективність роботи закладів охорони здоров'я в умовах

війни, сприяючи покращенню доступу до якісних медичних послуг для населення.

Список використаних джерел

1. Лєменов О. Які міжнародні партнери допомагають у сфері медицини. URL:<https://statewatch.org.ua/publications/yak-mizhnarodni-partnery-dopomahaiut-u-sferi-medytyni/>
2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2022. 438 с.
3. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Указ Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021. URL: <https://bit.ly/3mTbzxF/>
4. 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. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

Володимир МИСИК

кандидат історичних наук,
здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Юрій БОГАЧ

ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Реалізація завдань кадрової політики в організації публічної сфери є досить складним, але разом із тим і важливим завданням, що полягає у забезпеченні укомплектування відповідними кадрами органів державної влади, місцевого самоврядування та ін.

Для реалізації цього завдання вироблена конкретна державна кадрова політика, яка спрямована на забезпечення загальнонаціональних інтересів з метою підтримання функціонування державних інституцій. Останні у свою чергу повинні функціонувати у відповідності до Конституції України та законодавства, прийнятого на її виконання.

Важливими в управлінні кадрами є кілька напрямків, які сприятимуть добору висококваліфікованого персоналу для реалізації завдань, передбачених чинним законодавством для тих чи інших органів публічної сфери.

При підборі персоналу необхідно визначити якісні показники, яким повинен відповідати претендент для призначення його (її) на ту чи іншу посаду. Для цього важливо керуватися відповідними нормативними актами, у тому числі локального характеру, в яких буде визначено конкретний обсяг виконуваної роботи та кваліфікаційні вимоги до посади.

Не менш значимим є відкритість працівника публічної сфери. Відповідністю наявності компетентності у цій сфері є ґрунтовні знання та вміння із застосування і дотримання норм Закону України «Про доступ до публічної інформації».

Після прийняття працівника на службу в публічну сферу управління його знання та навички повинні систематично удосконалюватися та розвиватися. Цьому сприятиме регулярне підвищення кваліфікації посадової особи, особливо у тій сфері, що не вивчалася на університетському рівні, або запроваджується уперше. Так, новаціями сучасної системи підвищення кваліфікації посадових осіб є ознайомлення та роз'яснення із застосування норм Закону України «Про запобігання корупції».

З метою забезпечення безперервності діяльності органів влади публічної сфери є наявність кадрового резерву та регулярне проходження стажування високопрофесійних працівників. У свою чергу кадровий резерв надасть змогу в разі появи вакансії за посадою, функції якої передбачають постійний характер надання публічних послуг, не допустити необґрунтоване зупинення виконання завдань органу державної влади чи місцевого самоврядування.

Окремим напрямком в реалізації кадрової політики у публічній сфері є фінансове стимулювання та соціальне забезпечення. Розмір оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування чи державної сфери повинен прямопропорційно дорівнювати важливості їх діяльності та ризиків відповідальності за ймовірні допущенні помилки. У той же час має бути передбачено і стягнення за непрофесійність або поверхнєве ставлення до виконання посадових обов'язків. В практиці європейських держав функціонує система заохочення не просто за сумлінне виконання своїх обов'язків, а за результативність у вирішенні тих чи інших проблем.

Цей досвід тільки починає засвоюватися в практиці української публічної сфери. Окрім того, для подальшої ефективної роботи того чи іншого посадовця повинна існувати така система заохочень та стягнень, що дозволить вирішити проблему пошуку ефективних кадрів для вирішення складних завдань.

Для того, щоб визначити ефективність роботи працівника, встановити той чи інший розмір заохочень за виконані доручення, упевнитися в своєчасному їх виконанні необхідно здійснювати контроль за процесом реалізації поставлених завдань. Він повинен передбачати не тільки кінцевий вид контроль, але й поточний і попередній.

Попередній здійснюється на початковому етапі реалізації завдань. Його меті властивий контроль не за самим процесом виконання доручень, а за організацією реалізації вирішення проблеми, розробленням плану дій тощо.

Поточний контроль забезпечується на етапі виконання поставлених завдань, коли можна з'ясувати ефективність досягнення цілей, необхідність корекції тощо.

Заключний контроль важливий тим, що дозволяє керівнику з'ясувати можливість ефективного виконання інших аналогічних завдань, сприяти мотивації у виконанні наступних доручень. Також цей завершальний етап контролю дозволяє у повній мірі оцінити професійні навички, ефективність роботи та відповідальність працівника, що сприятиме у формуванні професійної команди для надання якісних послуг в публічній сфері.

Таким чином, основними напрямками кадрової політики в публічній сфері є підбір персоналу, відкритість та публічність в його роботі, регулярне підвищення кваліфікації, система стимулювання та соціального забезпечення, кадровий контроль тощо.

Список використаних джерел

1. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102-107.
2. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. С. 77-82.
3. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах національної поліції. Адміністративне право і процес. 2019. № 5. С. 125-131.

4. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. – Х. : НУЦЗУ, 2020. – 46 с.

5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Дата звернення 08.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата звернення 08.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

Оксана НАКЛЮЦЬКА

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

Західноукраїнського національного університету

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

Тетяна ЖЕЛЮК

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В діяльності закладів охорони здоров'я закупівлі відіграють важливу роль, оскільки вони визначають якість та доступність медичних послуг для пацієнтів. Ефективне управління закупівлями може сприяти зменшенню витрат, покращенню якості медичних послуг, а також забезпечити належний рівень безпеки та надійності медичного обладнання та препаратів. Практика закупівель в діяльності медичних закладів дозволяє виділити такі їх форми [1]:

1. Відкриті торги, при яких будь-який постачальник може подати пропозицію на участь у торгах за умови відповідності вимогам та умовам, встановленим замовником. Відкриті торги дозволяють забезпечити конкуренцію серед постачальників та отримати кращі умови закупівлі.

2. Запит цінних пропозицій, який передбачає формування запиту цінних пропозицій від різних постачальників для конкретного товару або послуги. Постачальники подають свої цінні пропозиції, і замовник може вибрати найбільш вигідну пропозицію.

3. Конкурентний діалог, який передбачає взаємодію між замовником та постачальниками для обговорення та уточнення вимог до закупівлі. Це дозволяє замовнику отримати більш

докладну інформацію від постачальників та підготувати більш точні умови закупівлі.

4. Багатораундові торги, що реалізується через послідовні раунди торгів, під час яких постачальники можуть покращувати свої пропозиції та конкурувати за умови закупівлі.

Ці форми закупівель можуть бути використані окремо або в поєднанні залежно від потреб та умов конкретної закупівлі. Важливо враховувати законодавство та регуляції у сфері закупівель при виборі форми закупівлі лікарських засобів та медичних препаратів.

З метою оптимізації процесу закупівель у медичних закладах, важливо враховувати такі аспекти, як вибір надійних постачальників, визначення оптимальних цін та умов поставок, контроль якості закупленої продукції та послуг, а також дотримання вимог законодавства у сфері закупівель. На сьогоднішній день важливо також враховувати цифрові технології у процесі закупівель, що дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси, забезпечити прозорість та ефективність управління закупівлями, а також зменшити ризики корупції та неефективного використання бюджетних коштів.

В Україні регламентування процедур закупівель для медичних закладів здійснюється згідно Постанови «Про внесення змін до особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі” від 01.09.2023 № 952, яка вносить зміни до правил публічних закупівель у період воєнного стану. Зокрема вона зобов'язує публічних замовників купувати певні ліки та медичні вироби через електронний каталог Prozorro Market на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. Медичні заклади повинні використовувати цей каталог для закупівлі лікарських засобів та медичних виробів з переліку, якщо їх вартість становить 50 тис. грн або більше [2]. Завдяки широкому та постійно зростаючому асортименту замовник може швидко купити якісний товар із максимально вигідною ціною. Нині в Prozorro Market доступні майже всі лікарські засоби з Національного переліку та складне медичне обладнання: автомобілі швидкої медичної допомоги, апарати ШВЛ тощо .

Повний перелік медичних товарів, закупівля яких обов'язково здійснюється через Prozorro Market, наведений у Переліку лікарських

засобів та медичних виробів, затверджений Додатком до Особливостей затверджений рішенням Кабінету Міністрів від 10 грудня 2022 року №1178: «ліків - складається із 23 розділів, серед яких передопераційні та седативні препарати, що застосовуються під час лікування психічних та неврологічних захворювань, антибіотики, засоби для лікування захворювань серця тощо; медичних виробів - складається із 8 розділів, серед яких лабораторні витратні матеріали, засоби індивідуального захисту, медичні контейнери тощо» [3].

У 2022 році загальна вартість медичних товарів, придбаних через е-каталог, склала 28 млн грн, а за перше півріччя 2023 року цей показник зріс до понад 235 млн грн. Prozorro Market діє як маркетплейсі та є безкоштовним для замовників, що дозволяє закладам охорони здоров'я швидко та зручно закуповувати товари через запит цінкових пропозицій. Адміністрування медичної частини каталогу здійснюють фахівці Медичних закупівель України (МЗУ), які також відповідають за попередню кваліфікацію постачальників та формування товарних профілів, що мінімізує можливість дискримінації учасників закупівель та умов постачання. «МЗУ- це централізована закупівельна організація, яка завдяки е-каталогам здійснює попередню кваліфікацію постачальників. До її відповідальності належить також формування товарних профілів. Це не дозволить публічним замовникам застосовувати дискримінаційні вимоги до учасників закупівель і умов постачання» [2].

При закупівлі лікарських засобів та медичних препаратів існують деякі ризики, які можуть виникнути і вплинути на якість та безпеку закупленої продукції. Деякі з найпоширеніших ризиків включають: підробку та контрафактні продукти, недостатня якість продукції, порушення законодавства, недостатня логістика та транспортування лікарських засобів та медичних препаратів, що може призвести до їх псування або погіршення якості; закупівля лікарських засобів та медичних препаратів може бути дорогою процедурою, особливо якщо потрібно закупити велику кількість продукції або спеціалізовані препарати. Для зменшення ризиків при закупівлі лікарських засобів та медичних препаратів важливо проводити детальний аналіз постачальників, контролювати дотримання вимог до якості та безпеки лікарських засобів та медичних препаратів, а також дотримуватися всіх вимог законодавства та регуляцій у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2022. 438 с.
2. Уряд прийняв постанову, яка зробить закупівлі лікарських засобів та медичних виробів більш прозорими та ефективними. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pryiniav-postanovu-iaka-zrobyt-zakupivli-likarskykh-zasobiv-ta-medychnykh-vyrobiv-bilsh-prozorymu-ta-efektyvnymu>
3. Перелік лікарських засобів та медичних виробів, які замовник закуповує через систему Prozorro Market URL: <https://e-tender.ua/news/zmini-do-medichnih-zakupivel-shcho-novogo-dlya-zamovnikiv-1492>
4. 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. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

Василь НІМЧУК,

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ.

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

Алла ВАСІНА

РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Після адміністративної реформи та реформи децентралізації територіальні громади України отримали можливості та важелі для забезпечення свого соціально-економічного розвитку. Перехід від централізованого управління до розширення повноважень органів місцевого самоврядування ознаменував собою новий якісний крок до розбудови успішних територіальних громад. Проте, формування спроможності територіальних громад ефективно вирішувати назрілі завдання своєї життєдіяльності базується на належному рівні ресурсного забезпечення та виробленні дієвих підходів до розвитку їхніх соціально-економічних систем. Тому сільські

територіальні громади постають перед викликом пошуку нових можливих ефективного використання свого потенціалу з метою підвищення рівня місцевого економічного розвитку та підвищення рівня життя сільських мешканців.

В цьому зв'язку заслуговує на увагу розвиток с зеленого туризму в територіальних громадах. А враховуючи те, що більшість території України – це сільські території – сільський зелений туризм у найближчому майбутньому може стати рятівним кругом як для місцевих економік, так і для жителів територіальних громад.

Туризм є гнучкою та ризиковою галуззю, яка, не зважаючи на відсутність значних фінансових ресурсів, швидко реагує на економічні зміни. Розвиток сільського зеленого туризму може стати важливим напрямком підвищення соціально-економічного розвитку сільських територій та економічного зростання країни загалом [1].

У сучасних умовах вторгнення росії на територію України, зміни конфігурації туристичних потоків та зростання внутрішнього туризму, існують можливості для створення та розвитку конкурентоспроможного місцевого туристичного продукту, що, в свою чергу, формує передумови вирішення назрілих завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Розвиток сільського зеленого туризму доцільно розглядати як чинник одночасного використання й формування потенціалу територіальних громад, реалізації підприємницького інтересу та підвищення рівня життя їх жителів, активізації місцевого економічного розвитку, удосконалення структури місцевої й регіональної економіки, забезпечення збереження культурної спадщини та ідентичності, включення сільських територіальних громад в соціально-економічні системи й підвищення їх конкурентоспроможності.

Зважаючи на значний природно-ресурсний потенціал України, розвиток сільського зеленого туризму повинен стати пріоритетом розвитку сільських територіальних громад на засадах сталості.

Перед органами місцевого самоврядування постає виклик об'єктивно оцінити туристичний потенціал територіальних громад і забезпечити якомога повніше використання можливостей унікального географічного розташування, сприятливих кліматичних і геоморфологічних умов, мальовничих ландшафтів, історико-культурних пам'яток, лісових масивів для розвитку

сільського зеленого, пізнавального, спортивного та інших видів туризму.

Актуальне завдання щодо якомога повнішого використання потенціалу зеленого туризму в контексті досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад повинно вирішуватись на основі вироблення й реалізації дієвих механізмів, зорієнтованих на:

- формування сприятливих організаційних й економічних умов для надання послуг зеленого туризму [1];
- налагодження співпраці жителів територіальної громади з органами місцевого самоврядування в питаннях консалтингового супроводу надання послуг зеленого туризму;
- розвиток соціальної інфраструктури територіальної громади й надання супутніх послуг;
- розвиток комунальної інфраструктури територіальної громади;
- забезпечення безпеки жителів територіальної громади та споживачів туристичних послуг;
- формування туристичного брендингу територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Ярема Л.В., Замора О.І. Розвиток сільського зеленого туризму як важливий чинник соціально-економічного зростання регіону. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7320>

Олена НИТКА

здобувачка освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Для конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку послуг необхідно в системі стратегічного планування закладу передбачити розробку функціональних стратегій розвитку. Функціональна стратегія лікарні є елементом стратегічного планування діяльності медичного закладу і знаходить своє відображення через розробку плану дій досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного функціонування медичного закладу. Функціональна стратегія орієнтована на оптимізацію роботи різних підрозділів лікарні для забезпечення належної якості медичного обслуговування. Дана стратегія повинна містити цільовий, організаційний, ресурсний блоки, а також в сучасних умовах безпекову підсистему.

Складовими організаційного блоку у функціональній стратегії управління медичним закладом повинні бути системи: розвитку медичних спеціалізацій, оптимізації медичних процесів, управління якістю медичних послуг, створення комфортного середовища для працівників та пацієнтів.

Розвиток медичних спеціалізацій в лікарні сприяє підвищенню якості медичної допомоги, зменшенню часу лікування та покращенню результатів лікування пацієнтів. Для успішного розвитку медичних спеціалізацій в лікарні необхідно правильно структурувати лікарню на спеціалізовані відділення згідно з медичними спеціалізаціями (наприклад, хірургія, онкологія, неврологія тощо), що дозволить кожному відділенню спеціалізуватися на конкретних види лікування; забезпечити лікарню кваліфікованими лікарями та медичним персоналом, які мають досвід у відповідних медичних спеціалізаціях; забезпечити лікарню сучасним медичним обладнанням та технологіями, що допоможе покращити діагностику та лікування пацієнтів; забезпечити можливість медичному персоналу проходити навчання та підвищення кваліфікації в обраній медичній спеціалізації; заохочувати співпрацю між різними медичними спеціалістами в лікарні для комплексного підходу до діагностики та лікування пацієнтів.

Оптимізація медичних процесів - це процес пошуку та впровадження ефективних методів управління та виконання медичних процедур з метою покращення якості надання медичної допомоги, зниження витрат часу та ресурсів, підвищення продуктивності та задоволеності пацієнтів. Оптимізація медичних процесів є важливою складовою функціональної стратегії лікарні і передбачає: встановлення чітких та однакових стандартів та протоколів для виконання медичних процедур, що дозволяє підвищити якість послуг та уникнути помилок; впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів запису та обробки медичної інформації, покращення комунікації між медичним персоналом та пацієнтами; аналіз та вдосконалення послідовності та організації робочих процесів в медичних відділеннях для зменшення зайвих витрат часу та підвищення продуктивності; проведення тренінгів та навчань для медичного персоналу з метою удосконалення їхніх навичок та знань, що допомагає покращити якість медичних послуг; впровадження Lean-підходу для зменшення зайвих витрат та підвищення ефективності лікувального процесу. Оптимізація медичних процесів допомагає лікарням покращити якість надання медичних послуг, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити задоволеність пацієнтів.

Ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів лікарні є важливим аспектом для оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці в лікарні. Для раціонального планування ресурсів необхідно планувати використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів лікарні заздалегідь, враховуючи прогнозовані потреби та обсяги роботи, що дозволить уникнути зайвих витрат та забезпечити ефективне використання ресурсів. Необхідно постійно аналізувати та моніторити результати роботи лікарні, виявляти можливість для покращення та оптимізації витрат, що дозволить підвищити продуктивність та ефективність лікарні. Також допоможе оптимізувати управлінські витрати укладання партнерських угод з іншими медичними закладами, лікарями, страховими компаніями та іншими партнерами для розширення спектру послуг та залучення нових клієнтів, автоматизація та впровадження інформаційних технологій.

«Новітніми цифровими технологіями, на які може і повинен опиратися медичний заклад для конкурентного позиціонування повинні бути: інтероперабельні технології взаємодії всіх учасників

процесу лікування, телемедичне консультування для повноцінного догляду за пацієнтами дома, цифрові сервіси підтримки прийняття лікарями рішень щодо діагнозу та методів лікування, встановлення чат-ботів для нагадування про візит до лікаря, організують процес для здачі аналізів, тобто відповідають за клієнтський сервіс; цифрові сервіси підтримки ментального здоров'я» [1].

В розробці функціональної стратегії важливо місце слід відвести використанню маркетингового інструментарію для просування медичних послуг (рис.1), залучення нових клієнтів, підвищення свідомості про бренд та підтримання відомості на ринку.

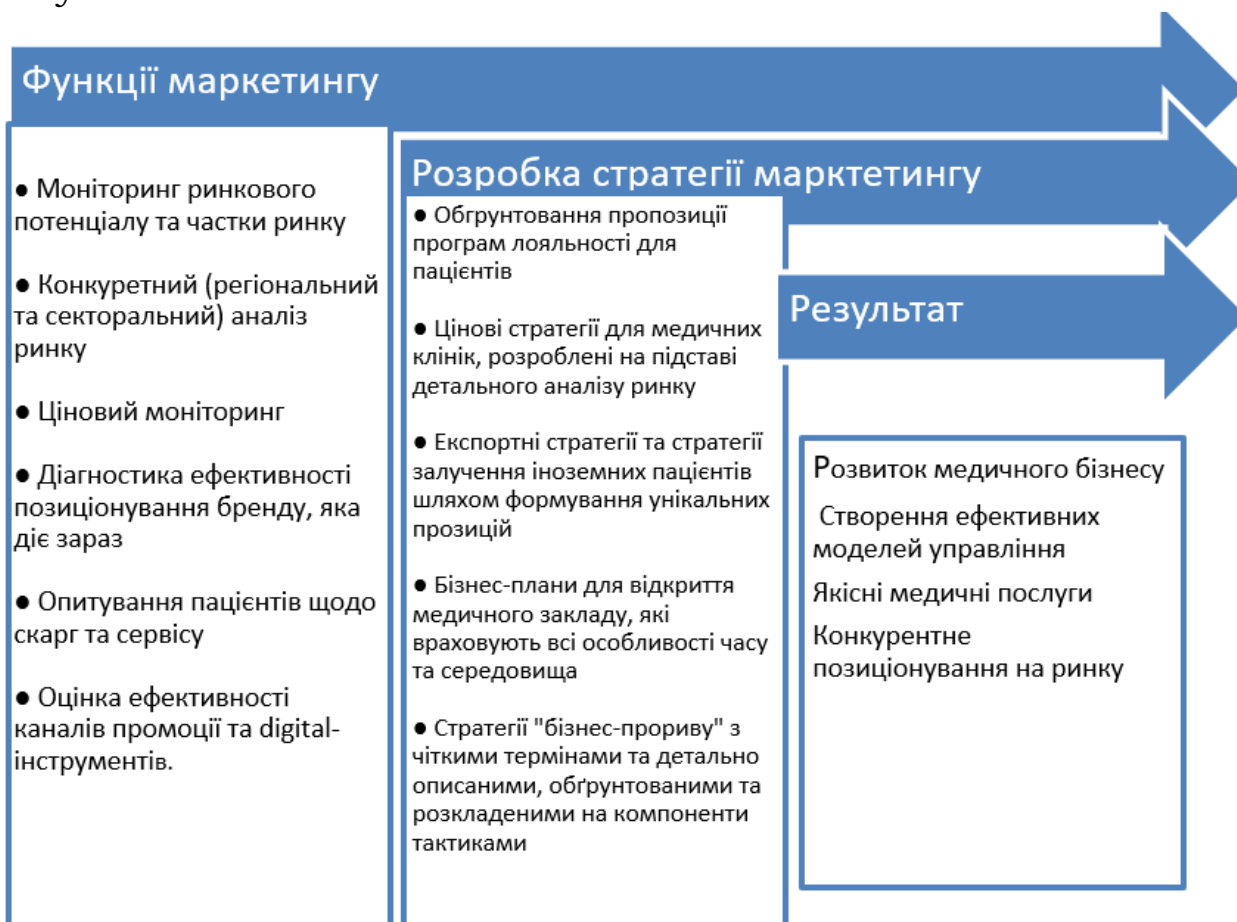


Рис. 1. Маркетинговий блок функціональної стратегії медичного закладу

Позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку вимагає стратегічного сповіщення цільової аудиторії про його унікальні цінності та особливості. Ефективне використання маркетингових технологій відіграватиме ключову роль у формуванні та комунікації цього позиціонування. Основні методи маркетингу, які використовуються для позиціонування закладів охорони здоров'я на ринку, включають створення веб-сайту та присутність в онлайн-

середовищі, яка забезпечується через адаптивний дизайн для зручності користувачів на різних пристроях; оптимізацію для пошукових систем; можливість онлайн запису на прийом та контентний маркетинг.

Маркетинг в управлінні та плануванні діяльності медичного закладу відіграє ключову роль у позиціонуванні та брендуванні, просуванню медичних послуг на ринку, виявленні та просуванні унікальних особливостей, формуванні сильного бренду, аналізі та ідентифікації цільової аудиторії, розробці стратегій для конкретних сегментів попиту, а також використанні онлайн-каналів для просування, що допоможе закладу охорони здоров'я займати сильну позицію на ринку медичних послуг, забезпечуючи якісну та доступну медичну допомогу для своїх клієнтів.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Указ Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021. URL: <https://bit.ly/3mTbzxF/>
2. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи (аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збаразький замок, 9 вересня 2021 р.). Вісник економіки. 2021. № 4. С. 225-233.
3. Стратегічне планування на рівні госпітального округу. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/606/Manual1.pdf>
4. 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. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

Олександр ОСТАПЮК

здобувач освітньо-професійної програми
« Управління персоналом та цифрова грамотність», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ
Олександра Овсянюк-Бердадіна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом в менеджменті - це ключова складова сучасного бізнесу, оскільки успішність компанії в значній мірі залежить від ефективного управління її ресурсами - в тому числі й людськими. Місце управління персоналом в системі менеджменту полягає в розробці та впровадженні стратегій, політик та процедур, спрямованих на ефективне управління трудовими ресурсами компанії. Управління персоналом в менеджменті повинно бути спрямоване на забезпечення ефективної та продуктивної робочої атмосфери. Цього досягнути неможливо без використання сучасних підходів та кращих практик до управління персоналом.

Новітні технології управління персоналом включають в себе широкий спектр інструментів та підходів, які спрямовані на покращення ефективності, продуктивності та задоволення працівників. Деякі з найбільш популярних технологій управління персоналом включають програмне забезпечення, яке допомагає управляти всіма аспектами персоналу, включаючи найм, навчання, оцінку, винагороду та розвиток працівників; системи управління талантами, які допомагають компаніям ідентифікувати, розвивати та утримувати талановитих працівників, що дозволяє підвищити продуктивність та конкурентоспроможність; використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом, прогнозування тенденцій у сфері рекрутингу, збереження та розвитку персоналу; створення онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників, що дозволяє підвищити їхні навички та компетенції; розробку та застосування мобільних додатків для зручного та ефективного управління персоналом, спілкування з працівниками та контролю над робочими процесами. Використання новітніх технологій управління персоналом допомагає компаніям підвищити ефективність управління персоналом, залучити та утримати

талановитих працівників, а також підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Широкомасштабна та тривала війна між Росією та Україною вплинула на підходи до управління персоналом. На початковому етапі конфлікту акцент в кадровому менеджменті ставився на організаційних та адміністративно-правових методах управління персоналом, в той час, як на наступних етапах були впроваджені економічні та соціально-психологічні підходи, такі як антистресові програми та програми для управління викликами, пов'язаними з воєнним досвідом [1]. Ці методи залишаються актуальними й у післявоєнний період. Важливо розробляти програми для збереження кадрів, підвищення заробітної плати та забезпечення фізичного та соціально-психологічного благополуччя демобілізованих працівників, осіб з інвалідністю, осіб із посттравматичним стресовим розладом та інших психічних проблем [2, 3].

Протягом півтора року активної війни виникла ситуація, коли в робочих колективах можуть працювати люди з різними долями, пов'язаними з війною: втратами рідних, переживанням окупації, переїздами, перебуванням за кордоном, ухиленням від мобілізації та іншими ситуаціями. Це ускладнює вже напружену обстановку на роботі, що включає тривоги, блек-аути, проблеми з логістикою, нестачу персоналу та погіршення матеріального стану працівників. Для компаній це може призвести до зниження залученості та ініціативності, конфліктів у колективах, падіння мотивації та продуктивності праці, а також збільшення текучості кадрів. У таких умовах важливо підтримувати постійну комунікацію на щотижневих зустрічах, оперативно ділитися новинами про досягнення компанії, стимулювати зворотний зв'язок та пояснення від керівництва. Також необхідно забезпечити соціальну інклюзію для переселених працівників, які можуть відчувати синдром провини вцілілого. Тренінги з екологічної комунікації, командобудування, розвитку емпатії та інші заходи допоможуть вирішити ці проблеми, які повинні бути узгоджені з корпоративною та кадровою політикою .

Список використаних джерел

1. Данилюк Д.О. Методи управління персоналом в умовах війни. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

2. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 27. С. 58–64.

3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48.

Микола ПАНАСЮК

здобувач 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

ЕТИКА ВЗАЄМОВІДНОСИН ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В умовах реформування медичної сфери, коли заклади охорони здоров'я конкурують за ресурси та споживача своїх послуг, зростає роль деонтології, та необхідність формування сучасної системи етичних взаємовідносин лікаря (медичного працівника) та пацієнта. Етичні взаємодії в закладі охорони здоров'я є одним із джерел формування його позитивного іміджу, фундаментом високої якості надаваних ним медичних послуг, а також передумовою для покращення інформаційно-комунікативних взаємовідносин з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища. Реалії сьогодення визначають забезпечення етичної взаємодії з пацієнтами як важливу умову функціонування ЗОЗ та завдання для всіх його медичних працівників. Це, у підсумку, як свідчить практика – сприяє досягненню кращих результатів у лікуванні та догляді за пацієнтами.

Діяльність сучасних медичних закладів закладає як ціннісний пріоритет – формування виважених, нормативно врегульованих взаємовідносин своїх медичних працівників з пацієнтами, в основі яких лежить лікарська етика. В наукових джерелах остання визначається як «галузь медичної етики, яка вивчає і встановлює принципи та правила поведінки лікарів й інших медичних працівників у взаємодії з пацієнтами, колегами та

іншими учасниками системи охорони здоров'я. Її головною метою є регулювання моральних, етичних та професійних аспектів медичної практики та створення основи для етичних рішень у сфері охорони здоров'я» [1].

Слід зазначити, що етичні норми і правила поведінки в організаціях медичної сфери переважно базуються на «досвіді, традиціях і набутих знаннях, які наочно об'єднують моральні цінності і особистість медичного працівника у технологічних процесах медичної допомоги. Вони формулюють норми і правила відносин медичних працівників між собою і пацієнтом, а також всього суспільства і держави» [2].

Ключовими елементами, які визначають сутність лікарської етики, є її системні елементи: професіоналізм медичних працівників, довіра до них пацієнтів, конфіденційність у наданні медичних послуг, емпатія, обов'язковість інформованої згоди пацієнта в процесі надання медичних послуг та медичного обслуговування, першочергова повага до особистості пацієнта.

Таким чином, лікарська етика покликана створити довіру між медичним працівником і пацієнтом. Це означає, що пацієнти повинні бути впевнені, що лікар діє в їхніх інтересах і дотримується принципів етики у всіх аспектах надання медичних послуг, реалізації процесу медичного обслуговування.

Повага до особистості є однією з фундаментальних складових етичної взаємодії лікаря і пацієнта, вона означає, що кожний пацієнт як унікальна особистість, в процесі медичного обслуговування має право на повагу до себе незалежно соціального статусу, гендеру, віку, раси, релігії чи інших особистісних характеристик.

Зasadничою умовою формування етичних взаємовідносин медичного працівника та пацієнта є професіоналізм та фаховість лікарів, що передбачає високі стандарти якості лікування, дотримання медичними працівниками етичних норм (кодексів, правил) та внутрішньої дисципліни.

Основи законодавства України про охорону здоров'я зазначають, що «медичні, фармацевтичні працівники та фахівці з реабілітації зобов'язані дотримуватися вимог професійної етики і деонтології, зберігати лікарську таємницю» [3]. Це вказує на значимість етичної компоненти у процесі надання в ЗОЗ медичних допомоги і послуг.

Чинними нормативно-правовими актами регламентовані основні вимоги до компетенцій, якими повинні володіти сучасні медичні працівники, а також визначено перелік професійно-етичних якостей лікарів, які допомагають їм високоякісно виконувати свої обов'язки та, належно етичним нормам, ставитись до пацієнтів. Серед них можемо виокремити такі:

- обов'язковість етичної поведінки – медичний персонал повинен дотримуватись високих стандартів етики, зберігати конфіденційність в обслуговуванні пацієнтів та виявляти повагу до їх гідності;

- доброзичливість та співчуття – лікарі мають проявляти відкритість і співчуття до стану та емоцій пацієнтів, створюючи психологічний комфорт, як для пацієнтів, так і для медичного персоналу;

- комунікаційні навички – розкриваються через здатність лікарів етично та виважено спілкуватися з пацієнтами та їхніми сім'ями, оскільки спілкування і співпраця важливі в отриманні позитивних результатів лікування;

- постійне навчання, здобуття сучасних професійних знань, освоєння інформаційних технологій, особливо в умовах цифровізації сфери охорони здоров'я і впровадження нових медичних та інформаційно-комунікативних технологій діагностики та лікування пацієнтів;

- вміння працювати в команді, які розкриваються у здатності лікарів співпрацювати з іншими медичними працівниками для забезпечення комплексної медичної допомоги хворому;

- стресостійкість медичних працівників задля того, щоб бути стабільними в умовах викликів та загроз зовнішнього середовища, труднощів (професійного вигорання, психологічного дискомфорту та напруження), що можуть виникнути у медичній практиці, зокрема в умовах реформування чи реорганізації медичних закладів;

- ефективне управління конфліктами в ЗОЗ, яке розкривається через уміння вирішувати міжособистісні і внутрішньоособистісні конфлікти, які можуть виникнути в процесі взаємодії з пацієнтами або членами колективу ЗОЗ.

Вказані професійно-етичні якості допомагають лікарям забезпечувати якість та безпеку лікування, етичність медичного

обслуговування та зберігати довіру й повагу пацієнтів; формувати позитивний імідж закладу охорони здоров'я, сприяти його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Михайленко В. Л., Літвак А. І. Роль держави у формуванні етичних цінностей медичного персоналу. URL: <http://medportal.odessa.ua/medical-staff/detail/127>
2. Організація діяльності закладі охорони здоров'я : навч пос. / за ред.. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2021. 516 с.
3. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України № 2802-XII від 19.11.1992р.. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

Василь ПАНЬКІВ

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В РЕСУРСНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Перед територіальними громадами постає завдання вироблення й реалізації ефективних механізмів їх розвитку. Ключове місце тут посідають публічні закупівлі, які виражаються у вигляді придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому законодавством України про закупівлі [1].

Основним законодавчим актом у сфері закупівель в Україні є Закон України «Про публічні закупівлі». Окрім цього, система закупівель включає ряд нормативно-правових актів, які регулюють проведення закупівельних процедур, визначають права та обов'язки учасників, встановлюють порядок проведення та контролю за закупівлями. До основних з них належать: Постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти, що видаються Уповноваженим органом, а саме Міністерством економіки, інші нормативно-правові акти, які визначають порядок проведення закупівель, встановлюють правила організації та проведення закупівельних процедур [2].

Для забезпечення ресурсами територіальних громад існують різноманітні механізми та інструменти публічних закупівель.

Одним з них є використання електронних майданчиків, які є

платформами, що дозволяють проводити закупівлі в електронному форматі. Електронні майданчики закупівель в Україні - це спеціалізовані інтернет-платформи, на яких проводяться торги та закупівлі товарів, послуг або робіт за допомогою електронних засобів. Ці майданчики використовуються замовниками (зокрема і територіальними громадами) для організації та проведення процедур закупівель у відповідності з вимогами законодавства про публічні закупівлі в Україні. Завдяки проведенню електронних закупівель через електронні майданчики процеси закупівель стають більш прозорими та відкритими, оскільки інформація про тендери доступна для громадськості, а дотримання процедур закупівель, включаючи аукціони, конкурентні торги та інші, сприяє зменшенню можливостей для корупції та необ'єктивних угод між учасниками закупівельних процедур. Електронні майданчики дозволяють замовникам та постачальникам здійснювати торги та проводити закупівлі ефективно та швидко, що сприяє зменшенню часу та витрат на процедури. Використання електронних майданчиків створює передумови для здійснення контролю та моніторингу за проведенням закупівельних процедур, що сприяє додержанню законодавства та уникненню порушень.

Важливим для забезпечення ефективного використання ресурсів територіальної громади, якості соціальних послуг, відстеження процесів закупівель, виявлення можливих порушень при їх проведенні є:

- проведення аудиту потреб та планів закупівель;
- моніторинг закупівель, який сприяє покращенню контролю та управління в сфері закупівель;
- застосування процедур конкурентного відбору, який включає в себе використання відкритих та прозорих конкурсів для вибору постачальників, що дозволяє отримати найкращі умови та ціни;
- застосування інноваційних підходів, сучасних технологій, таких як інноваційні партнерства та енергоефективні рішення;
- розвиток механізмів громадського контролю, зокрема, залучення громадських організацій та активістів до моніторингу закупівель, що може допомогти у виявленні порушень та забезпеченні додержання принципів прозорості та відкритості;
- використання при проведенні закупівель електронних платформ ProZorro та ProZorro Market [3].

Також, публічні закупівлі необхідно використовувати як інструмент стимулювання економічного розвитку та конкуренції в

громадах, що може мати значний вплив на місцеве господарство та підвищення життєвого рівня мешканців. Територіальні громади, як замовники, можуть надавати перевагу місцевому малому та середньому бізнесу при проведенні дрібних неконкурентних закупівельних процедур. Прикладом цього може бути залучення місцевих постачальників та виробників до участі в закупівельних процедурах, встановлення квот для місцевого бізнесу, або обмежень на участь в торгах для великих компаній. Це допоможе сприяти розвитку місцевих підприємств та підтримці підприємницької ініціативи, збільшенню виробництва та послуг в громадах, а також зменшенню залежності від зовнішніх постачальників.

В рамках закупівельних процедур Замовники можуть пропонувати стимули для розробки та впровадження інноваційних технологій та рішень, що сприятиме розвитку та модернізації місцевої економіки, а також підвищенню конкурентоспроможності громад.

Публічні закупівлі можуть стати стимулом для розвитку локальних ринків, підтримки місцевих виробників та постачальників, збільшення місцевої конкуренції. Це дозволить зміцнити місцеву економіку та сприяти створенню нових робочих місць у громадах, підвищенню якості та ефективності надання послуг та виконання робіт, а отже, зробить громади більш привабливими для життя та бізнесу, а також створить передумови для підвищення рівня задоволеності мешканців послугами, наданими органами місцевого самоврядування.

Отже, дотримання законодавства в сфері закупівель, використання запропонованих вище механізмів та інструментів, сприятиме ефективному використанню ресурсів територіальних громад та удосконаленню їхнього розвитку.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. No 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#n943>
2. Нормативно-правові акти у сфері публічних закупівель. URL: <https://www.treasury.gov.ua/diyalnist/publichni-zakupivli/normativno-pravovi-akti-u-sferi-derzhavnih-zakupivel>
3. Дяченко С. А.. Діджиталізація як сучасний механізм управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади. Інвестиції: практика та досвід. № 15-16. 2020. С.129.

Андрій ПАСТУХ

здобувач 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

ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК УМОВАХ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна практика свідчить, що кадровий менеджмент є стратегічною складовою управління закладами охорони здоров'я, спрямованою на забезпечення належного функціонування та розвитку медичного персоналу, який розглядається як базовий актив їх результативного функціонування.

З огляду на це, кадрова політика медичних закладів, в першу чергу, приділяє увагу питанням підготовки та безперервного професійного розвитку кадрів. В умовах медичної реформи заклади охорони здоров'я (ЗОЗ), що позиціонують себе як ефективні, інноваційні, конкурентоздатні некомерційні підприємства, активно впроваджують усі форми свого кадрового забезпечення. А саме: пошук кадрів; відбір та найм працівників; навчання та подальший розвиток лікарів; регулярні оцінки якості виконаної ними роботи (наданих медичних послуг); створення умов для кар'єрного зростання; управління комунікацією задля створення сприятливої робочої атмосфери в колективі медичних працівників; створення умов для розвитку самоврядування в ЗОЗ та ін.

Для ефективного мотивування персоналу в медичних закладах використовуються різноманітні методи, зокрема економічні та соціально-психологічні. Перш за все, «економічні методи мотивації забезпечують стимулювання лікарів та медичного персоналу за допомогою матеріальних стимулів, які можуть включати премії, бонуси, підвищення заробітної плати або інші форми фінансового винагородження.

Крім того, «соціально-психологічні методи мотивації спрямовані на задоволення потреб працівників у визнанні, самовдосконаленні та соціальній підтримці. Вони можуть включати надання можливостей для професійного розвитку, організацію командних заходів, налагодження співробітництва та сприяння розвитку позитивного робочого середовища» [1].

Соціально-психологічні методи мотивації включають також надання соціального пакету працівникам ЗОЗ з метою задоволення їхніх потреб в соціальному розвитку, особливих соціальних запитів та створення сприятливих умов праці. Цей пакет включає наступні переваги: додаткові подарунки для медичних працівників на святкові дні, які виявляють увагу та вдячність адміністрації ЗОЗ до своїх співробітників. Також одним із мотиваційних інструментів є стимулювання у медпрацівників необхідності підтримувати здоровий спосіб свого життя та проходити медичні огляди згідно з графіком. Це сприяє попередженню захворювань та збереженню загального здоров'я персоналу ЗОЗ.

Ці соціальні пільги, що надаються лікарям та всім працівникам ЗОЗ, сприяють зміцненню внутрішнього мотиваційного фактора та підвищенню задоволеності від праці. Вони допомагають побудувати в медичному закладі комфортну робочу атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності та відчуттю цінності кожного працівника у колективі.

Разом з тим, в умовах напруженості бюджетного забезпечення, відчувається недостатність мотивації працівників, що є проблемою не конкретного закладу, а системи медицини в цілому. Недостатність фінансування галузі негативно проявляється на рівні заробітної плати, а також на можливості ЗОЗ проводити заходи з безперервного професійного розвитку кадрів шляхом державного фінансування. Саме тому більшість заходів з набуття нових професійних компетенцій медичного персоналу (курсів, тренінгів, коротко- чи довготермінових навчальних програм тощо) оплачуються з ініціативи самих працівників.

Серед проблемних аспектів слід наголосити і на потребі покращення нефінансової мотивації працівників, а саме створення комфортних умов праці, проте це знову ж таки залежить від рівня фінансування як галузі, так і конкретної організації.

В закладах охорони здоров'я безперервний професійний розвиток лікарів проводиться відповідно до Наказу Міністерства охорони здоров'я України №446 від 22.02.2019 р. та внутрішніх нормативних документів ЗОЗ шляхом проходження курсів тематичного удосконалення, майстер-класів, фахових шкіл, дистанційного навчання. Згідно з цими нормативно-правовими нормами, лікарі щорічно проходять навчання, курси та тренінги для покращення своїх навичок та оновлення знань. Проведення таких навчальних курсів частково фінансується організацією,

проте значна частка забезпечення покривається самими працівниками.

Інструментом кадрової політики в ЗОЗ є також атестація лікарів для підтвердження своєї кваліфікації та категорії. Такий підхід не тільки допомагає підтримувати високий рівень компетентності медичного персоналу, але й відповідає вимогам сучасної медичної практики. При цьому адміністративний персонал ЗОЗ повинен всіляко заохочувати та мотивувати своїх працівників для освоєння нових методик у діагностиці та лікуванні.

Також слід наголосити, що в контексті управління персоналом в ЗОЗ проводиться робота зі скаргами пацієнтів, їх аналіз та виявлення прогалин у підготовці фахівців, що вимагає оперативного виправлення недоліків у роботі, і – відповідно, прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки лікарів, з метою здобуття ними нових компетенцій.

Основним організаційно-розпорядчим та програмним документом, що визначає кадрову політику ЗОЗ та засоби професійного зростання лікарів є стратегічний план розвитку персоналу, що формується в рамках внутрішньої системи управління. Лікарі мають можливість самостійно обирати тренінги, які вони бажають відвідати, але при цьому здійснюється моніторинг розвитку компетентності кожного лікаря відповідно до встановлених стандартів та вимог. цей процес контролюється відповідно до внутрішніх стандартів та вимог ЗОЗ.

Список використаних джерел

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73-79.
2. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів. Наказ МОЗ України №446 від 22.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text> .

Вадим ПЕТЬОВИЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к. пед., доцент, директор
Закарпатського навчально-наукового інституту, ЗУНУ
Едіта ГРАБАР

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ВЛАДИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Забезпечення інтересів суспільства та його потреб шляхом підвищення ефективності процесів надання громадянам публічних послуг є основою соціальної стабільності, а також стимулює співпрацю органів влади та організацій громадянського суспільства. Тому визнані пріоритетними напрямки діяльності щодо реалізації суспільних реформ із розвитку сучасної соціальної держави в Україні мають привести до повноцінного отримання громадянами належного рівня та високої якості послуг, що зобов'язані їм надавати органи влади. У нашій країні даний процес зумовлений поглибленням реформ, що відповідає її завданням щодо перспектив європейської інтеграції. Це актуалізує потребу забезпечення ефективності управління органами влади щодо підвищення якості надаваних ними публічних послуг, а також запровадження дієвих механізмів управління державою із метою розбудови сучасного громадянського суспільства.

Трансформаційні процеси в системі відносин між державою та суспільством в ХХ–ХХІ ст., зміна суспільного середовища, що характеризуються зростанням чисельності суб'єктів політичної системи, зумовлюють потребу дієвого реформування системи державного управління (СДУ) [4, с. 45].

Так, академік О. Алімова зазначає, що «... нововведення в державному управлінні, як правило, є не «товароподібними», а організаційно-управлінськими, відповідно об'єктом інноваційної діяльності виступають технології процесу державного управління» [5, с. 30].

В основу модернового реформування СДУ в багатьох державах світу закладається принцип функціонування його суб'єктів на основі сервісного підходу. Це стосується й України. Реформування, що «... базується на ідеї сервісного публічного управління, має здійснюватися як державними органами і структурами, так і місцевим самоврядуванням».

Узагальнюючи сутність процесів вдосконалення діяльності інститутів держави в якості суб'єктів СПУ, вважаємо за необхідне зазначити, що вони мають ґрунтуватися на виборі належної якості інноваційних процесів функціонування та розвитку СПУ, що має орієнтуватися на сервісний продукт – «... самостійну послугу, або систему, що об'єднує матеріальний продукт і відповідні послуги» [4, с. 45].

Особливості здійснення діяльності органів публічної влади обумовлюють: рівень розвитку демократії в країні; стан захисту інтересів громадян та задоволення їхніх інтересів та потреб; спроможність суб'єктів держави адекватно реагувати на суспільні трансформації. Оскільки ОПВ, громадські організації, політичні партії та структури бізнесу є суб'єктами сучасної держави, то постає необхідність вивчення саме суб'єктно-орієнтованого підходу та системи принципів функціонування та еволюції ОПВ, які слід представляти в якості принципів реалізації механізмів публічного управління в сучасних умовах постійних суспільних змін в Україні.

Теоретичну основу дослідження аспектів запровадження системи таких принципів становлять наукові напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Так, Л. Приходченко розробила низку наукових праць із теоретичного обґрунтування якісних змін принципів публічного управління, використання яких на практиці, на її думку «... сприятиме забезпеченню ефективності діяльності органів публічної влади». У своїй наукових пошуках М. Лендзел виокремлює «... суспільні аспекти адаптації принципів управління якістю у сфері розробки стандартів надання адміністративних послуг» присвячені». У наукових працях М. Пухтинського, І. Грицяка, О. Власенка йдеться про «... імплементацію європейських принципів державного управління в суспільні реалії української держави» [3, с. 103]. Серед іноземних фахівців, які досліджували питання зростання ефективності публічної служби, можна відзначити П. Брауна, Ф. Вермеулена, Е. Калніну та ін.

Дивлячись на зміст євроінтеграційних процесів розвитку України набуває актуальності активна орієнтація ОПВ на обслуговування громадськості, що підтверджується й тим, що клієнтом у сервісній державі є представник суспільства. На думку європейських експертів, які започаткували проект ОЕСР «Підтримка реформи децентралізації в Україні», здійснення якого передбачалось до 2018 р., «... публічні послуги мають бути зорієнтовані на чутливість, потреби і бажання клієнтів, тобто на громадян та їх

об'єднання, стимулюючи незалежність і самодостатність клієнтів» [1, с. 10]. Варто зазначити, що вказаний проєкт сприяв підтримці у реалізації ОПВ реформ в контексті децентралізації та оновлення інституцій публічного управління як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях по всій країні.

Бельгійський експерт Ф. Вермеулен визначає, що «...до основних показників орієнтації на обслуговування клієнта (громадянина) органами публічної влади належать:

1) реактивна (цілеспрямована) орієнтація на обслуговування клієнта, що передбачає доброзичливе ставлення до громадян, максимальне роз'яснення особливостей задоволення їх запити, ввічливе та уважне ставлення до громадян у разі реєстрації скарги до органів публічної влади;

2) проактивна орієнтація на обслуговування клієнта, що передбачає системний аналіз потреби і побажання клієнтів та орієнтацію на надання послуг з урахуванням такого аналізу, критичний аналіз необхідності вдосконалення практики надання послуг клієнтам, вміння удосконалити власну практику надання послуг клієнтам, можливість урахування необхідності в отриманні певної послуги клієнтом та його персоналізованого ставлення до вказаної потреби, а також, конкретизованість вказаного випадку обслуговування;

3) підтримка орієнтації на обслуговування клієнта, що вбачається в практичній імплементації орієнтації на обслуговування клієнта, побудові дієздатної системи, яка гарантує якісний, орієнтований на клієнта процес надання послуг, стимулювання та вдосконалення підходів співпраці з клієнтом, відпрацювання низки пропозицій щодо отримання певного виду послуг клієнту тощо» [2].

Отже, для порівняння результатів функціонування ОПВ основним являється покращання ефективності власної діяльності. СПУ діє так, що між ОПВ забезпечується обмін потрібною їм інформацією щодо результатів їхньої роботи, проводиться публічне обговорення і порівняння таких результатів. Дана ситуація визначає можливість напрацювати і використовувати оптимальні варіанти прийняття рішень щодо удосконалення процесів функціонування ОПВ.

Список використаних джерел

1. Баштанник А. Г. Особливості регулювання діяльності органів державної влади в умовах децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 1. С. 6-13.

2.Вермеулен Ф. Набуття нових навичок у місцевих адміністраціях для кращого надання послуг. Оперативні матеріали проєкту «Підтримка децентралізації в Україні: підвищення ефективності місцевої державної служби для ефективного надання державних послуг». Київ, 2019. 218 с.

3.Грицяк І. А. Європейські стандарти в національній системі управління на місцевому та регіональному рівні. Європейські орієнтири місцевого та регіонального розвитку: зб. матеріалів та документів. Київ: Вид-во АМУ, 2009. С. 102-106.

4.Коженко Я. В., Мамычев А. Ю. Сервисноегосударство: проблемы теории и практики реализации. Государство и власть. 2010. № 3. С. 44-46.

5.Національна парадигма сталого розвитку України: монографія. / [М. А. Хвесик, О. М. Алимов та ін.]. Київ: Державна установа «ІЕПСР НАН України», 2016. 72 с.

Назарій ПОЛИВАНЧУК

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,
Західноукраїнського національного університету

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному світі, де інновації та технологічний прогрес стрімко змінюють бізнес-середовище, питання цифровізації стає актуальним і для процесів управління персоналом на підприємствах. Цифрові технології можуть вирішити численні завдання, пов'язані з формуванням та управлінням персоналом, і при цьому забезпечити більшу ефективність та конкурентоспроможність організації.

Цифрові технології дозволяють підприємствам проводити більш глибокий та швидкий аналіз потреб у персоналі. Аналітичні платформи на основі штучного інтелекту допомагають визначити навички та компетенції, необхідні для успішної роботи в конкретному сегменті бізнесу. Це дозволяє ефективніше формувати команду та забезпечувати необхідні компетентності та навички персоналу у всіх галузях діяльності.

Ефективний підбір персоналу з використанням інтелектуальних систем. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процес підбору персоналу. Використання

інтелектуальних систем, що ґрунтуються на алгоритмах машинного навчання, дозволяє відбирати кандидатів, враховуючи не лише їх кваліфікацію, але і соціальні та комунікативні навички. Це сприяє формуванню збалансованих та високопродуктивних команд.

Цифрові технології призводять до змін процесів навчання та розвитку персоналу. Віддалені навчальні платформи, віртуальна реальність та інші інноваційні методи дозволяють навчати персонал в будь-який час та в будь-якому місці, а також персоналізувати навчання з урахуванням індивідуальних потреб кожного співробітника.

Впровадження цифрових платформ для внутрішнього спілкування та управління командою сприяє підвищенню комунікаційної ефективності та покращенню взаєморозуміння між співробітниками. Це особливо важливо в умовах роботи на віддалених платформах та глобальних команд.

Моніторинг та аналіз продуктивності персоналу з використанням цифрових інструментів дозволяє ефективно виявляти сильні та слабкі сторони персоналу. Аналітика дозволяє вчасно вживати заходів для підвищення продуктивності та вдосконалення робочих процесів.

Цифрова трансформація управління персоналом є необхідним етапом для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі. Впровадження організаційно-економічного механізму цифровізації дозволяє оптимізувати процеси формування та управління персоналом, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги та стабільний розвиток у майбутньому.

Володимир ПОЛИНЯК

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління
та персоналу
Західноукраїнського національного університету

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Нестабільність зовнішнього середовища логістичних підприємств в сучасних умовах, турбулентність логістичного ринку актуалізують необхідність розроблення і впровадження механізму формування їх організаційної культури, адекватної викликам, що

постали перед ними. Одним із визначальних елементів в цьому контексті є формування стратегій логістичних підприємств, які варто розглядати як основу для модернізації їх організаційної культури. «Сьогодні стратегія – це один із необхідних атрибутів ефективного бізнесу» [1, с.39]. Саме стратегія відображає, яким чином логістичне підприємство планує досягти своїх цілей за умов зміни зовнішнього середовища. Вибір стратегії будь-якого логістичного підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Окрім того, обираючи стратегію для логістичного підприємства, варто врахувати наявність декількох підходів до класифікації стратегій та їх характеристики, зокрема за рівнем управління, за залежністю від життєвого циклу логістичних послуг, які надає логістичне підприємство, залежно від результатів оцінки зовнішнього середовища (сильних, слабких сторін, можливостей, загроз) тощо.

За першим підходом треба розглядати корпоративні, ділові, функціональні стратегії. При цьому варто врахувати, що якщо в процесі розроблення ділової стратегії, відбувається орієнтація на здобуття конкурентних переваг, то корпоративна стратегія вирішує проблему «знаходження способів одержання синергетичного ефекту серед споріднених підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу» [1, с.43]. Саме тут вирішується питання зміни (модернізації) корпоративної культури, встановлення її відповідності корпоративним цілям, яких прагне досягти організація. В даному контексті відповідну роль мають відіграти ділова та функціональні стратегії. В процесі розробки ділової стратегії передбачається об'єднання зусиль функціональних підрозділів. На рівні функціональних стратегій на зміну (модернізацію) організаційної культури, в першу чергу, впливають відповідні стратегія розвитку (зростання), логістична стратегія та кадрова стратегія.

Кожне логістичне підприємство зустрічається з проблемою вибору стратегічних альтернатив залежно від ситуації на логістичному ринку і свого стратегічного позиціонування на ньому. Відповідно, можуть бути обрані стратегії стабільного зростання, стратегії скорочення або переорієнтації на нові ніші логістичного ринку тощо. «Логістична стратегія - це одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку та ін.), що ототожнюється в логістичних системах і базується на таких намірах: оптимізація

рівня запасів, мінімізація рівня логістичного сервісу, мінімально акцентованого рівня загальних витрат у логістичному каналі» [2]. В рамках кадрової стратегії основна увага має зосереджуватися на вирішенні проблем: підбору, розподілу персоналу і його функціональних обов'язків на різні групи - схильних до ризику, успішних, креативних і виконавців, не здатних приймати управлінські рішення; вибору механізмів мотивації залежно від ідентифікованих груп; створенні нових форм комунікацій між персоналом; корегуванні рівня збалансованості кадрового забезпечення; підвищенні професійної компетентності в орієнтації на вироблення навиків самостійного прийняття рішень у нестандартних ситуаціях тощо.

Охоплюючи блок охарактеризованих стратегій, які могли б бути прийнятними для сучасних логістичних підприємств, зазначимо, що їх вплив на формування організаційної культури подвійний: на стадії визначення стратегічних (тактичних, оперативних) цілей, розроблення і затвердження стратегії, і на стадії її реалізації в процесі коригування останніх. Це вимагає застосування механізму управління змінами. Саме за його допомогою можна вирішити завдання узгодження між обраною стратегією і процесами зміни організаційної культури. При цьому важливо врахувати специфіку функціональної діяльності різних логістичних підприємств, їх місце на логістичному ринку.

Емпірично нами розглянуто підняту проблему стосовно логістичного підприємства, інтегрованого в американський логістичний ринок, яке в свій час розробило і реалізувало в рамках стратегії розвитку стратегію виходу на зовнішній ринок. Ця особливість діяльності і динамічні зміни на даному ринку де-факто породжують як позитивні, так і негативні ефекти, які має враховувати менеджмент компанії. Зокрема, як позитив варто відзначити: високий потенціал для розширення діяльності в наданні логістичних послуг, можливість пізнання особливостей організаційної культури учасників зарубіжного ринку, поєднання потенціалів для навчання персоналу. Серед бар'єрів розвитку і негативних впливів на вирішення питань формування сучасної організаційної культури – значна відмінність у культурі і традиціях, труднощі в дистанційному управлінні персоналом, загрози зниження контролю, високий рівень невиконання завдань.

На наш погляд, вирішення зазначених вище проблем має здійснюватися паралельно і взаємно узгоджено – через

обґрунтований вибір ділової та функціональних стратегій, вирішення проблеми адаптації організаційної культури до визначених стратегій. Враховуючи високу конкуренцію на американському логістичному ринку, в якості ділової стратегії має бути обрана конкурентна стратегія (стратегія конкурентних переваг). Доцільною функціональною стратегією для великих логістичних українських підприємств повинна бути логістична стратегія зростання, суть якої полягає в прагненні отримати економію витрат шляхом збільшення масштабів діяльності, зокрема шляхом розширення географічних зон, збільшення частки ринку і т. п. Для невеликих компаній – логістична стратегія спеціалізації, налаштована на вузький діапазон логістичних послуг чи видів логістичної діяльності.

Функціональна кадрова стратегія має бути орієнтована на цілі адаптації персоналу і характеру його функціональної діяльності до зарубіжної практики, що вимагає розроблення в плані дій (плані реалізації стратегії) заходів з організації і проведення тренінгів, формування нових підходів до мотивації, в тому числі тих, що використовуються в зарубіжних компаніях, врахування соціально-психологічних відмінностей працівників, що працюють в Україні і США, ризиків у професійній діяльності при визначенні матеріальної та моральної винагороди. В сукупності це може створити синергетичний ефект від впливу сформованих корпоративної, ділової, функціональних стратегій на необхідність зміни організаційної культури, її адаптації до стратегічного розвитку логістичного підприємства та, одночасно, забезпечити сприяння модернізованій організаційної культури досягненню його цілей.

Список використаних джерел

1. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Н.Ю. Подольчак. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах.Т.2 / С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

Віра ПРИЙМАКОВА

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

УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні заклади охорони здоров'я виробляють та накопичують великі обсяги даних. Від того, наскільки ефективно ця інформація використовується лікарями, керівниками, управлінськими органами, залежить якість медичної допомоги, загальний рівень життя населення, рівень розвитку країни загалом та кожного її територіального суб'єкта зокрема. Тому необхідність використання великих і, при цьому постійно зростаючих, обсягів інформації при вирішенні діагностичних, терапевтичних, статистичних, управлінських та інших завдань, обумовлює сьогодні створення інформаційних систем у медичних закладах.

Донедавна у вітчизняній сфері охорони здоров'я майже повністю були відсутні ознаки автоматизації. Карти, бюлетені, процедурні звіти, облік пацієнтів, лікарських препаратів – весь документообіг вівся на папері. Це позначалося швидкості, отже, і якості обслуговування пацієнтів, ускладнювало роботу лікарського, медичного персоналу, що призводило до лікарських помилок, великих витрат часу на заповнення карт та складання звітів. Це ускладнювало процес управління закладами охорони здоров'я (відсутність контролю роботи структурних підрозділів, нестача оперативної, аналітичної інформації) та роботу контролюючих органів.

З розвитком цифровізації, яка сплинула на всі без винятку галузі та сфери національної економіки, заклади охорони здоров'я почали активно впроваджувати у свою діяльність інформаційно-комунікативні технології, в тому числі і комплексні медичні інформаційні систем (МІС), які є цілісним (універсальним) програмним продуктом, що дозволяє на якісно новому рівні здійснювати керівництво діяльністю медичних установ та надавати медичні послуги. Особливістю МІС є перехід від локальної роботи з медичною інформацією до інтегрованої системи, де всі дані, які

проходять через установу, доступні з єдиного інформаційного середовища. При цьому повністю реалізується безпаперова технологія, проте зберігається можливість отримання «твердої копії» будь-якого документа. Використання сучасних медичних технологій дозволяє підвищити якість надання медичних послуг, оптимізувати управління різними структурними медичними підрозділами та створити основу виходу на світовий рівень медичного обслуговування.

Основні складності впровадження МІС у закладах охорони здоров'я пов'язані з відсутністю у замовника технічних фахівців для їх супроводу. Досить часто інтегратори стикаються із проблемою нечіткого розуміння цілей впровадження МІС керівництвом закладів охорони здоров'я, труднощами зі структуризацією бізнес-процесів, змінами вимог до МІС у процесі впровадження, складнощами в освоєнні МІС працівниками закладів охорони здоров'я. Однак, незважаючи на те, що в даний час основні засади електронної охорони здоров'я вже затверджені, концепція його побудови ще недостатньо опрацьована та не реалізується, а нормативно-правова база практично відсутня.

Водночас найбільш значущим чинником, який стримує інформатизацію закладів охорони здоров'я є недостатнє фінансування. За ним йдуть нерозуміння керівниками медичних установ цілей впровадження МІС та фінансова криза, низький рівень підготовки керівників та працівників закладів охорони здоров'я у сфері інформаційних технологій.

Статистика негативних наслідків відсутності актуальної, оперативної медичної інформації широко відома у світі. У нашій країні таких даних поки не має ніхто, включаючи профільні відомства. Проте деякі дослідження у цій галузі таки проводилися. За даними МОЗ, при традиційній системі медичного обслуговування 39% часу лікаря витрачається на ведення медичної документації і 50% - на пошук інформації. Впровадження автоматизованої системи дозволяє збільшити потік пацієнтів на 10-20%, зменшити час встановлення діагнозу на 25%, знизити час очікування пацієнтом чергової процедури в 2 рази і час пошуку інформації в 4 рази. Використання сучасної інформаційно-технічної інфраструктури в охороні здоров'я могло б щорічно заощаджувати значні кошти за рахунок зниження тривалості перебування пацієнта у стаціонарі, своєчасного проведення аналізів та скорочення адміністративних витрат.

Інформаційні технології можуть успішно застосовуватися у різних галузях сучасної медицини. Наприклад, у сфері забезпечення безпеки пацієнтів сучасні автоматизовані системи здатні посилити контроль якості та безпеки лікарських засобів та медичних послуг, знизити ймовірність лікарських помилок, надати швидко допомогу засобу оперативного зв'язку та доступу до життєво важливої інформації про пацієнта. Сучасні технологічні рішення можуть забезпечити вільний доступ до служб охорони здоров'я незалежно від місця проживання пацієнта, значно підвищити доступність високотехнологічних медичних послуг, медичної експертизи.

Таким чином, можна сміливо стверджувати, що медичні інформаційні системи, що складаються з безлічі спеціалізованих модулів, допомагають у синхронному вирішенні діагностичних, терапевтичних, управлінських, фінансових, статистичних та інших завдань. У свою чергу, все це, зрештою, сприяє досягненню кінцевої мети діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я – надання якісних медичних послуг.

Список використаних джерел

1. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. URL: <https://doi.org/10.1109/ACITT.2019.8779933>
2. Shushpanov, D., Zheliuk, T., Zhukovska, A., Diakovich, L., Matsyk, V., Kotsur, A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021. Conference Proceedings Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021. pp. 259-664. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548634>
3. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chygyur, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>
4. Zhukovska, A., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brych V., Brechko, O.,

Kryvokulska, N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 241-247. URL: DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

Анастасія САВІЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Лідія КРУП'ЯК

РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Важливу роль в діяльності організацій відіграє кадрова політика. При цьому, в умовах воєнного стану питання кадрової політики не враховує напрями щодо покращення умов праці, збереження попиту та пропозиції, методи та принципи організації кадрових процесів. У контексті воєнного стану недостатньо уваги приділяється такому важливому аспекту, як людський ресурс, який повністю розкривається в кадровій політиці організацій. Основна мета кадрової політики – створення та збереження кадрового потенціалу, необхідного для досягнення основних цілей та завдань організації. Водночас, кадрова політика, що включає в себе принципи, методи і прийоми роботи з персоналом, стає важливим елементом стратегії будь-якої організації.

На ефективність використання кадрової політики і на процес її формування впливають різні чинники. До зовнішніх чинників належать особливості законодавства та ситуація на ринку праці. До внутрішніх чинників враховують позицію та репутацію організації на ринку, її мету і місію, рівень матеріального забезпечення, інноваційності, диджиталізації бізнес-процесів, фінансовий стан і характеристики персоналу (чисельність, кваліфікація) [1]. Тому для використання найбільш сприятливої моделі кадрової політики керівникам організацій необхідно проводити попередній аналіз усіх перерахованих чинників та ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на стан організації у конкретний момент часу та вплив яких очікується у перспективі.

Ефективна кадрова політика організації має задовольняти відповідні умови: чіткі цілі щодо управління персоналом, зокрема, планування його кількості, організації процесу трудової діяльності, мотивації до якісної праці та саморозвитку, контроль результатів, збалансований із рівнем довіри до працівника; наявність стратегії розвитку та ефективного використання людських ресурсів [2]. Проте, в умовах війни проблемою є втрата кваліфікованих кадрів, що має негативний вплив на організацію. Багато кваліфікованих працівників залишають свої посади або навіть країну через евакуацію або втрату можливостей працевлаштування. Це призводить до втрати важливого досвіду, знань та навичок в організації.

Зазначимо, що зменшення кількості кваліфікованих працівників спостерігається і на ринку праці через масову еміграцію, змушену мобілізацію або недоступність робочих місць в окупованих територіях. Це ускладнює завдання залучення і збереження необхідних кваліфікаційних кадрів для організацій. Водночас, внаслідок втрати кваліфікованих працівників, організація може втратити спеціалізовані знання та технології, які були використовувані в їх роботі. Це може призвести до зниження конкурентоспроможності. Багато організацій можуть стикатися з проблемою недостатнього резервування кадрів і недостатньою підготовкою наступного покоління працівників. Внаслідок цього вони можуть мати складнощі з швидким відновленням робочих сил і поповненням вакансій.

У зв'язку з війною в Україні, немаловажне значення має проблема перегляду пріоритетів та вирішення соціальних проблем, пов'язаних з реалізацією кадрової політики, яка може виникати з наступних причин:

- обмежені ресурси та фінансові складнощі в організації, що може призвести до обмеження можливостей організації вирішувати соціальні проблеми та перегляду пріоритетів;
- потреби працівників в допомозі та підтримці, а саме в процесі появи соціальних проблем серед працівників, таких як збиток майна, втрата близьких родичів, травми тощо;
- зміни у вимогах до роботи та функціонування організації, а саме, нові вимоги до безпеки працівників або виробничих процесів, тому організація повинна враховувати ці зміни при реалізації кадрової політики та вирішенні соціальних проблем.

Для вирішення цих проблем доцільно, щоб організація реалізувала наступні заходи:

1. Раціональне використання ресурсів. Організація повинна провести аналіз своїх ресурсів та залучити їх для вирішення найважливіших соціальних проблем.

2. Створення організацією соціальних програм та підтримки працівників у складних умовах війни, зокрема; надання фінансової допомоги, медичну підтримку, психологічну допомогу та інші види соціальної підтримки.

3. Впровадження гнучких робочих умов в організації, а саме: впровадження гнучких робочих графіків, роботи з віддаленим доступом або інших форм роботи, що дозволять працівникам легше справлятися з особистими проблемами та військовими обставинами.

4. Співпраця організації з громадськими організаціями та державними структурами, що займаються розбудовою соціальної підтримки та вирішенням соціальних проблем.

В контексті війни в Україні реалізація кадрової політики та вирішення соціальних проблем вимагають гнучкості, співробітництва та постійного моніторингу ситуації для внесення необхідних змін та адаптації до нових умов. Водночас, при реалізації кадрової політики важливими є моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії та зобов'язання, доплати працівникам організації.

Ми вважаємо, що доцільним є здійснення періодичного моніторингу відношення персоналу до впровадженої кадрової політики. Якісно сформована кадрова політика сприяє: своєчасному укомплектуванню виробничого й управлінського персоналу з метою досягнення конкурентоспроможності організації; використанню працівників за кваліфікацією і спеціальною підготовкою; ефективному застосуванню майстерності і можливостей кожного працівника; створенню сприятливих умов праці та самовираження; підвищенню рівня якості життя, що сприяє бажанню працювати в організації; збереженню позитивного морально-психологічного клімату в колективі; бажанню колективу досягати поставлених перед організацією цілей. Відтак, в сучасних умовах кадрова політика організації повинна бути гнучкою. З однієї сторони – стабільною, адже саме з цією якістю пов'язані певні очікування працівників, з іншої – динамічною, тобто відповідати змінам тактики організації, відповідно до виробничої та економічної ситуації.

Таким чином, сучасна кадрова політика має стати

інтегратором внутрішньоорганізаційної взаємодії ресурсів організації і забезпечити ефективний взаємозв'язок елементів структурного капіталу. Кадрова політика має бути спрямована не лише на створення сприятливих умов трудової зайнятості та праці, але і на забезпечення можливості для працівників формування індивідуальної кар'єрної траєкторії, отримання ними гарантій щодо власних професійних перспектив.

Список використаних джерел

1. Шаповал О.А., Іваній А. О, Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
2. Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 768-771.

Вікторія САВЧУК

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

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах воєнного часу в Україні, управління в організаціях вимагає особливого підходу, який включає застосування соціально-психологічних методів для ефективної взаємодії з працівниками. Значне зростання стресу, травм і постійна невизначеність вимагають від керівництва глибокого розуміння людських потреб та адаптації управлінських процесів до змінених умов.

Ключові принципи управління в організаціях під час війни мають включати системність у підходах до безпеки та надзвичайних ситуацій, комплексність у плануванні ресурсів та реагуванні на кризи, ієрархічність у прийнятті рішень для забезпечення оперативності, регламентацію для створення чітких процедур у надзвичайних умовах, спеціалізацію відповідальності та стабільність, яка є ключовою для збереження порядку та впевненості серед мешканців.

Соціально-психологічні методи набувають особливої ваги, адже вони допомагають:

- знизити рівень стресу та тривоги серед працівників [1];
- підтримати соціальну солідарність та взаємодопомогу [3];
- активізувати участь працівників у самоорганізації захисту, розподілі гуманітарної допомоги та волонтерській діяльності [4];
- згуртувати колектив та створити атмосферу довіри [5].

Соціальні методи управління в таких умовах повинні забезпечувати підтримку соціальної солідарності і взаємодопомоги, активізувати участь всіх працівників у самоорганізації захисту, розподілі гуманітарної допомоги та волонтерській діяльності. Це включає організацію інформаційних кампаній, тренінгів і майстер-класів для підвищення обізнаності працівників з питань цивільного захисту та першої медичної допомоги в умовах війни [2].

Психологічні методи спрямовані на зменшення стресу та анксіозності серед працівників, формування стійкості і згуртованості колективу. Це може включати проведення регулярних зустрічей з психологами, організацію груп підтримки, заняття з медитації та релаксації, розробку програм психологічної допомоги та реабілітації. Важливим є створення безпечного та довірливого середовища, де кожен працівник має можливість висловитись і отримати підтримку.

Також важливою є адаптація управлінських процесів до умов війни, що включає створення оперативних штабів, мобілізацію ресурсів і координацію з іншими органами влади та надзвичайними службами для забезпечення безпеки та життєзабезпечення організації.

В умовах воєнного стану в Україні, принципи управління в організаціях вимагають особливого підходу, що включає взаємозв'язок та узгодженість усіх управлінських процесів для вирішення не лише економічних, але й соціальних, безпекових та гуманітарних завдань. Діджиталізація економіки надає нові можливості для керування ресурсами організації, зокрема через використання сучасних технологій для збору даних, їх аналізу та оперативного реагування на зміни, що важливо в умовах воєнного стану.

Застосування цифрових технологій дозволяє краще координувати діяльність різних служб організації, від служб цивільного захисту до медичних і соціальних установ, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів та необхідності оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Водночас, мотивація, що базується на творчих методах, допомагає працівникам

підтримувати їхній моральний дух, позитивний емоційний стан в умовах стресу та нестабільності.

Для ефективного управління в організаціях у воєнний час в Україні, особливо важливим є глибокий аналіз існуючих принципів та методів управління. Зрозуміння сутності та ключових властивостей цих методів дозволяє адаптувати їх для задоволення специфічних потреб в умовах кризи. Важливо виявити найбільш ефективні засоби застосування соціально-психологічних та діджиталізаційних методів в практиці управління, що може значно підвищити ефективність роботи організаційних структур організації і їхню здатність відповідати на виклики воєнної економіки.

Оптимізація управлінських процесів має включати введення електронних систем управління ресурсами, використання цифрових платформ для координації волонтерської активності та розподілу гуманітарної допомоги. Це також передбачає впровадження тренінгових програм з підвищення кваліфікації працівників для кращого розуміння нових технологій та методів роботи.

Застосування соціально-психологічних методів, таких як мотивація через визнання досягнень, підтримка ініціативності та творчості, може забезпечити не лише підвищення продуктивності, але й зміцнення внутрішньої згуртованості та морального духу в колективі, що є критично важливим під час воєнних дій. Підтримка психологічного благополуччя працівників, особливо у воєнний час, може включати регулярні зустрічі з психологами, організацію зон відпочинку та релаксації, а також проведення соціальних заходів для підтримки спільноти.

Такий підхід не тільки оптимізує роботу в організації, але й дозволяє підвищити її ефективність та конкурентоспроможність, адаптуючи її до викликів сучасної воєнної економіки і забезпечуючи стабільність та безпеку в непростих умовах. В цьому контексті, правильне використання інноваційних та традиційних управлінських методів стає ключем до виживання та розвитку організацій.

Загалом управління в таких складних умовах вимагає від керівників організацій не лише стратегічного бачення і оперативності, але й здатності до емпатії, психологічної стійкості, і здатності згуртувати людей для спільної мети – мобілізація ресурсів для перемоги та відновлення нормального життя.

Список використаних джерел

1. Felice A., et al. Social cohesion in the time of crisis: An empirical research on EU member states. Athens Journal of Social Sciences. 2017. URL: <https://www.athensjournals.gr/social/2017-4-3-2-Addeo.pdf>.
2. Kaniasty K., Norris Fran H. Longitudinal linkages between perceived social support and posttraumatic stress symptoms: Sequential roles of social causation and social selection. Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies 21.3 (2008): P. 274-281.
3. Psychiatr Q. The Role of Social Support in Coping with Psychological Trauma: An Integrated Biopsychosocial Model for Posttraumatic Stress Recovery. 2022. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9534006>.
4. Ryan B. et al. Community engagement for disaster preparedness: A systematic literature review. International journal of disaster risk reduction. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420919317893>.
5. Srinivasa M. R., Lakshminarayana R. Mental health consequences of war: a brief review of research findings. World psychiatry. 2006. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1472271>.

Руслан СЕНИК

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Алла ВАСІНА

ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Передумовою ефективного функціонування органів державної влади в Україні є належне забезпечення їх потреб в товарах, роботах та послугах, що здійснюється за рахунок бюджетних коштів з використанням механізму публічних закупівель.

Публічні закупівлі відіграють ключову роль у формуванні матеріально-технічних умов функціонування органів державної

влади забезпечуючи прозоре, відкрите, ефективне, неупереджене, антикорупційне та конкурентне середовище для придбання товарів, робіт та послуг.

Поняття публічних закупівель визначає Закон України «Про публічні закупівлі» [1] згідно якого – це придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому цим Законом.

В економічній літературі закупівлі розглядаються як «грошові видатки уряду на придбання вироблених у певному році товарів та послуг, інструмент прямої дії, що застосовується у фіскальній політиці, а також як засіб забезпечення матеріального наповнення заходів, спрямованих на розв'язання загальнодержавних міжгалузевих і соціальних проблем». [6, с. 25]

В узагальненому розумінні публічні закупівлі є «регламентованою законодавством діяльністю держави з придбання товарів, робіт і послуг з найбільшою ефективністю й найменшими витратами для забезпечення діяльності держави та впливу на розвиток галузей національної економіки й зміцнення соціальної політики» [2, с. 108].

Сукупність взаємовідносин між суб'єктами публічних закупівель, якими виступають замовники (органи державної влади, органи місцевого самоврядування), учасники (контрагенти, постачальники, виконавці), та треті сторони (органи оскарження та моніторингу закупівель, громадськість), у яких об'єктом є предмет закупівлі (товари, роботи і послуги), а також взаємні права та обов'язки між суб'єктами, що супроводжуються придбанням товарів, наданням послуг, чи виконанням робіт за рахунок публічних коштів на основі певних принципів формують систему публічних закупівель.

В сучасних умовах практично кожен орган державної влади забезпечує свою потребу в матеріально-технічних ресурсах, роботах та послугах шляхом здійснення публічних закупівель. Така діяльність називається закупівельною та організовується в залежності від величини організації і може здійснюватися уповноваженою особою, сектором або відділом. Основу організаційного забезпечення здійснення публічних закупівель в органах влади формує уповноважена особа, яка є відображенням децентралізації в організації закупівельної діяльності.

Ключовим елементом організації процесу управління публічними закупівлями в органах державної влади, враховуючи вимоги Кодексу законів про працю України, а також положення

Господарського кодексу України, є система організаційно-розпорядчих документів, зокрема таких як, посадова інструкція уповноваженої особи та положення про сектор чи відділ публічних закупівель.

Економічний аспект здійснення публічних закупівель в органах державної влади визначається їхнім бюджетом. «Бюджетна установа кожного року зобов'язана чітко та обґрунтовано формулювати свої потреби у відповідних товарах і послугах для свого результативного функціонування, показувати їх вартість державі» [7, с. 3]. Здійснення публічних закупівель на конкурсній основі на засадах прозорості є одним із основних факторів забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та ефективної організації діяльності органів влади.

Актуальним викликом для системи публічних закупівель, з початку 2022 року, стало питання «забезпечення запитів та нагальних потреб найбільш оперативним та найбільш гнучким чином, й як наслідок, ланцюгової залежності, сприянню прозорості» [5, с. 2].

Для вирішення проблемних питань в умовах воєнного стану Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» відповідно до яких внесено низку змін до порядку здійснення публічних закупівель, серед яких: зміни до процедур закупівлі; зміни вартісних меж; зміни строків; зміни вимог до учасників публічних закупівель.

Органи державної влади, з метою підвищення ефективності публічних закупівель, здійснюють заходи, спрямовані на професіоналізацію уповноважених осіб шляхом надання можливостей для підвищення професійної кваліфікації та впровадження до штатного розпису окремих спеціалізованих посад.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII : станом на 19 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 02.05.2024).
2. Смиричинський В. В. Логістичний менеджмент державних

закупівель. Теоретично-правовий та методологічний аспект : [монографія]. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 390 с.

3.Здирко Н.Г. Публічні закупівлі в Україні: історичний аспект становлення та розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Т. 3, № 48. С. 139–146. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.48-90> (дата звернення: 02.05.2024).

4.Здирко Н. Г. Теоретичні підходи до визначення поняття “публічні закупівлі”. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7558> (дата звернення: 02.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.108.

5.Кильницька Є.В., Глухова С.В., Колодяжна Т.В. Дослідження тенденцій ринку публічних закупівель під час дії воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-10-01> (дата звернення: 02.05.2024).

6.Критенко О. О. Теоретичні підходи до визначення поняття "державні закупівлі" / О. О. Критенко // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2014. № 1. С. 25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamscudu_2014_1_5.

7.Тополенко Н.М. Особливості здійснення обліку публічних закупівель в бюджетних установах. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 119-127.

Марія СЕХ

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

Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Тетяна ЖЕЛЮК

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ГУМАНІТАРНОМУ КОНТЕКСТІ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «КАРІТАС УКРАЇНИ»

Російське вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року продовжує завдавати величезних втрат цивільному населенню, а гуманітарна ситуація стає все більш важкою. Незважаючи на те, що Україна вже понад 2 роки переживає жорстоку війну, система

охорони здоров'я в Україні продовжує працювати. Однак зростання кількості цивільних жертв, зростання витрат, логістичні труднощі та пошкоджена інфраструктура ускладнюють доступ до основних медичних послуг. Найбільш вразливими залишаються ті, хто проживає на тимчасово окупованих територіях та в районах активних бойових дій. Війна суттєво впливає на можливість українців, особливо внутрішньо переміщених осіб, отримувати первинну медичну допомогу на належному рівні.

Важливе місце у вирішенні даних проблем займають гуманітарні організації, зокрема Карітас України. Дана організація є членом мережі Карітас Internationalis, однієї з найбільших міжнародних гуманітарних організацій у світі та Європі та протягом понад 30 років надає матеріальну, соціальну, медичну, психологічну та юридичну допомогу мільйонам потребуючих українців [1], а в часі повномасштабного вторгнення ця допомога зросла в рази та одним із викликів та актуальності потреб було створення медичних центрів в мережі «Карітас», куди б змогли звернутись потребуючі та отримали комплексну медико-соціальну допомогу.

На початку 2023 року стартував пілотний медичний проект в рамках програми «Охорони здоров'я» Карітасу України з метою покращення доступності первинної медичної допомоги в Україні та встановлення основних стандартів для цілісної та міждисциплінарної допомоги в сфері медичної допомоги при медичних центрах Карітас України у п'яти локаціях: Дрогобич, Надвірна, Коломия, Броди та Хмельницький. Це пілотний проект, до якого після успішної реалізації додалися ще у 2024 році - три локації Тернопіль, Полтава та Дніпро. Стабільно медичні послуги надаються близько 7200 внутрішньо переміщеним особам та місцевим мешканцям (Дрогобич - 3200 пацієнтів; Надвірна, Коломия, Броди, Хмельницький - по 1000 бенефіціарів кожен), з особливим акцентом на вразливих групах, таких як постраждалі від конфлікту люди похилого віку та діти, включаючи людей з інвалідністю.

Медичний центр ім. Святого Івана Хрестителя від Карітас м. Дрогобич став першим, хто з початком повномасштабної війни почав надавати первинну медико-психологічну допомогу не тільки мешканцям області та соціально незахищеним верствам населення (в тому числі з інвалідністю), а й внутрішньо переміщеним особам (ВПО), які тимчасово проживають у цьому регіоні. Медичний центр

здійснює медичну практику за спеціальностями організації та управління охороною здоров'я, загальна практика – сімейна медицина, терапія та спеціальність молодшого спеціаліста з медичною освітою: сестринська справа. Крім того, в центрі працюють психолог і соціальні працівники. У центрі також почали функціонувати дві машини швидкої допомоги, що дало можливість бригадам медиків надавати послуги вдома у пацієнтів та у важкодоступні регіони, переважно гірські райони, де є проблеми з транспортом. Якість надання медичних послуг у місцевому Карітас суттєво відрізняється від аналогічних державних закладів первинної медичної допомоги завдяки мультидисциплінарному підходу. Усі бенефіціари отримують комплексну медико-психологічну та соціально-гуманітарну допомогу. На сьогодні, вони вже встигли задекларувати понад 3000 бенефіціарів та підписати договір з Національною службою здоров'я України на 2024 рік [2].

Наступні медичні центри Карітас не мали досвіду медичної практики, але мали величезні позитивні досягнення у сфері соціальної, психологічної та гуманітарної допомоги. Створення медичного центру на базі благодійного фонду «Карітас – Надвірна» мало на меті покращення надання медичної, психосоціальної, благодійної допомоги дорослим та дітям Надвірнянського району з акцентом на підвищення якості такої допомоги людям з обмеженими фізичними можливостями та інвалідністю; людям, які потребують паліативної та хоспісної допомоги [3]. Аналізуючи запити великої кількості бенефіціарів, які отримали адресну допомогу від Карітас Коломиї, були зроблені висновки про необхідність надання кваліфікованими фахівцями доступних медичних послуг, особливо первинної медичної допомоги з психологічною підтримкою, щоб допомога цього місцевого центру стала мультицільовою та багатofункціональною [4]. Команда Карітасу Хмельницький також тривалий час працює у сфері благодійності, надаючи допомогу різним категоріям населення, в тому числі і ВПО. Створення медичного центру в цьому місцевому Карітасі об'єднав медичні, психологічні та соціальні послуги для бенефіціарів центру. Завдяки зібраній команді фахівців та мобільності надання послуг охоплено велику кількість населення. Це дозволило подолати проблему інфраструктурного доступу до послуг та зменшити фінансове навантаження, оскільки послуги надаються безоплатно задекларованим пацієнтам та всім, хто їх потребує [5].

Міжнародний досвід показує, що розширення доступу до якісних медичних послуг може сприяти збереженню здоров'я нації. Для досягнення цієї мети важливо створити сучасний медичний центр з високоякісним обладнанням та кваліфікованим персоналом, щоб забезпечити надання доступних та якісних медичних послуг населенню громади в найбільш комфортний для них спосіб. Особливо актуально це стає в сучасних умовах для переселенців, які постійно прибувають у регіон, і сімей захисників, які туди передислокуються.

Медичні центри, що надають первинну медичну допомогу при місцевих центрах Карітас, здатні забезпечити стабільність надання послуг за допомогою майбутнього фінансування за рахунок державних програм реімбурсації «Медичні гарантії» від Національної служби здоров'я. Крім того, вони мають унікальні можливості для надання цілісної допомоги всім пацієнтам, які знаходяться в складних життєвих обставинах, оскільки поєднують медичну, психологічну та соціально-гуманітарну підтримку в одному місці. Проект передбачає підтримку обраних місцевих центрів Карітас на етапі створення або розвитку їх медичних центрів з метою сприяння стійкості надання медичних послуг в Україні.

Реформа децентралізації є важливим кроком до розвитку місцевих громад та підвищення якості життя громадян. Механізм субпідряду всіх видів надавачів соціальних послуг державою є важливим аспектом цієї реформи, оскільки дозволяє ефективно використовувати ресурси та надавати якісні соціальні послуги людям, які цього потребують. Однак війна в Україні призупинила деякі з цих реформ, ускладнивши Карітас та іншим організаціям надання необхідних послуг тим, хто цього потребує.

Незважаючи на це, Карітас продовжує свої зусилля з адвокації продовження реформи децентралізації та субпідряду надавачів соціальних послуг. Надаючи комплексні соціальні та медичні послуги, Карітас покращує якість життя людей похилого віку, осіб з інвалідністю, ветеранів війни, багатодітні та самотні сім'ї та сприяє розвитку місцевих громад. Цей пілотний проект становить модель для інших проектів Карітас у сфері охорони здоров'я та є прикладом для інших організацій, які працюють у сфері медико-соціальних послуг.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Карітас України. URL: <https://caritas.ua/>.
2. Офіційний сайт Карітас СДЄ УГКЦ. URL: <https://caritas-sde.org/>.

3. Офіційна ФБ – сторінка БФ «Карітас Надвірна». URL: https://www.facebook.com/caritasnadvirna/?locale=ru_RU .
4. Офіційна ФБ – сторінка Медичний центр Святого Франциска БФ «Карітас Коломия». URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=61554126882599> .
5. Офіційний сайт БФ «Карітас Хмельницький УГКЦ». URL <https://www.caritas.km.ua/>.

Оксана СИТНИЦЬКА

аспірантка освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління
та персоналу ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ
АДМІНІСТРАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року кардинально змінило абсолютно усі процеси забезпечення життєдіяльності нашої держави загалом і її найменших адміністративно-територіальних утворень — громад зокрема.

Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», спираючись на пункт 20 частини першої статті 106 Конституції України, регламентував обмеження конституційних прав і свободи людини і громадянина, а також введення тимчасових обмежень прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану. Звичайно, обмеження внесли корективи і у функціонування та взаємовідносини органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, які в таких умовах набули особливого статусу — військових адміністрацій.

Отже, логічним продовженням введення воєнного стану було прийняття рішення президентом щодо передачі влади в областях та районах нашої держави військовим, утворивши при цьому спеціальні органи — військові адміністрації, які не лише здійснюють керівництво опором агресору у районах та областях України, але й

продовжують виконувати функції держави на місцях. Сформувавши військові адміністрації на основі обласних та районних державних адміністрацій, держава наділила їх повноваженнями спільно з військовим командуванням забезпечувати впровадження заходів воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку на відповідних територіях, виконуючи одночасно функції і військових, й державних органів влади.

Постає питання: чи легітимним залишається у воєнний час місцеве самоврядування, адже за певних умов, визначених у Законі України «Про правовий режим воєнного стану» військові адміністрації можуть перебирати на себе й повноваження органів місцевого самоврядування. Дійсно, існує три випадки, коли є можливим припинення повноважень органів місцевого самоврядування: перший — ухвалення Верховною Радою України окремого закону (відповідно до змін у законодавстві від 2018 року); другий випадок стосується виключно обласних і районних рад, повноваження яких можуть припинити, якщо депутати відповідної ради не скликали у встановлені строки засідання сесії; третій випадок застосовується лише до громад сіл, селищ та міст, де є факт відсутності здійснення повноважень відповідних рад з різних причин — саморозпуску, самоусунення тощо. Проте, варто зазначити, що на практиці здійснити процедуру позбавлення повноважень органу місцевого самоврядування досить складно. Адже якщо голова ради, депутатський корпус і виконавчий комітет працюють відповідно до своїх повноважень, не порушуючи законів держави, безпричинно «розігнати» їх просто неможливо. Та і чи необхідно це робити? Адже місцева влада є такою ж конституційною структурою як і державна та військова. Крім того, саме орган місцевого самоврядування є найближчою владною одиницею до кожного члена територіальної громади. Ще у довоєнний період, коли завершився процес децентралізації, саме місцеве самоврядування отримало найвищий рівень довіри громадян, адже райони укрупнилися, їх адміністративні межі змінилися і взаємодія «мешканці - орган місцевого самоврядування» піднялася на досить високий рівень. А з початком війни така співпраця стала ще міцнішою. Очільники громад і депутати відповідних рад — не випадкові люди, які є у владі на місцях. Це безпосередні члени громад, які виконують важливі функції, без яких держава не може існувати. Центральним органам влади навряд чи вдасться перебрати на себе ці функції, не кажучи вже про ефективність їх реалізації.

Досвід, який ми здобули протягом майже трьох місяців війни засвідчив, що органи місцевого самоврядування усіх рівнів успішно співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, погоджуючи, за потреби, виконання своїх окремих повноважень. Наприклад, примусове вилучення або відчуження майна. Повертаючись до самої суті воєнного стану, слід зазначити, що його введення передбачає «надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності» [3]. Тобто, саме у синергії від взаємодії та усіх гілок та видів влади: військової, державної, місцевого самоврядування, полягає успішність здійснення опору окупантам, процесу усунення небезпек та загроз та наближення такої бажаної перемоги.

Підсумовуючи вищенаведене та беручи до уваги практичний досвід, варто зазначити, що військові адміністрації успішно консолідують зусилля місцевих органів влади, а спільно з органами місцевого самоврядування, державними органами влади, підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності, громадськими організаціями, громадянами здійснюють усі, зазначені у законодавстві заходи задля успішної реалізації завдань і досягнення головної мети — перемоги.

Список використаних джерел

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення 13.05.2022).
2. Закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення 14.05.2022).
3. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 14.05.2022).
4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 13.05.2022).
5. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23–37.

Віктор СИТНИЦЬКИЙ

здобувач освітньо – професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент,
директор Закарпатського навчально-наукового інституту ЗУНУ
Едіта ГРАБАР

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття 5 Конституції України декларує, що «носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [3].

Отже, і Основний закон нашої держави, і Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначили територіальну громаду базовим елементом системи місцевого самоврядування, яка за допомогою різних форм прямої демократії безпосередньо здійснює місцеве самоврядування.

У 2020 році базові одиниці адміністративно – територіального устрою України нарешті завершили процес реформування (відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів»), проте, зважаючи на значення такого важливого для становлення і розвитку місцевого самоврядування інституту як територіальна громада, він і досі перебуває на стадії формування та становлення.

Аби визначити як же функціонує система місцевого самоврядування пропонуємо зупинитися на аналізі природи його первинного суб'єкта – територіальної громади.

Найбільш точно сутність досліджуваного поняття демонструють праці О.В. Батанова. Так, зокрема, він вказує, що конструюючи її теоретичну модель, слід мати на увазі, що територіальна громада – це складна «кумулятивна» форма суспільної організації, сукупність людей (місцевих жителів), асоційованих на публічних засадах у межах певної території та об'єднана різноплановими ознаками системного характеру (зокрема, демографічний і територіальний (земляцький) зв'язок, правовий і політичний зв'язок, майновий (економічний) і

професійний зв'язок, мовний і релігійний (соціально-культурний) зв'язок тощо). Це об'єднання, яке не виключає право людини на індивідуальність, окреме житло та дозвілля, консолідує зусилля багатьох для досягнення бажаного всіма результату. Іншими словами, відбувається реалізація приватних цілей у публічно-правовій формі [2, с. 52]. Вчений надає наступне узагальнююче визначення територіальної громади: це територіальна спільність, що складається з фізичних осіб – жителів (громадян України, іноземних громадян, осіб без громадянства, біженців, вимушених переселенців), що постійно мешкають, працюють на території села (або добровільного об'єднання в спільну громаду кількох сіл), селища або міста, безпосередньо або через сформовані ними муніципальні структури вирішують питання місцевого значення, мають спільну комунальну власність, володіють на даній території нерухомим майном, сплачують комунальні податки та пов'язані територіально-особистісними зв'язками системного характеру [1, с. 77].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», зокрема стаття 1, вказує, що «територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [4].

Власне, система місцевого самоврядування територіальної громади в структурно-організаційному плані являє собою сукупність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та організаційних форм, за допомогою яких відповідна територіальна громада або її складові частини здійснюють завдання та функції місцевого самоврядування, вирішують питання місцевого значення.

Попри те, що місцеве самоврядування не є ієрархічним, має децентралізований управлінський характер, відноситься винятково до певної території і не має вертикалі, правовий режим воєнного стану змусив відійти від визначеної законодавством системи його функціонування.

Враховуючи те, що органи місцевого самоврядування складають ради як представницькі органи місцевого самоврядування та їх виконавчі органи, в Україні із введенням правового режиму воєнного стану було надано можливість створювати тимчасові військові адміністрації на базі вищезазначених адміністрацій чи виконкомів. Наприклад, у Києві

було утворено Київську міську військову адміністрацію на базі Київської міської державної адміністрації [5].

Важливим фактором забезпечення життєдіяльності громад стала саме зміна режиму функціонування органів регіональної і місцевої влади шляхом утворення військових адміністрацій, які забезпечують безпеку на території. Органи місцевого самоврядування і далі виконують свої повноваження, спрямовані на розв'язання питань місцевого значення на територіях громад, з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану.

Попри воєнний стан, місцеве самоврядування продовжує свою роботу сьогодні. Органи місцевого самоврядування усіх рівнів співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а за потреби погоджують між собою окремі повноваження. Додаткові функції, які випали на долю місцевої влади у перші дні війни, стосувалися великого напливу внутрішньо переміщених осіб. ОМС організували реєстрацію відповідного статусу, видачу довідок і за допомогою членів громад налагодили процес розміщення людей, які покинули свої оселі.

Міське самоврядування в Україні довело свою життєздатність. В умовах воєнного стану місцева влада працює, надає послуги населенню та допомагає армії. Базовою ланкою, що забезпечує стійкість тилу, в умовах війни стали територіальні громади. Громади своєю спільною роботою не тільки зміцнюють власний потенціал, але й відіграють важливу роль у зміцненні економічного потенціалу країни.

На початковому етапі широкомасштабної російської агресії територіальні громади узяли на себе підтримку ЗСУ та частину їхніх функцій, забезпечення життєдіяльності громади (часто в умовах бойових дій); сприяли евакуації та розміщенню населення у відносно безпечних громадах; сприяли релокації підприємств, а головне – підтриманню стабільності в суспільстві [6].

Список використаних джерел

1. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні. Київ : ІнЮре, 2003. 512 с.
2. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2008. № 2. С. 51–57.
3. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата

звернення: 05.05.2024).

4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : станом на 19 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 05.05.2024).

5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 19 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 05.05.2024).

6. Pyroha I. S., Pyroha M. I. The role of local self-government in reconstruction under martial law. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law.* 2023. Т. 1, № 77. С. 117–123. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18> (дата звернення: 05.05.2024).

Лілія СКОПЕЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

СУТНІСТЬ ТА ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Неможливо заперечити зростаючу роль, яку сьогодні відіграє організаційна культура у посиленні результативної діяльності підприємства, створенню його достатньої конкурентоспроможності та прогресу соціально-трудова зв'язків. При цьому розвиток організаційної культури є одним з головних елементів для прогресивного застосування людських можливостей організації щодо втілення плану, зміцнення згуртованості команди, що спонукає працівників до досягнення цілей організації.

Корпоративна культура є важливим фундаментом для реалізації потенціалу підприємства. Створюється ідея об'єднання людей в одну команду та описує як формуються взаємозв'язки між учасниками організації та наскільки вони стабільні, яких норм та правил вони дотримуються [1].

Організаційна культура – це сукупність основних цінностей, які керують соціальною системою і спрямовані на вирішення конкретної

проблеми або досягнення конкретної мети [4. с.35]. Цінності, що формують організаційну культуру, не тільки відповідають на запитання, як повинні поводитися учасники певної системи (особливо економічної), але й реагують на зміни, чого система намагається досягти і формулюють конкретні шляхи досягнення її цілей, виходячи з визначених пріоритетів.

На організаційну культуру значною мірою впливають формальні та неформальні норми, правила поведінки, які склалися протягом багатьох років, прийняті в конкретному регіоні та проявляються через особливості внутріорганізаційної діяльності підприємства. Такий набір норм і правил поведінки, традицій і звичаїв можна розглядати як субкультуру місцевої економічної культури загалом.

Дана культура в сучасному бізнес-середовищі є ключовим мотивуючим фактором для працівників. А спосіб досягнення мети є дієвим фактором для стимулювання активності, розкриття потенційних можливостей.

Керівники повинні розуміти дану відповідальність за процес культури та формувати середовище, в якому персонал суворо дотримується проголошених правил. Тому необхідна кадрова політика та чітке розмежування відповідальності, що гарантує законність та захист прав людини й працівника. Має бути баланс між довірою та контролем.

У зв'язку з цим слід зазначити, що потенціал конфліктності в соціальних і виробничих відносинах є фактором, який погано впливає на результат діяльності організації. На сьогоднішній день нестабільна політично-соціальна та економічна ситуація в нашій країні, і тому необхідно мати гнучку організаційну культуру, яка реагує на зміни у зовнішньому середовищі [3, с. 99].

Дисципліна на підприємствах підтримується завдяки робочій поведінці співробітників та дотриманню ними всіх видів дисципліни. Стабільність та відповідальність – це найцінніші якості виробничої організації. Однак, організація повинна впроваджувати інновації та змінювати свої структури, функції та відносини. Численні інновації різноманітно визначаються як обов'язкові організаційні цінності. Іншими словами – реінжиніринг та творчі підходи також можуть бути цінностями на підприємстві.

Впроваджуючи реформи в компанії, насамперед необхідно брати до уваги існуючу культуру організації. Спроба видозміни культури методом творчого руйнування – є доволі складним завданням [2]. У більшості випадків розпочинаючи масштабну

трансформацію, компанії інвестують значні кошти в розробку нових цінностей і витрачають роки на реформування своєї організаційної культури. Однак, практика показує, що найдієвіше опиратися на неформальні цінності та кодекси поведінки, які вкоренилися на підприємстві. При цьому наукові дослідження впливу корпоративних систем та цінностей на діяльність організацій підтверджують, що в динамічному бізнес-середовищі лише система цінностей, яка викликає довіру, може створити ефективний механізм партнерських відносин.

Список використаних джерел

1. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 98-103.
4. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2023. № 2. С. 34-40.

Тетяна СКОЦЕНЬ

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Тамара ПОПОВИЧ

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Успішність та стратегічний розвиток будь-якої організації залежить від ефективно побудованої системи управління, основою якої є правильно організована управлінська діяльність. Під управлінською діяльністю варто розуміти сукупність дій, методів та засобів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і завдань розвитку організації. Основним призначенням управлінської діяльності є забезпечення скоординованої та узгодженої спільної роботи всіх працівників для досягнення поставлених цілей,

посилення конкурентних позицій та забезпечення стійкості у зовнішньому середовищі.

За визначенням науковців [1-3], до суттєвих ознак управлінської діяльності варто віднести: соціальне спрямування, інтелектуальний і творчий характер роботи; інформаційну насиченість; нормативно-правову закріпленість; чіткість і виразність управлінських дій.

Організаційне забезпечення реалізації управлінської діяльності включає: побудову управлінських процесів в рамках сформованої ОСУ; вироблення технологій прийняття і реалізації управлінських рішень; вибір методів та інструментарію управління; визначення напрямів роботи з персоналом; організація збору і оброблення інформації; ресурсне обґрунтування системи управління; розподіл повноважень та функцій в управлінні тощо (рис. 1).

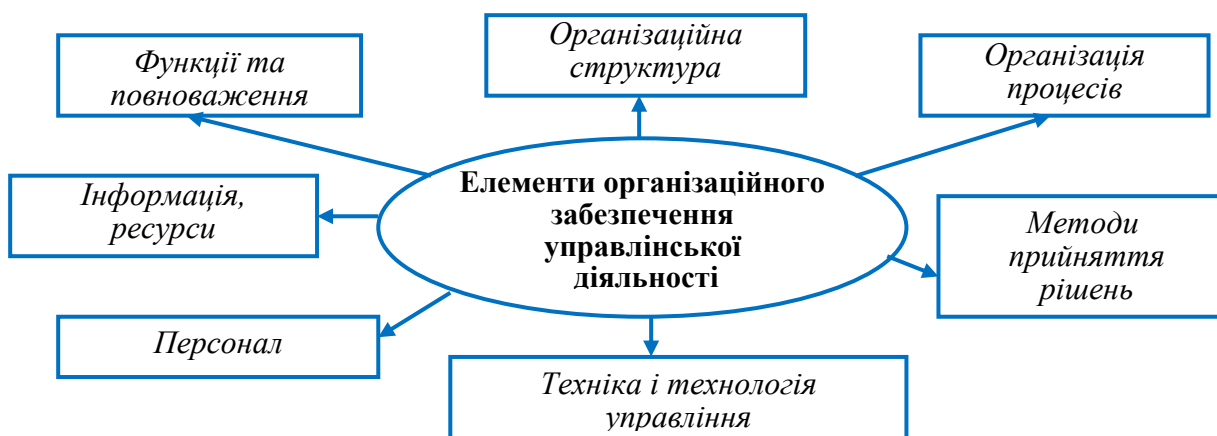


Рис. 1. Організаційне забезпечення управлінської діяльності

До основних складових організаційного процесу в управлінській діяльності відноситься: делегування повноважень; розподіл праці; департаменталізація; вироблення механізмів координації, комунікування, контролю; формування команд, скалярний процес.

Оцінювання управлінської діяльності є процесом вивчення та аналізу усіх аспектів системи управління з метою надання рекомендацій для управлінського апарату в питаннях підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу організації з точки зору забезпечення досягнення визначених цілей та завдань її розвитку. В практиці такого оцінювання застосовуються наступні підходи:

- цільовий (вимірюються показники результативності прийнятих управлінських рішень щодо досягнення поставлених цілей і завдань діяльності організації);
- функціональний (вимірюється рівень ефективності, передусім, затратності, організації діяльності управлінського персоналу);
- композиційний (оцінюється ступінь впливу системи управління на результати діяльності організації загалом, передусім, позитивної динаміки показників прибутковості, продуктивності, обсягів реалізації, зниження витрат тощо);
- поведінковий (оцінюються показники ступеню задоволеності потреб усіх зацікавлених сторін у результатах діяльності організації);
- множинний (для оцінки застосовуються узагальнюючі показники діяльності, які передбачають застосування специфічних аспектів управлінської діяльності кожної конкретної організації).

Оцінювання ефективності управлінської діяльності здійснюється з використанням низки кількісних та якісних критеріїв. Кількісні критерії оцінки пов'язані з вимірюванням трудових і фінансових показників, зокрема, складених співвідношень чисельності управлінського апарату та робітників; фактичної трудомісткості виконання управлінських операцій у порівнянні з нормативними параметрами; величини витрат на здійснення управлінської праці, в т.ч. на одиницю обсягу реалізації; частки витрат на управлінський апарат у загальному фонді оплати праці; суми прибутку, що припадає на одного працівника управлінського апарату.

Якісні індикатори оцінювання управлінської діяльності характеризують: надійність і раціональність системи управління; оптимальність системи управління та застосування новітніх технологій і методів управління; оперативність, своєчасність та технологічність процесів прийняття управлінських рішень; достовірність та своєчасність інформаційного забезпечення системи управління; рівень підготовленості та компетентності управлінського персоналу, співвідношення централізації та децентралізації управління [2].

В оцінюванні управлінської діяльності важливо чітко окреслити дві складові її ефективності: економічну та соціальну. Економічна ефективність виражається у кінцевих показниках діяльності організації і покращити таку складову можливо через підвищення продуктивності управлінської праці, що реалізується у

швидкості, обґрунтованості, оперативності і вчасності прийняття виважених управлінських рішень. Соціальний ефект управлінської діяльності характеризується досягнутими рівнями: довіри підлеглих до керівництва, створеного морально-психологічного клімату, згуртованістю працівників, їхньою лояльністю до керівництва та організації загалом. З огляду на сучасні виклики, як зазначається в [3] «ефективною є така управлінська праця, яка спрямована на стратегічне досягнення успіху колективу в майбутньому, на перспективу. І саме для відновлення економіки України в повоєнний період це трактування ефективності використання управлінської праці має першочергове значення» [3].

Отже, проведені дослідження особливостей організації та оцінювання управлінської діяльності дозволяють констатувати, що така діяльність вимагає раціоналізації процесів та впровадження новітніх підходів її організації, вироблення комплексних підходів до її оцінювання на засадах якості, результативності та культури праці.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. / М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, П. П. Микитюк та ін. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С. 163–174.
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2022. 250 с.
3. Захарова О. Використання управлінської праці на підприємстві: показники та критерії оцінювання. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/288731>

Андрій СМОЛЯРОВ

аспіранта спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету

ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

«Термін «публічна влада» пов'язується із діяльністю уряду та органів управління на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також стосується дій фізичних та юридичних осіб при виконанні ними публічних функцій. Публічне управління по

відношенню до публічної влади має обслуговуючий характер. Якщо сутність влади виявляється через відносини панування та підкорення, то управління є інструментом забезпечення виконання волі певного владного суб'єкта» [1].

Публічна влада реалізується у таких формах як: «наддержавні інститути; держава; автономія, Автономна Республіка Крим – специфічна форма публічної влади в Україні; місцеве самоврядування» [2].

Автори літературного джерела [3] вважають, що «децентралізація означає такий спосіб визначення та розмежування завдань і функцій, за якого більшість із них передається з рівня центральних органів на рівень нижчий і стає власним завданням та повноваженням органів нижчого рівня».

Вітчизняні й зарубіжні дослідження досвіду децентралізації влади, об'єднання територіальних громад у більш спроможні показують, що це здійснюється з метою: покращення якості надання публічних послуг; підвищення ефективності управлінської діяльності; сприяння демократії участі.

Процес децентралізації влади є одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в нашій державі. Цей процес спрямований на посилення ролі органів місцевого самоврядування у здійсненні реформ (структурних, соціально—економічних, екологічних). Також децентралізація сприяє вдосконаленню управління державним і комунальним майном, розвитку міжрегіонального співробітництва тощо.

«Реформу децентралізації в Україні було розпочато значною мірою з огляду на незадовільну спроможність переважної більшості органів місцевого самоврядування з-поміж близько 11 тис. місцевих рад, які існували до 2014 р., здійснювати власні та делеговані повноваження на належному рівні» [4].

Серед причин запровадження децентралізації влади в Україні М. Горбатюк [5] називає такі:

1. Надмірна централізація влади стосовно прийняття рішень. В Україні із самого початку проголошення нею незалежності питання децентралізації влади посідало досить вагоме місце. Активізувалося воно по-особливому у 2014 році. З 2010 року в Україні фактично існувала суперпрезидентська республіка, за якої була встановлена жорстка централізація повноважень та ресурсів у вертикалі органів виконавчої влади. У таких умовах роль Кабінету Міністрів як вищого органу в системі виконавчої влади

була значно обмеженою, Верховна Рада опинилася у стані, за якого виникла загроза існуванню парламентаризму в Україні, фактично було знівельовано місцеве самоврядування, знищено фінансову самостійність територіальних громад, а корупція набула небачених до того часу масштабів.

2. Фінансова неадекватність місцевих органів влади, зумовлена слабкістю фінансової бази, недостатня кількість ресурсів для вирішення повсякденних питань розвитку громади.

3. Порушення принципу субсидіарності в питанні розподілу повноважень і формуванні стабільних джерел наповнення місцевих бюджетів. Обмеженими залишаються можливості органів місцевого самоврядування в питанні регулювання ставок місцевих податків та зборів, встановлення пільг, зміцнення доходної бази місцевих бюджетів через скорочення податкових пільг тощо.

4. Невідповідність чинної системи адміністративно-територіального устрою України вимогам забезпечення повсюдності самоврядування. Велика кількість дрібних територіальних громад, відсутність на їхній території підприємств, які би приносили стабільний прибуток, низький рівень доходів населення зумовлюють проблему наповнення місцевих бюджетів, а це створює труднощі в плані управління місцевим розвитком.

5. Відсутність відповідальності за розвиток території, низький рівень довіри між владою та громадськими організаціями.

6. Незадовільний стан розвитку інфраструктури, а також низька якість послуг, які надаються громадянам тієї чи іншої громади.

7. Погіршення якості та доступності публічних послуг унаслідок ресурсної неспроможності переважної більшості органів місцевого самоврядування здійснювати власні та делеговані повноваження.

8. Розходження в поглядах щодо соціально-економічного розвитку між органами місцевого самоврядування та реальними інтересами територіальних громад.

9. Зниження рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема внаслідок низької конкурентоспроможності органів місцевого самоврядування на ринку праці, зниження престижності посад, що призводить до низької ефективності управлінських рішень [6; 7].

Розглядаючи переваги та недоліки децентралізації, автор літературного джерела [8] виокремлює «низку таких переваг цього

процесу, серед яких: спрощена структура управління на місцях, налагодження тіснішого зв'язку з громадянським суспільством, підвищення прозорості прийняття управлінських рішень, стимулювання прийняття рішень на основі реордінації, підвищення ступеня відповідальності перед територіальною громадою. До недоліків децентралізації влади віднесені ризики неузгодженості напрямів розвитку окремих територіальних одиниць та стратегічних цілей, ускладнення координації між рівнями управління, загрозу монополістичної позиції держави в окремих сферах» [8].

Список використаних джерел

1. Міщук Є.В., Лісевич О.В. Окремі аспекти дослідження визначення сутності понять "публічна влада" та "публічне управління". URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/26.pdf
2. Савчин М.В. Організація та форми публічної влади. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi9z-6O8e6DAxVLS_EDHXB-CQQQFnoECDIQAQ&url=https%3A%2F%2Fdspace.uzhnu.edu.ua%2Fjsui%2Fbitstream%2Flib%2F529%2F9%2F9_public%2520power.pdf&usg=AOvVaw2S4qw-wWhv6vBITOnRk8_E&opi=89978449
3. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О. М. Бориславська, І. Б. Заваруха, А. М. Школик та ін. ; Центр політико-правових реформ. Київ : Москаленко О. М., 2012.
4. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
5. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf
6. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2015. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1855/>
7. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Рішення Кабінету

Міністрів України № 333-р, 01.04.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

8.Глизнер С.В. Поняття, типи та причини запровадження децентралізації в Україні. URL: http://politicus.od.ua/1_2019/6.pdf

Іван СОВИЧ

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

МЕХАНІЗМ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Заклади охорони здоров'я національної економіки в сучасних умовах особливо гостро відчують проблеми фінансового, інституційного, деонтологічного, кадрового супроводу [1]. В окремих регіонах України, особливо у віддалених сільських районах, доступ до медичних послуг є обмеженим через відсутність лікарень, недостатнє забезпечення медичним персоналом та нестачу медичного обладнання. Середній рівень медичної допомоги в різних регіонах суттєво відрізняється, що призводить до великої нерівності у доступі до якісної медичної допомоги. Жителі окремих населених пунктів відчують низьку якість медичного обслуговування. Низька якість медичних послуг може бути спричинена недостатнім фінансуванням, неадекватним управлінням, недостатнім контролем якості та корупцією в системі охорони здоров'я і, звичайно, в сучасних умовах активними бойовими діями.

Корупція також є серйозною проблемою в національній системі охорони здоров'я. Вона може виявлятися в різних формах, від підкупу медичного персоналу до хабарництва пацієнтів. Неefективне управління ресурсами, відсутність прозорості та відкритості в прийнятті рішень ускладнюють ситуацію та призводять до неefективного використання доступних ресурсів.

Задля корекції та вирішення таких проблем необхідно активізувати співпрацю між медичними закладами та неприбутковими організаціями, що є важливим аспектом у

забезпеченні повноцінного медичного обслуговування та підтримки для населення. Медичні заклади можуть співпрацювати з неприбутковими організаціями, щоб обмінюватися ресурсами, такими як медичне обладнання, лікарські засоби, медичний персонал тощо. Це дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси та забезпечити більш широкий спектр послуг для пацієнтів. Неприбуткові організації часто мають спеціалізовану експертизу у конкретних областях, таких як психологічна підтримка, соціальна реабілітація, робота з уразливими групами тощо. Співпраця з ними дозволяє медичним закладам забезпечити комплексну підтримку пацієнтам та покращити їхнє благополуччя. Медичні заклади та неприбуткові організації можуть спільно реалізовувати проекти та програми з метою покращення доступу до медичних послуг, просвітницької роботи, профілактики захворювань тощо. Це дозволить поєднати експертизу обох сторін та досягти більшого впливу на здоров'я населення. Співпраця між медичними закладами та неприбутковими організаціями дозволить розширити спектр доступних послуг для пацієнтів. Наприклад, наявність психологічної підтримки та соціальної реабілітації може значно полегшити процес відновлення пацієнтів після хвороби або травми. Таким чином, співпраця між медичними закладами та неприбутковими організаціями повинна бути важливою складовою забезпечення комплексної медичної підтримки та покращення якості медичних послуг для населення. Це спільне зусилля може мати значний вплив на здоров'я та благополуччя громади.

Міжсекторна взаємодія в процесі управління закладом охорони здоров'я може бути дуже важливою для забезпечення ефективного та комплексного надання медичних послуг та реалізації завдань Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року [2]. Основні механізми міжсекторної взаємодії в управлінні закладом охорони здоров'я повинні включати партнерство з урядовими органами, місцевою владою, громадськими організаціями та іншими секторами для забезпечення доступу до необхідних ресурсів, фінансування та інфраструктури; встановлення механізмів координації між різними структурами та підрозділами, що забезпечує взаємодію та спільну роботу для досягнення спільних цілей; інформаційний обмін; залучення громадськості до процесу управління закладом охорони здоров'я, врахування їхніх потреб та думок при прийнятті

стратегічних рішень; розвиток мережі партнерів для обміну досвідом та ресурсами. Міжсекторна взаємодія в управлінні закладом охорони здоров'я допомагатиме оптимізувати процеси, підвищувати якість медичних послуг та забезпечуватиме ефективне функціонування системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2022. 438 с.
2. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Указ Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021. URL: <https://bit.ly/3mTbzxF/>
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. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

Олександр СТРУМЕЦЬКИЙ

здобувач освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету

ОСОБЛИВОСТІ ПОДІЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження "Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад", сформувавши нову територіальну основу місцевого самоврядування.

Відповідно, до ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. [1].

Місцеве самоврядування — це форма публічної влади, що реалізується специфічними суб'єктами — територіальними колективами і сформованими органами, має особливий об'єкт — питання місцевого значення, та здійснюється на основі використання окремого виду публічної власності — комунальної (муніципальної).

Реформа децентралізації мала на меті реформування місцевого самоврядування для покращення життєвого середовища, збільшення народовладдя та зменшення адміністративно-територіального навантаження в країні. Створення таких громад, своєю чергою, надало можливість людям власноруч вирішувати, куди витратити зароблені гроші, що безперечно стало перевагою і зменшило навантаження на фінансову систему країни. Внаслідок реформи децентралізації державної влади в Україні, було утворено 1439 унікальних територіальних громад загальною площею 553818 км² [1].

Важливим викликом у діяльності територіальних громад є умови воєнного стану. Незважаючи на воєнний стан, більшість реформ, що мають місце в Україні, так чи інакше продовжили свій розвиток у напрямку європейської інтеграції. Це стосується і територіальної реформи та реформи місцевого самоврядування. Основним її змістом є децентралізація влади та формування об'єднаних територіальних громад, як основних суб'єктів місцевого самоврядування, а також створення передумов для їх самодостатнього та економічно ефективного розвитку.

Місцеве самоврядування було першим після Збройних Сил України, хто зустрівся з ворогом під час повномасштабного наступу РФ на Україну. І навіть на тимчасово захоплених територіях і в регіонах, де тривають активні бойові дії, місцева влада здебільшого продовжує працювати. Це означає, що з цієї точки зору реформа децентралізації вдалася. Більше того, реформи останніх років, зокрема зміна адміністративно-територіального устрою, також ускладнили плани загарбників – адже вони спиралися на старі карти, старі підходи до того, як працює наша держава. І були абсолютно не готові до того, що насправді все функціонує по-іншому.

Через повномасштабну війну державна регіональна політика потребує повного переосмислення та має ґрунтуватися на новій типології територій, новому підході до податкового регулювання та стратегій громад, змін в адміністративно-територіальному устрої.

Раніше територіальні громади ділили за критерієм географічним, рельєфним (наприклад, гірські території), то зараз ключовим фактором поділу стає безпека і віддаленість від збройних можливостей агресора. Саме на це в першу чергу зважатиме інвестор. Рельєф, логістика, наявність інфраструктури і робочих рук стає тим, що набувається, але не є критичним для інвестора.

Асоціація міст України спільно з Міністерством розвитку громад та територій України спільно висловили свою позицію, щодо наступних типів територій, а саме:

тимчасово окуповані території;

території, де відбуваються бойові дії;

опорні території – там, де спокійно, але при цьому вони надають першу допомогу тим територіям, де є бойові дії;

території глибоко тилу – найбезпечніші області, куди переселилося найбільше населення, куди відбувається релокація підприємств. Це регіони, котрі тепер генеруватимуть основу економіки та мають стати основою для економічного стрибка.

Підхід децентралізації, на нашу думку, має хороші перспективи – внаслідок отримання досвіду самоврядування територіальні громади будуть лише покращувати результати та оптимізувати процеси, що безперечно покращить стан справ у майбутньому.

Важливо враховувати особливості функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану.

Нова типологія територіальних громад потягне за собою відмінності в підходах до управління, оподаткування і, навіть, адміністрування місцевих податків. Цей аспект вимагає додаткових досліджень.

Список використаних джерел

1. Децентралізація [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

2 Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika>

3. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

4. Євдокімов О.В. Організаційне забезпечення функціонування та розвитку територіальної громади. *Ефективна економіка*, 2018, № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6425>

5. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 2, С. 28–33.

Б. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.

Роман ТАРАСЮК

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

Західноукраїнського національного університету

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

Галина БАБ'ЯК

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕТИКИ ТА ДЕОНТОЛОГІЇ В СУЧАСНІЙ МЕДИЦИНІ

Термін етика (з грецької, *ethos* – звичай, характер) багато в чому схожий з терміном мораль. Зазначені поняття на практиці зазвичай використовуються разом. Деонтологія – це наука про мораль, вчення про належну поведінку людини. В сфері охорони здоров'я деонтологію визначають як вчення про обов'язок лікаря не тільки перед кожним окремим пацієнтом, а й перед суспільством в цілому. Медицина, етика та деонтологія тісно пов'язані між собою. Лікарська етика та медична деонтологія – це вираз великої відповідальності, загальнолюдської гуманності у специфічних умовах професійної діяльності. Вважається, що медичний працівник має бути готовим до самопожертви, ставити інтереси пацієнта, його стан здоров'я вище своїх особистих інтересів. Загальнолюдські моральні категорії честі, гідності, обов'язку, відповідальності в умовах медичної практики набувають особливих якостей, властивих лише для цієї спеціальності. При цьому є низка специфічних проблем, які існують лише в сфері медицини (наприклад, проблеми лікарської таємниці, втручання без згоди хворого, евтаназії, експерименту на собі та на інших людях тощо).

В умовах розвитку конкурентного середовища серед закладів охорони здоров'я зростає значення лікарської етики та медичної деонтології. Безкоштовна медицина для всього населення за рахунок державних коштів та права кожного громадянина на безкоштовну медичну допомогу поступово відходять у минуле. За рахунок держави та обов'язкового медичного страхування (ОМС) забезпечуватиметься лише частина медичних послуг за програмою

державних гарантій. Водночас медичні установи отримали легальне право на надання платних додаткових медичних послуг.

Держава гарантує доступну медико-соціальну допомогу, але при цьому немає спеціальних документів, які б регламентували якість наданих медичних послуг. Невідповідність між гарантіями держави у наданні населенню безоплатної медичної допомоги та фінансовою підтримкою цих гарантій є основною причиною того, що громадяни країни не забезпечені доступною якісною медичною допомогою. А також у більшості випадків непорозуміння між лікарем та пацієнтом виникають внаслідок надання їм неякісних медичних послуг. Зниження життєвого рівня населення, зменшення кількості безкоштовних для пацієнта медичних послуг у державних закладах охорони здоров'я обумовлюють обмеження доступності медичної допомоги. В умовах нестачі фінансових коштів кожна медична установа окремо та сфера охорони здоров'я в цілому зацікавлені у пошуку джерел свого додаткового фінансування. Держава в сучасних умовах не здатна профінансувати всі витрати, пов'язані із охороною здоров'я населення. Тому частина тягаря цих витрат перекладається на самих пацієнтів.

У зв'язку із проведенням медичної реформи особливої важливості набуває необхідність державного регулювання процесу надання платних медичних послуг, створення громадських організацій, покликаних контролювати кваліфікацію та якість роботи лікарів. При цьому важливо чітко визначити права пацієнтів, лікарів, страхових медичних організацій і профспілок. Особливо важливими є кодекси лікарської етики. Лікар постає в них морально, душевно та фізично охайним, скромним, стриманим, впевненим, ввічливим, другом, радником та наставником пацієнта.

Також серед актуальних питань сучасної етики та деонтології слід згадати співвідношення морально-морального, правового та юридичного аспектів надання медичних послуг. За порушення моральних, етичних правил і норм медичні працівники піддаються громадському осуду, а порушення юридичних і правових норм призводить до юридичної відповідальності. Багато правил і норм, що виникають і поширюються як етичні, моральні, нерідко стають юридичними, правовими категоріями, закріпленими законодавством. Найбільш показовий приклад – вимога щодо дотримання лікарської таємниці. Це правило існувало як одне з важливих положень клятви Гіппократа, входило до всіх етичних

кодексів та інших документів про принципи та правила поведінки медичних працівників. Через багато століть необхідність дотримання лікарської таємниці була закріплена законодавчо. Також до актуальних питань медичної етики та деонтології належать також проблеми лікарських помилок, евтаназії, право експерименту на собі (лікаря, медика) на медичне втручання без згоди хворого, а також питання трансплантації органів та тканин, генної інженерії, знахарства, парамедицини тощо.

Юридична відповідальність поділяється на адміністративну та кримінальну. Адміністративна відповідальність виникає у таких випадках: неправомірної відмови у наданні громадянину інформації про здоров'я; надання заведено хибного висновку експерта; порушення санітарно-гігієнічних і санітарно-епідемічних норм і правил медичної допомоги тощо. Кожен випадок професійного правопорушення, обумовлений обставинами суб'єктивного характеру (діями медичних працівників), має розцінюватися медичною громадськістю як надзвичайна подія. Неналежне, злочинно-необережне надання медичної допомоги (порушення своїх професійних обов'язків) у процесі діагностики та лікування пацієнта іноді називають лікарською помилкою. Більшість лікарських помилок залежать від малого досвіду, недостатньої кваліфікації лікаря та злочинної самовпевненості. Слід зазначити, що низка лікарських помилок залежить від об'єктивних причин, наприклад, недосконалість методів дослідження, відсутності спеціальної апаратури, нетиповості клінічного випадку, тобто від особливості перебігу захворювання, які не знав чи не розпізнав лікар. Для подолання та запобігання лікарським помилкам необхідний самокритичний, відкритий аналіз їх причин та обставин на клінічних, клініко-патолого-анатомічних конференціях у професійному середовищі. Самокритика, публічне визнання своїх помилок – важливий критерій моральних якостей медичного працівника, часом це вимагає особистої мужності.

Особливо складна у практичному відношенні і складна в юридичному плані проблема евтаназії тобто добровільної смерті хворого (зазвичай приреченого) на його прохання та вимогу. У 1952 р. на адресу ООН було направлено звернення з більш ніж 2,5 тис. підписів, серед тих, хто підписався, були відомі лікарі, вчені, діячі культури зі США та Великобританії. У зверненні йшлося про необхідність доповнити Загальну декларацію прав людини правом невиліковно хворого вимагати для себе легкої смерті. Звернення

було відхилено ООН, яка визнала його антигуманним. Природно, право на добровільну, легку смерть викликало і досі викликає дискусію через складний комплекс пов'язаних з ним юридичних та моральних проблем. Наше законодавство виключає рішення про евтаназію, вважаючи це, як і ООН суперечливою вимогою гуманності.

Не менш спірними та гострими бувають рішення про пересадку непарних органів (серце, печінки) від донора, який вважається загиблим. Складність та гострота проблеми пов'язані з визначенням біологічної смерті донора. Вирішення проблем медичної деонтології та правових питань не завжди безперечне і нерідко надважливе. Для практичного застосування складається сукупність правил поведінки медиків, або кодекси медичної етики та деонтології. Правила та кодекси створюються не лише для лікарів, а й медичних сестер та інших категорій медичного персоналу. Зазвичай такі кодекси наголошують на необхідності уважного, душевного та вмілого професійного ставлення до пацієнтів, суворості, коректної поведінки, високої виконавської дисципліни, почуття гордості за свою установу. Усі кодекси містять вимоги охайності, скромності, виключення будь-якої екстравагантності.

Отже, дотримання правил лікарської етики та медичної деонтології є надзвичайно важливим та актуальним в сучасному суспільстві. Їх дотримання є як зоною юридичної відповідальності, так і сферою особистої свідомості, відповідальності та дисципліни.

Список використаних джерел

1. Акімова О.В., Рикачевський О.В. Нормативно-правове забезпечення медичної деонтології як складова деонтологічної культури. Журнал «Наукові інновації та передові технології» (серія «Право»). 2022. № 5(7). С. 29-41.
2. Булкат М., Петренко В. Загальні засади нормативного регулювання у сфері медичної деонтології. Теорія держави і права. 2021. № 5. С. 169-175.
3. Жовнерчук В., Голумбевська М. Моральна та юридична відповідальність за незаконне розголошення лікарської таємниці. Журнал головної медичної сестри. 2015. № 2. С. 42-47.
4. 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. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

5. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.

Остап ТИМКІВ

аспірант освітньої програми 073 “Менеджмент”
Західноукраїнського національного університету

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІТ СЕКТОРІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У сфері інформаційних технологій (далі – ІТ), яка характеризується постійним і стрімким розвитком, зміни є основною дійсністю. В контексті швидкого росту й активної адаптації до динамічного технологічного середовища, ІТ-підприємства систематично зазнають необхідності упровадження різноманітних змін у власних структурах, процесах і командних формуваннях. Зокрема, високоякісне керування змінами в ІТ-сегменті має принципове значення для забезпечення гладкого й продуктивного перехідного процесу. Тож, управління змінами в ІТ-секторі в умовах кризи, в той час коли країна перебуває у стані тривалої війни, потребує збільшеної уваги.

Після 24 лютого 2022 року багато українських ІТ-компаній втратили можливість працювати з міжнародними контрактами, і для стартапів, які розробляють власні продукти, значно ускладнилася задача залучення фінансування. Проте, за даними НБУ, у 2022 році ІТ-сектор забезпечив валютні надходження в українську економіку у розмірі \$7,34 млрд, що є більше на \$400 млн порівняно з попереднім роком і становить 5,8% [1]. Крім того, кількість ІТ-фахівців в Україні досягла рекордного рівня у 300 тисяч осіб. У цілому за 2022 рік українські ІТ-компанії забезпечили державі приблизно 44% від усього обсягу експорту послуг. Проте вже у січні 2023 року прибуток від ІТ-послуг значно знизився і становив на \$223 мільйони менше, ніж у грудні попереднього року [1; 2].

Слід розуміти, що управління змінами в ІТ – це, в першу чергу, структурований набір методів та процесів, що використовуються для керування організаційними змінами під час упровадження нових технологій, систем або методологій. Метою такого управління

є мінімізація можливих ризиків і негативних наслідків, а також максимізація переваг, які можуть виникнути в результаті змін [3].

Зокрема, в контексті ІТ-індустрії в Україні, яка набуває зростаючої популярності, стартапам доводиться активно володіти навичками управління змінами, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність [3].

В таблиці 1 автором сформовано особливості, які притаманні управлінню змінами в ІТ-секторі в умовах кризи.

Таблиця 1

Особливості, які притаманні управлінню змінами в ІТ-секторі в умовах кризи і війни в Україні

№	Особливості	Сутність
1	Посилення питань безпеки	З огляду на посилення геополітичної напруженості й потенційних загроз кібербезпеці під час кризи і війни, забезпечення безпеки ІТ-інфраструктури, даних і операцій набуває першочергового значення. В цих умовах ІТ-компаніям доводиться інвестувати більше ресурсів у заходи кібербезпеки для захисту від кібератак і зломів.
2	Дистанційна робота та розподілені команди	Кризові ситуації порушують нормальну роботу ІТ-бізнесу, що робить віддалену роботу й розподілені команди вкрай важливими. ІТ-компаніям треба вміти швидко адаптуватися до віддаленої роботи, впроваджувати інструменти для спільної роботи й забезпечувати продуктивність і добробут своїх віддалених працівників.
3	Порушення ланцюга поставок	Умови війни порушують ланцюги постачань, впливаючи на доступність апаратних компонентів, ліцензій на програмне забезпечення та інших ІТ-ресурсів. В таких умовах ІТ-компаніям слід диверсифікувати свої ланцюги постачання, знаходити альтернативних постачальників і створювати запаси критично важливих ресурсів, щоб пом'якшити наслідки перебоїв.

№	Особливості	Сутність
4	Утримання та залучення талантів	Умови кризи призвели до проблем із утриманням талантів, оскільки кваліфіковані ІТ-спеціалісти стали частіше шукати можливості за кордоном або не бажають переїжджати в райони, які постраждали від конфлікту. ІТ-компаніям, доводиться впроваджувати стратегії утримання персоналу, пропонувати конкурентоспроможні зарплати й пільги, а також забезпечувати безпечне й сприятливе робоче середовище, щоб утримати свій кадровий резерв. Крім того, виникають проблеми із залученням нових талантів.
5	Планування безперервності бізнесу	ІТ-компанії, які працюють у регіонах, які постраждали від війни, мають розробляти надійні плани безперервності бізнесу, з метою забезпечення безперебійного надання послуг клієнтам. Це може включати створення резервної інфраструктури, процедури резервного копіювання й відновлення даних, а також плани на випадок непередбачуваних ситуацій для перенесення операцій у разі необхідності.

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

Таким чином, управління змінами в ІТ-секторі під час кризи в Україні потребує багатогранного підходу, який враховує питання безпеки, організації віддаленої роботи, перебоїв у ланцюгу поставок, управління талантами, планування безперервності бізнесу тощо.

В контексті даної теми слід звернути увагу на проблему з виїздом за кордон для українського ІТ-сектору, що є наслідком обмежень, які ускладнюють можливість міжнародного спілкування й співпраці. Недоступність офлайн-формату для презентацій продуктів, обговорень угод і участі в технологічних заходах важлива для залучення міжнародних інвесторів і розвитку бізнесу. Такі обмеження, включаючи відсутність можливості особистого контакту

з ключовими представниками компаній, впливають на ефективність співпраці й розвиток української ІТ-галузі. Таким чином, розробка прозорих умов для організації виїздів і відряджень технічних спеціалістів є важливою для збереження конкурентоспроможності й розвитку українського ІТ-сектору, який виступає основним джерелом валютних надходжень для держави [4].

Таким чином, управління змінами в ІТ-секторі під час кризових умов в Україні має низку особливостей, які потребують комплексного підходу, адже зміни в цій сфері не тільки стали невід'ємною частиною розвитку, але й потребують швидкої адаптації до нових умов, що включає в себе захист від кіберзагроз, забезпечення ефективної роботи в умовах віддаленої роботи, пошук альтернативних шляхів забезпечення ресурсів та управління талантами. При цьому, успішна реалізація змін у цій галузі потребує співпраці між усіма зацікавленими сторонами, включаючи уряд, бізнес та академічні установи, а також розробку стратегій, які враховують специфіку кризових умов та допомагають зберегти конкурентоспроможність та стабільність сектору.

Список використаних джерел

- 1.НБУ. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
- 2.Укрінформ. ІТ 2023: що насправді відбувається з вітчизняним ринком. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it-2023-so-naspravdi-vidbuvaetsa-z-vitciznanim-rinkom.html>
- 3.Abouthr. Ефективне управління змінами в ІТ. 2023. URL: <https://abouthr.co/uk/iefektivnie-upravlinnia-zminami-v-it/>
- 4.Токаре́в С. Українська правда. Як українські ІТ-компанії залучають іноземних інвесторів. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/03/1/710627/>

Іван ТКАЧУК

здобувач освітньо – професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент,
директор Закарпатського навчально-наукового інституту, ЗУНУ
Едіта ГРАБАР

ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття 1 Конституції України проголошує, що Україна є суверенною, незалежною і демократичною, соціальною і правовою державою [2].

Отже, система соціальних прав та свобод людини закріплюється Конституцією. Як соціально - орієнтована держава, Україна визнає людину найвищою соціальною цінністю, відповідальна перед нею та надає соціальну допомогу особам/сім'ям, які потрапили в складні життєві обставини.

Розвиток соціальної сфери, зокрема надання соціальних послуг, в Україні є значущим важелем змін для утвердження цінності кожної людини як у сучасному громадянському суспільстві загалом, так і в кожній його інституції. Соціальна трансформація в умовах подолання наслідків збройної агресії російської федерації (рф) проти України є вкрай необхідною. Тому виявлення й усвідомлення проблемних питань організації системи надання соціальних послуг, якості, вчасності, доступності та адресності є надзвичайно важливими для довгострокових соціальних змін [1].

Через усі кризові явища останніх кількох десятиліть проблеми соціального захисту в територіальних громадах в Україні наразі є ключовими для досліджень вітчизняних вчених, в своїх працях це питання досліджували: Гергола С.В., Дубинич К.В., Кадикало О.І., Комар-Стаховська К.П., Кравченко М.В., Стащук О.В. та інші.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень з даного питання, на сьогодні необхідно вивчати саме особливості реалізації політики надання соціальних послуг в територіальних громадах в умовах війни.

На момент повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України характерною рисою системи надання соціальних послуг в Україні був відсутній однаковий підхід до надання таких послуг на місцевому рівні. Такий стан справ

зумовлено реформою місцевого самоврядування, яка передбачає перехід широкого кола повноважень у соціальній сфері до територіальної громади, а також тим, що норми нового закону, яким регулюється надання соціальних послуг, всі повноваження та відповідальність за організацію їх надання покладають на органи місцевого самоврядування.

Отже, відповідно до пункту 17 статті 1 Закону України «Про соціальні послуги», соціальна послуга – це заходи, спрямовані на попередження складних життєвих обставин, їх подолання або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них знаходяться [5].

Крім того, відповідно до цього ж закону, одним із чинників, що можуть зумовити складні життєві обставини, є саме шкода, завдана бойовими діями, збройним конфліктом чи тимчасовою окупацією.

Згідно законодавства, в умовах воєнного стану, за неможливості застосування загального порядку організації та надання соціальних послуг, соціальні послуги мають надаватися екстрено (кризово). Така організація роботи забезпечує оперативне прийняття рішення про надання соціальних послуг у надзвичайний період.

Кризово можуть надаватись різні соціальні послуги – ведення випадку, догляд вдома та стаціонарний догляд, надання притулку, консультування, соціальний супровід сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах та інші.

Загалом початок повномасштабного вторгнення зумовив необхідність змін законодавства у сфері надання соціальних послуг до яких країна загалом виявилася неготовою, особливо це стосується систем соціальних послуг.

Саме тому для допомоги у забезпеченні послугами громадян з боку соціальних служб органів місцевого самоврядування, Міністерство соціальної політики України розробило методичні рекомендації щодо організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про соціальні послуги», у разі надання соціальних послуг екстрено (кризово) ведення випадку не застосовується.

Тобто, не потребує обов'язкового проведення з боку соціальних служб:

- аналіз заяви/звернення особи про надання соціальних послуг,

повідомлення про осіб/сім'ї, які перебувають у складних життєвих обставинах або в ситуаціях,

- оцінювання потреб особи/сім'ї у соціальних послугах,
- прийняття рішення про надання соціальних послуг з урахуванням індивідуальних потреб особи/сім'ї,
- розроблення індивідуального плану надання соціальних послуг;
- укладення договору про надання соціальних послуг;
- виконання договору про надання соціальних послуг та індивідуального плану надання соціальних послуг;
- здійснення моніторингу надання соціальних послуг та оцінки їх якості.

Соціальні послуги, які на період воєнного стану, мають надаватися відділами соціальної допомоги місцевої влади:

- догляд вдома; психологічна підтримка; інформування та представництво інтересів;
- консультування;
- натуральна допомога;
- соціальний супровід сімей / осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах;
- представництво інтересів;
- інформування [3].

Очікуваним результатом реформ у сфері надання соціальних послуг в територіальних громадах, навіть в умовах війни, має стати підвищення якості життя та забезпечення реалізації конституційних прав населення шляхом організації системи соціального обслуговування, яка відповідає потребам населення. Мета – отримати доступні, якісні та адресні соціальні послуги. Не мають бути винятком із цього правила й нещодавно впроваджені зміни: передача повноважень з надання соціальних послуг територіальним громадам.

Проте дослідження показали, що для забезпечення своєчасного та безперешкодного доступу громадян до всіх гарантованих державою соціальних послуг існує низка питань, які потребують подальшого вивчення та вирішення [6].

Список використаних джерел

1. БФ «Право на захист». URL: https://r2p.org.ua/storage/documents/73c6d24b0db41d1b87296303a1250a19bf4cf7d5_original.pdf (дата звернення: 05.05.2024).
2. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.05.2024).
3. Особливості організації надання соціальних послуг під час

воєнного стану - REAct. *REAct (Rights – Evidence – Actions / Права – Доказательства – Діяння)*. URL: <https://react-aph.org/uk/osoblyvosti-organizacziyi-nadannya-soczialnyh-poslug-pid-chas-voennogo-stanu/> (дата звернення: 05.05.2024).

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях : Закон України від 14.04.2022 р. № 2193-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20#Text> (дата звернення: 05.05.2024).

5. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 05.05.2024).

6. Смирнов І. Особливості надання соціальних послуг в територіальних громадах в умовах війни. *Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3 (77).

Богдана ТОМИЧ

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Західноукраїнського національного університету

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

Тамара ПОПОВИЧ

ІНСТИТУТ БАНКРУТСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

В умовах нестабільного розвитку вітчизняної економіки, наростання кризи неплатоспроможності та поглиблення впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств усіх секторів економіки України спостерігається зростання ризиків виникнення банкрутства.

Вважається, що термін «банкрутство» походить від італійського «bancorotto» – «розбитий банк». В англійських країнах для визначення стану боржника, пов'язаного із неможливістю виконувати свої зобов'язання, зазвичай послуговуються терміном «insolvency» – «неспроможність». Водночас, більшість країн світу найчастіше використовують термін «банкрутство» – «bankruptcy». Чинне законодавство України з питань банкрутства, а саме Кодекс

України з процедур банкрутства вказує на те, що термінологія окрім поняття «банкрутство» містить ще й таке поняття, як «неплатоспроможність», під якою в кодексі розуміється «неспроможність боржника виконати після настання встановленого строку грошові зобов'язання перед кредиторами не інакше, як через застосування процедур, передбачених Кодексом» [1]. Виходячи з цього визначення, можна відзначити, що спочатку виникає неплатоспроможність боржника, а потім за наявності певних умов (неможливості відновлення платоспроможності та задоволення вимог кредиторів) – банкрутство.

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на діяльність підприємств, спричинивши значне збільшення кількості підприємств, які стикнулися з ризиком банкрутства або вже переживають фінансовий колапс через обставини, що перебувають поза їх контролем. Підприємства, що розташовані у прифронтових територіях, змушені були припинити свою діяльність, внаслідок чого вони втратили свої активи, ринки збуту та постачальників. Це призвело до релокації бізнесу, а в деяких випадках і до настання банкрутства.

Вплив воєнного стану на ймовірність банкрутства проявляється в наступних аспектах. По-перше, початок воєнних дій безпосередньо впливає на функціонування як підприємств, так і економіки країни в цілому. Це зумовлено переходом економіки на воєнні рейки, що відбувається відповідно до указу Президента України. По-друге, активні воєнні дії спричинили масову міграцію та мобілізацію працездатних громадян, що істотно змінило динаміку попиту та пропозиції на українському ринку [2]. Це призвело до скорочення кількості доступних робочих місць, впливаючи на економічну стабільність. Інфляція та втрата виробничих потужностей в окупованих територіях також сприяли збільшенню безробіття. Водночас, ці зміни вимагають адаптації економіки до нових умов, зокрема шляхом розвитку альтернативних галузей та підтримки внутрішнього виробництва. По-третє, введення воєнного стану та активні воєнні дії призводять до зростання фінансового ризику та підприємницького ризику, а також загрози втрати майна суб'єктів господарювання. Важливо розуміти, що воєнні дії негативно впливають на фізичні активи підприємств. У прифронтових та частково окупованих регіонах близько 45% підприємств перебувають під загрозою знищення у первинному секторі (сільське господарство та видобуток), 35% – у

вторинному секторі (заводи, фабрики, промислове виробництво), і 37% – у третинному секторі (послуги) [3].

Крім основної небезпеки, яка наразі існує для українських бізнес-структур у вигляді зовнішніх воєнних загроз, існують також інші фактори, що можуть підірвати фінансову стійкість компаній. Це включає в себе внутрішні ризики, пов'язані з управлінням та операційною діяльністю, а також галузеві ризики, які виникають через зміни в економічному середовищі та ринкових умовах. Додатково, підприємства можуть зіткнутися з ризиками, пов'язаними з ліквідністю, та ринковими коливаннями, які вимагають гнучкості та ефективного ризик-менеджменту для забезпечення довгострокової виживаності [4].

Інститут банкрутства в Україні стикнувся із новими викликами, пов'язаними із воєнним станом, так збанкрутілі від агресії нападника підприємства цілком справедливо вимагають відшкодування збитків за рахунок країни-агресора. Однак, наразі ні в нашій державі, ні на міжнародному рівні не сформовано механізму відшкодування, що призводить до необхідності суб'єктам підприємництва самостійно вирішувати свої фінансово-економічні проблеми.

Ефективний ризик-менеджмент вимагає глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть вплинути на стабільність підприємства. Це включає ретельне вивчення фінансового стану компанії, ринкових тенденцій, конкурентного середовища, а також здатності швидко адаптуватися до змін. На сьогоднішній день типовою для багатьох підприємств є проблема неефективного управління ризиками (запізніле їх ідентифікування та нейтралізація) та оперативного виявлення і використання додаткових шансів поліпшення діяльності, наслідком чого може бути зменшення потенціалу розвитку та фінансова криза.

Ключовим елементом є також розробка плану дій на випадок непередбачених обставин, що дозволить мінімізувати потенційні збитки та забезпечити продовження діяльності. Профілактика банкрутства включає в себе впровадження цілісної системи прогнозування та визначення можливості банкрутства підприємства. Ця система передбачає:

- Моніторинг діяльності підприємства. Постійне відстеження фінансово-господарської діяльності підприємства та середовища, в якому воно працює, на мікро- та макрорівнях.

- Виявлення потенційних загроз. Визначення основних

внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть спричинити банкрутство.

– Діагностування ймовірності банкрутства. Виявлення негативних тенденцій розвитку, критичних відхилень за допомогою експрес-діагностики та фундаментальної діагностики.

– Раннє попередження та реагування. Своєчасне інформування керівництва про потенційні загрози та ризики

– Прогнозування майбутнього стану підприємства. Визначення можливих кількісних і якісних змін стану підприємства в майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану.

– Стратегічне планування. Конкретизація стратегії підприємства та досягнення сформульованих цілей на основі використання наявних переваг і створення нових.

– Запобігання банкрутству передбачає виконання комплексу заходів, які підвищують рівень діяльності підприємства та його шанси на «виживання» в передкризових умовах розвитку, а також сприяють недопущенню до критичного стану діяльності підприємства, і як наслідок, до банкрутства [5]. Запобігання банкрутству є складним процесом, який потребує комплексного підходу та значних зусиль. Шляхи запобігання банкрутству підприємств повинні бути частиною комплексного підходу до управління підприємством, що включає постійний моніторинг фінансового стану та готовність до швидкої реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі

Список використаних джерел

1. Кодекс України з процедур банкрутства. 2019. № 19.
2. Верещагіна К. А. Банкрутство суб'єктів господарювання, майно (активи) яких розташовані на тимчасово окупованих територіях України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 2.
3. Сташук О. І., Шостак А. Д., Бублик Д. В. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 4.
4. Степанко О. В., Волкова Н. І. Прогнозування ризику настання банкрутства на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2.
5. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

Михайло ТОМИШИНЕЦЬ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Аліна ЖУКОВСЬКА

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ В ПИТАННЯХ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах наростання соціальної напруженості та збройних конфліктів у світі, інтенсифікації процесів міжнародної міграції населення (як добровільної, так і вимушеної) загострюється проблема їхнього регулювання. Адже неефективна міграційна політика не лише спричиняє низку проблем соціально-економічного, культурного характеру, а й призводить до виникнення реальних загроз національній безпеці держави. Так, через слабкий прикордонний контроль, нелегальну міграцію, неінтегрованість іммігрантів до приймаючого соціуму виникають такі негативні явища, як сепаратизм, зростання злочинності, військова агресія, теракти тощо. Значні еміграційні потоки призводять до вимивання найціннішого людського потенціалу за межі країни, що веде до демографічних втрат та економічної кризи. Всі ці проблеми актуальні на сьогодні для України, і їх вирішення загострює необхідність підвищення ефективності міграційної політики нашої держави.

Державна міграційна політика – це цілеспрямована діяльність органів державної влади щодо регулювання міграційних та інтеграційних процесів, а також пов'язаних з ними факторів з метою оптимізації міграційної активності населення з позицій національних пріоритетів, гармонізації індивідуальних та суспільних інтересів, яка, у тісній взаємодії з іншими видами політики, покликана сприяти покращенню якості життя населення та цілісності соціуму, а також відповідати потребам розвитку людини як найвищої цінності. Головна роль у формуванні та реалізації міграційної політики повинна належати державним структурам, створеним на різних рівнях управління з метою реалізації своїх функцій засобами, що належать до їхньої компетенції. Недержавні інститути, співпрацюючи з органами державної влади або діючи самостійно, відіграють допоміжну роль

у регулюванні міграційних процесів.

Ключовим питанням будь-якої політики загалом та міграційної зокрема є визначення її цілей. Мета та зміст міграційної політики є поняттями конкретно-історичними і можуть змінюватись в залежності від специфіки розвитку суспільства, стану демографічної, соціально-економічної, політичної ситуації в країні та світі. Тому вважаємо, що в нинішніх умовах формулювання мети на державному рівні має містити такі ключові моменти: захист національних інтересів, безпеки та територіальної цілісності України, протидія депопуляції, забезпечення правової та соціальної захищеності українських громадян за кордоном, інтеграція іноземців та внутрішньо-переміщених осіб, загальнонаціональна консолідація. Ці аспекти частково знайшли відображення у Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року, де сказано, що така політика має «позитивно впливати на консолідацію Української нації та безпеку держави, прискорювати соціально-економічний розвиток країни, сприяти уповільненню темпів депопуляції, стабілізації кількісного та якісного складу населення, забезпечувати потреби економіки у робочій силі, відповідати міжнародним стандартам та міжнародним зобов'язанням України» [1].

Цілі та завдання міграційної політики визначають її функції, тобто ту роль, яку вона відіграє у міграційній сфері зокрема та у суспільстві в цілому. У результаті аналітичного огляду та систематизації низки наукових джерел можна виділити такі функції державної міграційної політики:

1) регулююча. Суть її полягає в тому, що міграційна політика здійснює комплексний вплив на міграційні потоки з метою їх упорядкування. Цей вплив відбувається шляхом створення відповідних соціально-економічних умов, прийняття законів, нормативно-правових актів, які мають на меті дотримання державних інтересів України, коли йдеться про внутрішньополітичний аспект. У зовнішньополітичному контексті регулююча функція реалізується за допомогою укладання дво- та багатосторонніх договорів, застосування практики міжнародних нарад, переговорів та консультацій з проблем міграції;

2) дипломатична. Ця функція передбачає вирішення протиріч шляхом пошуку консенсусних чи компромісних рішень у конфліктних ситуаціях за допомогою створення механізму виявлення позицій сторін із спірних питань та гармонізації

регуляційних напрямів політичної системи. Така гармонізація полягає у зниженні соціальної напруги серед різних категорій мігрантів за дотримання державних інтересів України;

3) інтеграційна. Ця функція у внутрішньополітичному аспекті здійснюється шляхом включення (інтеграції) мігрантів у приймаюче суспільство шляхом надання їм громадянства приймаючої країни, сприяння облаштуванню на новому місці проживання, створення робочих місць та іншої соціальної підтримки. У зовнішньополітичному аспекті ця функція проявляється у вигляді розробки та здійснення узгодженої міждержавної міграційної політики; підтримки контактів з міжнародними та іноземними урядовими та неурядовими організаціями, установами та фондами з метою захисту та забезпечення прав мігрантів; протидії нелегальній міграції та її попередження;

4) компенсаційна (мобілізаційна). Суть її полягає у залученні додаткових людських ресурсів для подолання демографічної кризи та поповнення трудового потенціалу країни. Інакше висловлюючись, йдеться про використання міграції як із найважливіших способів відновлення соціуму, досягнення позитивної соціальної динаміки;

5) контролююча. Це одна з основних та заключних функцій системи державного управління. У міграційній сфері вона реалізується шляхом державного контролю: у галузі законності (облік міграційних переміщень населення та легальність знаходження іноземців на території певної держави); розвитку міграційних процесів та трудової міграції; забезпечення прав мігрантів; протидії нелегальній міграції; у соціальній сфері (охорона здоров'я, соціальна підтримка, освіта та ін.); у сфері вирішення актуальних глобальних проблем.

В умовах зростаючих загроз національній безпеці України функції та завдання міграційної політики мають значно розширюватись. Окрім необхідності посилення прикордонного контролю перед міграційною політикою постає завдання інтеграції мігрантів та внутрішньо-переміщених осіб до приймаючого соціуму, а також здійснення превентивних заходів у міграційній сфері. Так, з метою запобігання відтоку найціннішого людського потенціалу за межі країни насамперед необхідно покращити умови працевлаштування працездатного населення, а також удосконалити систему оплати праці. Боротьба з масовим безробіттям та реформа системи заробітної плати є невідкладними

вимогами сьогодення; це складні та багатоаспектні проблеми, що потребують окремого глибокого вивчення та вироблення науково обґрунтованих пропозицій щодо їх вирішення.

Регулювання міграційних процесів в Україні має базуватись на таких основних засадах: 1) гарантування державної безпеки та захист національних інтересів країни; сприяння виходу з економічної кризи, подальшого соціально-економічного зростання держави, підвищення рівня добробуту населення; 2) повага до людини як суб'єкта міграційних процесів; 3) верховенство права; відповідність міграційного та трудового законодавства міжнародним нормам та рекомендаціям міжнародних організацій, зокрема МОП та МОМ; 4) запобігання та протидія незаконній міграції, торгівлі людьми, тіньової та протиправної зайнятості мігрантів; 5) партнерство, координація та співробітництво всіх гілок влади на державному, регіональному та місцевому рівнях; залучення громадських організацій, науковців до вирішення актуальних проблем, пов'язаних із міграцією, розвиток інститутів соціального партнерства та громадянського суспільства; співробітництво та координація діяльності з іншими країнами, міжнародними організаціями та інтеграційними утвореннями щодо вирішення актуальних міграційних проблем; 6) наукова обґрунтованість заходів міграційної політики; науковість доповнюється принципом комплексності, системності вирішення актуальних проблем у міграційній сфері та досягнення поставлених цілей; 7) диференційований підхід до регулювання міграційних потоків залежно від соціально-демографічних та професійно-кваліфікаційних характеристик суб'єктів міграційних процесів; 8) облік соціально-економічної, демографічної ситуації у країні та особливостей розвитку її регіонів [2, с. 107].

Таким чином, для зниження інтенсивності зовнішньої трудової міграції та збереження людського потенціалу України необхідно проводити превентивну міграційну політику у тісній взаємодії з іншими напрямками державної політики. Важливою передумовою успішної реалізації такої політики є встановлення миру та відновлення територіальної цілісності України.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 липня 2017 р. № 482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>

2. Комірна В.В., Чуприна О.О. Концептуальні основи міграційної політики. Економічний простір. 2013. № 74. С. 102-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_74_13.

Олег ФІЛЬ

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»,
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Ірина СМАЧИЛО

ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери суспільства. Сутність цього поняття містить в собі цілий ряд особливостей, серед яких можна виділити такі: діяльність, проект.

Діяльність – це взаємодія людини (суб'єкта) з навколишньою дійсністю (об'єктом) шляхом цілеспрямованого впливу та задоволення власних потреб; здатність людини вносити зміни в дійсність.

Проект є комплексом певних дій, пакетом документів, планом, ідеєю реалізації майбутньої діяльності.

Проблема виникає тоді, коли існує невідповідність між реальністю та уявленнями про потрібний стан об'єкта. Проект є цілеспрямованою, орієнтованою в часі послідовністю одноразових, комплексних і повторно нерегулярних дій (заходів, робіт) [2]. Проект виокремлюється як послідовність завдань, які необхідно виконати, щоб досягти певного результату, поставлених цілей [3].

Проект використовується як відповідний засіб для досягнення поставленої мети шляхом збереження, зміни або відновлення соціальних та культурних явищ. Визначену проблему можна вирішити, використовуючи різні варіанти проектних рішень.

Управління проектом є процесом управління ресурсами проекту та командою за допомогою конкретних методів, що дають змогу успішно завершити проект і досягти своєї мети. Завдання управління проектами полягає в досягненні виокремлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості [1].

Проектна діяльність – це творча та продуктивна діяльність, що спрямовується на розв'язання важливої проблеми, досягнення

кінцевого результату в процесі формування мети, планування та реалізації проекту. Проектна діяльність є унікальним способом практичної діяльності, пов'язаної із прогнозуванням майбутнього, створенням його досконалого образу, здійсненням та оцінкою наслідків реалізації задумів. Проектування виокремлюється як творча, інноваційна діяльність тому, що постійно спрямовується на створення як об'єктивно, так і суб'єктивно нового продукту.

Проектна діяльність має всі характеристики діяльності, тому в її структурі можна виокремити такі складові: мотив, мета, предмет, засоби, способи, результат. Вона надає «широке поле» для нової діяльності, сприяючи виникненню широкого кола інтересів, за допомогою яких, відбувається вплив на формування поглядів та світогляду людини [3]. Головною складовою проектною діяльністю є проблема, а саме – проблемна ситуація, що є типовою щодо відповідної соціальної групи або явища.

Проектну діяльність в залежності від призначення класифікують на такі групи: стратегічна (внесення кардинальних змін), покращення діяльності (поліпшення характеристик елементів) та підтримки відповідності (збереження характеристик елементів на потрібному рівні).

Головними вимогами до проектною діяльності є: значення результатів проекту; вартість проекту; реальність впровадження поряд з високим рівнем складності; отриманий результат повинен бути якісний та досконалий; використання дослідницьких методів; застосування економічних розрахунків; колективна діяльність.

Впровадження проектною діяльності потребує виконання наступних завдань: чітке обґрунтування проблеми, визначення послідовного переліку робіт відповідно до завдань проекту, їхній опис, зазначення початкового та кінцевого термінів виконання, деталізація завдань та конкретизація виконавців, об'єднання операцій в групу, формування команди, використання відповідних методів для виконання робіт згідно проекту.

Слід зауважити, що будучи обмеженою в часі, проектна діяльність має відповідний життєвий цикл. Тому проект проходить такі етапи:

- формування ідеї проекту;
- визначення термінів реалізації, відповідальних осіб, розрахунок бюджету, врахування ризиків;
- виконання проектних робіт згідно графіку, бюджету, відповідальності;

- підведення підсумків, формалізація нагромаджених знань, формулювання передумов нового проекту.

Серед ключових підходів до впровадження проектної діяльності виокремлюють такі як: системний та діяльнісний. З позиції системного підходу проект є системою тимчасових дій, спрямованих на досягнення цілей конкретного одноразового характеру. В межах діяльнісного підходу проект – активна спрямована діяльність щодо перетворення ідей в стан потрібного майбутнього. Кожний проект передбачає діяльність, зосереджену на створення інновації або на перетворення внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Отже, проектна діяльність є самостійною формою управління, локалізованою в часі з унікальним певним результатом.

Список використаних джерел

1. Блага Н. В. Управління проектами : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами : підручник. Тернопіль, 2021. 416 с.
3. Організація проектної діяльності : навчальний посібник / Л. В. Шинкарук, В. П. Биховченко, Т. О. Власенко, Ю. Г. Власенко. Київ : НУБіП України, 2021. 341 с.

Віктор ФЛИС

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЕКТУ

При складанні кошторису визначають вартість робіт і будівництва об'єкта в цілому на основі обсягів робіт. Тому кошторисники, які працюють над складанням кошторисів, не враховують план виконання робіт, об'єднуючи, наприклад, в одній розцінці однакові роботи по всьому об'єкту, що не зовсім зручно з погляду контролю вартості і управління. Або часто кошторисник для обліку витрат набирає групу розцінок, що характеризують одну роботу, при цьому кошторис виходить дуже детальним, що, знову-таки, не підходить для цілей контролю і управління. Ідеально було б, якби кошторис конструювався відповідно до завдань управління на основі графіків у системі управління проектом. Тому плани (графіки, таблиці, кошториси), як результат процесів планування, повинні утворювати в сукупності матричну структуру за рівнями управління, за елементами проекту і функціями. Вони повинні мати властивості агрегації і деагрегації, диференціюватися по рівнях управління, етапуватися за термінами, структурою статей витрат.

Отже є наступні початкові дані за проектом:

- перелік робіт, їх склад і обсяг;
- необхідні ресурси для виконання окремих робіт, рекомендовані ресурсною елементною кошторисною нормою;
- нормативні дані про трудовитрати і витрати часу будівельних машин і механізмів.

Для інтегрованої оцінки параметрів реалізації будівельного проекту з метою здійснення планування і контролю тривалості й вартості додатково треба враховувати:

- характеристики ресурсів і умови їх використання;
- обмеження за кількістю використання ресурсів на кожній роботі;
- обмеження за часом використання ресурсів;
- послідовність виконання робіт у їх взаємозв'язку (структура).

Структура робіт, кількість і якість ресурсів - основні дані для визначення вартості й тривалості робіт і проекту в цілому.

Структура робіт - ієрархічна система послідовної декомпозиції проекту на під-проекти, пакети робіт різного рівня. Структура робіт

є базовим засобом для створення системи управління проектом, оскільки вона дозволяє вирішувати проблеми організації робіт (планування), розподілу відповідальності, оцінки вартості, створення системи звітності. Вона дає змогу ефективно реалізовувати процедуру збору інформації про виконання робіт і відображати результати інформаційної управлінської системи для узагальнення графіків робіт, вартості, ресурсів і цілей завершення робіт і проекту.

При складанні кошторису враховуються обсяги робіт та їх вартість для оцінки будівництва об'єкта в цілому [1]. Однак існують виклики, пов'язані з управлінням вартістю та контролем, оскільки кошториси не завжди відображають план виконання робіт. Для оптимізації управління будівельним проектом пропонується інтегрувати матричну структуру планів, яка базується на рівнях управління, елементах проекту та функціях. Початкові дані для такого підходу включають перелік робіт, ресурси та нормативні дані про трудовитрати та витрати часу.

Додатково для оцінки і контролю параметрів проекту необхідно враховувати характеристики ресурсів, обмеження за їх кількістю та часом використання, а також послідовність виконання робіт та їх взаємозв'язок. Важливою складовою є ієрархічна структура робіт, яка дозволяє ефективно організовувати, планувати та контролювати проект, а також забезпечує збір інформації про виконання робіт та управління ресурсами.

Ця ієрархічна структура робіт допомагає у вирішенні різноманітних завдань, пов'язаних з організацією проекту. Вона розбиває великі завдання на менші компоненти, що полегшує їх керування та відстеження. Також вона сприяє розподілу відповідальності між учасниками проекту та визначенню пріоритетів. Крім того, структура робіт дозволяє враховувати різні аспекти проекту, такі як вартість, тривалість, ресурси та інші фактори, що є важливими для успішного завершення будівельного проекту.

Інтеграція матричної структури планів у систему управління проектом дає змогу ефективно координувати різні аспекти проекту та забезпечує цілісність управління. Вона дозволяє керувати вартістю та тривалістю проекту в контексті ресурсів, графіка виконання та інших факторів. Такий підхід сприяє оптимізації використання ресурсів, уникненню перекриття завдань та забезпечує точне планування та контроль за виконанням проекту в

цілому.

Крім того, інтегрована система управління проектом забезпечує можливість аналізу та управління ризиками [2]. Шляхом включення різних параметрів, таких як обмеження за ресурсами та часом, система дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії їх управління. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення проблем під час виконання проекту та забезпечити його успішне завершення в межах запланованих обсягів, бюджету та термінів.

Важливою перевагою інтегрованої системи управління проектом є можливість гнучкого реагування на зміни. Завдяки злагодженому плануванню та контролю за різними аспектами проекту, команда може ефективно реагувати на будь-які зміни у вимогах, ресурсах або умовах, що виникають протягом виконання проекту. Це забезпечить гнучкість та адаптивність проекту до змінних умов і забезпечить його успішне завершення з мінімальними втратами часу та ресурсів.

Список використаних джерел

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985>
2. Микитюк П., Флис В. Управління ефективністю використання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4. С. 216-223. <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.216>

Юрій ХОМІЦЬКИЙ

Аспірант кафедри МПУП ЗУНУ
за спеціальністю «Менеджмент»,

ПРИНЦИПИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Воєнні дії на території України, а також пов'язані з цим структурні зрушення в її економіці обумовлюють необхідність використання нових підходів до управління підприємством й пошуку дієвих інструментів пристосування його діяльності до теперішніх реалій. Водночас складність і нестабільність умов ведення бізнесу актуалізують проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання та вимагають використання принципів і методів адаптивного управління.

Управлінські рішення відіграють ключову роль у впровадженні адаптивного управління. Концепція адаптивного управління на підприємстві в конкурентних умовах включає набір принципів, методів і технологій для прийняття та реалізації управлінських рішень. Ефективність цих рішень залежить від інформаційної системи підприємства, яка інтегрує програмне та технічне забезпечення та організаційні рішення, що забезпечують збір та аналіз даних про діяльність підприємства в різних сферах, включаючи виробництво, фінанси, логістику, маркетинг та управління персоналом.

Розробка та впровадження адаптивної системи управління вимагають визначення критеріїв, які впливають на ефективність організаційної структури та управлінської політики, включаючи маркетингові аспекти. Це дозволить ідентифікувати як фактори, що сприяють успіху, так і ті, що можуть перешкоджати розвитку компанії.

Головна мета адаптації до змінних умов полягає у створенні гнучкої та самоорганізованої системи управління, здатної до швидкої адаптації і оптимізації. Така система має відповідати критеріям оптимальності та ефективності, щоб досягти стратегічних цілей підприємства відповідно до визначених параметрів якості.

Маркетинговий успіх підприємства в значній мірі залежить від здібності керівництва адаптуватися до змін у зовнішньому та

внутрішньому середовищах. Ефективне виявлення потенційних загроз та нейтралізація ризиків дозволяє уникнути кризових ситуацій у його діяльності, а зволікання із реакцією на зміни ринку може призвести до втрати конкурентних переваг та зниження економічної безпеки.

Оперативне реагування на ринкові зміни та пристосування до нових умов є критично важливим для забезпечення стратегічної стабільності та безпекового розвитку підприємства. Ця здатність системи управління до швидкої адаптації є основою для підтримання та покращення становища компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Загалом адаптивне управління – це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи [1].

Визначальною його характеристикою є швидка реакція керівництва підприємства на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі. Іншими характеристиками економічного механізму адаптивного управління підприємством можуть служити швидкість змін, гнучкість системи та ефективність адаптації. [2].

Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища ґрунтується на ряді принципів, спрямованих на забезпечення гнучкості, ефективності та відповідності стратегічним цілям компанії. Їх дотримання забезпечує досягнення поставлених цілей у процесі адаптації підприємства до мінливих чинників зовнішнього оточення, своєчасне коригування діяльності та внесення відповідних змін у всі підсистеми управління. Виокремимо основні принципи адаптивного управління підприємством в сучасних умовах.

1. Гнучкість та маневреність є ключовими принципами адаптивного управління, які дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом адаптації своїх стратегій, структури і процесів [3].

Підприємство має мати здатність швидко змінювати стратегії, процеси та структури відповідно до змін в зовнішньому середовищі. Це передбачає гнучкість у структурі, процесах та прийнятті управлінських рішень, здатність переналаштовувати виробничі лінії, змінювати маркетингові стратегії або навіть реорганізувати внутрішню структуру підприємства щоб

ефективно адаптуватися до нового середовища, умов і вимог ринку та залишатися конкурентоспроможними в непередбачуваних умовах.

Цей принцип передбачає розвиток системи управління, яка може ефективно функціонувати в умовах невизначеності, нестабільності та швидкозмінності зовнішнього середовища.

2. Реактивність передбачає здатність підприємства швидко реагувати на конкретні події або виклики, які виникають у зовнішньому середовищі. Це свідчить про те, що підприємство має механізми та процедури для швидкого виявлення проблем та прийняття необхідних заходів для їх вирішення.

Реактивність допомагає підприємствам уникати серйозних наслідків від негативних подій та використовувати можливості, які можуть виникнути в непередбачуваних ситуаціях.

Загальна ідея полягає в тому, що гнучкість і реактивність дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у реальному часі, зберігаючи при цьому ефективність та конкурентоспроможність. Ці принципи стають невід'ємною частиною стратегічного управління, допомагаючи підприємствам успішно функціонувати в умовах нестабільності та змін.

3. Ризик-орієнтованість і прогнозування. Підприємство має бути готовим до управління ризиками та неочікуваними змінами, розробляючи альтернативні стратегії та резервуючи ресурси [4], має аналізувати ризики, щоб ідентифікувати потенційні загрози та визначити їх вплив на діяльність.

Прогнозування та аналіз ризиків допомагають підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зменшуючи вірогідність негативних наслідків та використовуючи можливості для забезпечення стабільності та успішності діяльності.

Стратегічне планування з короткостроковим та довгостроковим орієнтуванням є важливою складовою адаптивного управління, оскільки воно дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Адаптивне управління передбачає розробку стратегій, які враховують як поточні, так і майбутні потреби підприємства, що дозволяє йому зберігати баланс між короткостроковими вимогами ринку та довгостроковою стійкістю.

4. Комунікабельність. Важливим аспектом адаптивного управління є забезпечення ефективної комунікації в межах

підприємства та зовнішніх стейкхолдерів. Це включає співпрацю між відділами, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та активне спілкування з клієнтами та партнерами.

Комунікація і співпраця стають ще важливішими в умовах війни, коли середовище стає ще більш непередбачуваним і складним. Ключовими аспектами комунікації та співпраці в адаптивному управлінні під час воєнних умов мають бути культура відкритості, довіри та співпраці. Важливо створити сприятливе комунікаційне середовище, де працівники відчують себе вільними ділитися інформацією та ідеями, забезпечити ефективний зв'язок зі співробітниками та стейкхолдерами.

5. Інформаційна забезпеченість і діджиталізація. Важливо мати ефективні системи розподілу інформації, щоб забезпечити швидкий обмін даними та координацію дій між різними частинами підприємства. Воно має використовувати сучасні технології та інформаційні системи для створення адаптивних систем управління, які забезпечують ефективне реагування на зміни та керування ресурсами [5].

6. Інноваційність та системність. Адаптивне управління підприємством вимагає постійного пошуку нових ідей та інновацій. Підприємство повинно бути відкритим до змін та готовим впроваджувати нові методи та технології з метою поліпшення ефективності та конкурентоспроможності. Інновації та постійне вдосконалення є невід'ємною складовою адаптивного управління, особливо в умовах середовища, яке змінюється.

Створення сприятливого середовища для творчості та інновацій є важливим аспектом адаптивного управління зокрема, це застосування методів заохочення співробітників до висування нових ідей, створення інноваційних команд та проведення спеціальних заходів для розвитку творчого мислення.

Важливо використовувати новітні технології, які дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни в середовищі та створювати конкурентні переваги. Це може бути використанням штучного інтелекту, аналітичних систем, автоматизації процесів тощо.

Підприємство повинно стимулювати культуру інновацій та експериментів, щоб постійно вдосконалювати свої продукти, процеси та стратегії, що дозволить йому вчасно та швидко реагувати на зміни.

Ці принципи становлять основу для успішного адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища, дозволяючи компаніям ефективно реагувати на зміни та забезпечувати свою конкурентоспроможність. За таких умов система адаптивного управління має розглядатися системно з урахування низки вище виокремлених принципів. Це уможливає адаптацію підприємства до мінливого зовнішнього середовища та ухвалення дієвих рішень.

Список використаних джерел

1. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2013. Том 14. №3. С. 96-100.
2. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435-440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_64
3. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
4. Lindgren, M., & Bandhold, H. (2009). *Scenario planning: The link between future and strategy*. Palgrave Macmillan.
5. Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning
6. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

Мар'яна ХОМІЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»,
ЗУНУ

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

НАПРЯМИ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Відповідно до реформи державного управління та децентралізації влади, органи місцевого самоврядування наділені розширеними повноваженнями та здійснюють свою роботу за певними напрямками, розробка та реалізація яких задокументована

у стратегії розвитку громади, яка зараз набула особливої актуальності. При розробці стратегії, пріоритетним є створення балансу між соціальною, економічною та екологічною складовими розвитку для забезпечення комфортних умов і підвищення якості життя людей.[1]

Проте повномасштабне вторгнення Російської федерації в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, завдало значного впливу на життя як цілої країни, так і окремих її територій. Стратегічне планування тепер потребує повного переосмислення та зміни підходів до розвитку регіонів, територій та громад. Те, що три місяці тому вважалось найактуальнішим, тепер не є пріоритетом.

На сьогодні західні регіони нашої держави відіграють надзвичайно велику роль у розвитку економіки та є платформою для зосередження та надання соціальної та гуманітарної допомоги областям, де ведуться активні бойові дії. У теперішній час робота органів місцевого самоврядування на цій території значно змінила свій напрям у різних сферах діяльності.

Зокрема, у соціальній сфері це - :

- чітко скоординована та налагоджена співпраця з військовими адміністраціями всіх рівнів щодо тимчасового чи постійного розміщення внутрішньо переміщених осіб та їх реєстрації;
- забезпечення жителів громади та ВПО належним медичним обслуговуванням, що веде за собою навантаження на заклади охорони здоров'я;
- надання якісних освітніх послуг як для мешканців громади, так і для ВПО, тобто створення умов для залучення здобувачів освіти, які переїхали на територію громади, до освітнього процесу у закладах освіти;
- формування згуртованості населення громади, яке готове до спільних дій певної спрямованості — спільне волонтерство, допомога людям, поширення української національної культури серед ВПО [2];
- співпраця із благодійними організаціями та містами-партнерами щодо отримання та передачі гуманітарної допомоги як для цивільного населення, яке найбільше страждає від наслідків збройної агресії Росії, так і для Збройних Сил України;
- забезпечення безпеки та громадського порядку на своїй території.

В економічній сфері напрямками роботи є:

- зміна регуляторної політики на час воєнного стану у зв'язку зі зменшенням надходжень у місцевий бюджет та виникненням дефіциту, спричиненого частковим або повним зупиненням діяльності малого та середнього бізнесу, тимчасовим скасуванням акцизу на продаж підакцизних товарів, податкові послаблення та ін.;
- сприяння розвитку сільського господарства на території та проведення посівних робіт для забезпечення населення сільськогосподарською продукцією не тільки західних регіонів, а й тих регіонів де ведуться бої;
- створення середовища та надання максимального сприяння для відновлення роботи бізнесу;
- розміщення та пришвидшення початку діяльності переміщених підприємств на своїй території;
- перепідготовка кадрів з урахуванням майбутніх потреб бізнесу;
- пошук та залучення іноземних інвестицій у місцеву економіку для розвитку території.

В екологічній сфері робота зорієнтована на:

- задоволення потреб населення у чистому повітрі та екологічно чистих продуктах;
- забезпечення збільшення обсягів житлово-комунальних послуг (водопостачання та водовідведення);
- здійснення заходів з енергозбереження;
- зменшення обсягів твердих побутових відходів та поводження з ними;
- здійснення благоустрою території громади.

Усі ці сфери життя громади взаємопов'язані між собою. Це забезпечує взаємозв'язок цілей, планів і проєктів розвитку громади, а також взаємодоповнюваність усіх стратегічних напрямів розвитку. Такий підхід сприятиме відбудові держави у післявоєнний період, стабілізації економічного становища, задоволенні потреб людини при збереженні та відновленні навколишнього середовища для майбутніх поколінь.[3]

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>
2. Лапін Є. Що таке згуртованість суспільства та як її вимірювати. URL: <https://www.csi.org.ua/news/shho-take-zgurtovanist-suspilstva-ta-yak-yiyi-vymiryuvaty/>

3. Бриль М. Стратегія — основа становлення та розвитку ОТГ. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>

Дмитро ХУДИК

аспірант освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор
кафедри менеджменту, публічного управління
та персоналу ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни росії проти України, коли агресор хотів «денацифікувати» українців, розбити нас, роз'єднати, український народ показав свою хоробрість, незламність та єдність. Саме українці стоять на захисті свободи і демократії в Європі. Україна сьогодні творить одну з найкращих своїх сторінок національного опору. Незважаючи на весь негатив теперішнього часу та теперішнього стану, в якому перебуває наша держава, українці стали в рази могутніші, в рази згуртованіші та організованішими.

Воєнний стан, який було запроваджено Указом Президента України 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні», вніс багато змін у всі сфери життя українців. На жаль, не одразу органи місцевого самоврядування змогли адаптуватися до вимушених змін в законодавстві, але з плином часу та під впливом згуртованості українського народу дії влади поступово почали набувати впорядкованості та логічності.

12 травня 2022 року Верховною Радою України було прийнято Закон про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Згідно цього закону збільшуються повноваження сільських, селищних, міських голів, на чиїх територіях не ведуться бойові дії та не утворені військові адміністрації. Вони можуть приймати низку рішень щодо змін бюджету та кадрових питань. Для прикладу, сільський голова може внести зміни до відповідного місцевого бюджету та певну частину коштів виділити на потреби ЗСУ. Крім того, керівник громади має

повноваження для призначення на посади осіб в органи місцевого самоврядування чи керівника комунального підприємства, установи, організації. В свою чергу, кандидат на посаду звільнений від подання е-декларації особи, не надає сертифікат володіння державною мовою, не проходить перевірки за Законом України «Про очищення влади» та «Про запобігання корупції». У виключних випадках можуть бути звільнені особи з займаних посад: через невиконання законних вимог свого безпосереднього керівника, внаслідок змін організаційної структури юридичної особи, в трудових відносинах з якою перебуває працівник. Також в прийнятому законі йдеться про те, що під час дії воєнного стану органам місцевого самоврядування, військово-цивільним адміністраціям, а також їх посадовим особам не потрібно розповсюджувати та не надавати відкритий доступ до публічної інформації.

Під час воєнного стану дії органів місцевого самоврядування повинні бути спрямовані на забезпечення дотримання Конституції та законів України. Місцевим органам влади надаються особливі повноваження задля забезпечення національної безпеки, відведення загрози, відсічі військової агресії. Крім того, місцеві управлінці повинні сприяти військовому командуванню щодо забезпечення заходів, необхідних для запровадження правового режиму під час воєнного стану на відповідній території.

Важливо саме зараз, в час, коли абсолютно всі українці єднаються заради однієї цілі, використовувати всі можливості для укріплення національної ідентичності українського народу. Як ніколи сильною в теперішній час є позиція громадянського суспільства, яке несе безпосередній вплив на органи місцевого самоврядування. Органи публічної влади та інші учасники процесу повинні чітко розуміти соціальні проблеми та інтереси різних цільових груп громади і розробляти та використовувати ефективні методи і дії задля задоволення інтересів, потреб та запитів суспільства в терміновому порядку. Адже теперішній час вимагає термінових та ефективних рішень.

Органам публічної влади важливо розуміти настрої людей. Усі учасники процесів публічного управління повинні чітко усвідомлювати, що потрібно заохочувати людей до праці, до нормального функціонування та господарювання, адже на часі зараз проблема стану економіки, яка в критичному стані, внаслідок

воєнних дій, а також деяких хаотичних дій та панічних настроїв жителів громад. Крім того, важливим аспектом публічного управління воєнного часу є підтримка людей, які були змушені покинути свої домівки і втікати від війни, адже вони зараз в дуже непростому становищі. Багато з них втратили все. Тому згуртована та організована допомога громад є дуже важливою і дає можливість вимушено переміщеним особам повернутися до нормального життя.

У цей надзвичайно складний період внесок кожного є важливим для майбутнього України. Представники корпусу публічної служби мають подбати, щоб робота державних органів залишалася ефективною та була направлена на забезпечення спроможності нашої держави на підтримку її громадян, захисників та захисниць.

Список використаних джерел:

1. Функціонування місцевого самоврядування під час воєнного стану – законопроект прийнятий за основу. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14828>
2. Щодо організації роботи державних органів в умовах воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/news/shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-organiv-v-umovah-voyennogo-stanu>

Тарас ЦАПИК

аспірант освітньо – наукової програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету

ТАРГЕТИНГ ЯК МЕТОД ЦІЛОВОГО ПОШУКУ ІНВЕТОРІВ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

На сьогоднішній день все більшого значення у вирішенні завдань управління територіями набувають маркетингові технології. Функціонально вони забезпечують: моніторинг, ресурсний аналіз, залучення інвестицій, представлення бренду території тощо. Невід'ємною частиною ефективного управління стає застосування маркетингових стратегій, що дозволяє не лише аналізувати потреби регіону (громади), але й формувати привабливий імідж території. Залучення інвестицій – одна з найважливіших функцій в зазначеному переліку.

Досягнення сталого соціально - економічного розвитку в

межах регіону (громади) потребує залучення достатньої кількості ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Саме інвестиції відіграють ключову роль у цьому складному процесі. Залучення інвестиційних ресурсів у регіон, територіальні громади може суттєво покращити їх економічну стійкість. Це актуалізує проблему пошуку інвесторів.

Значення побудови механізму залучення інвестицій в розвиток територіальних громад досліджували багато вчених – економістів. Зокрема О. Козак та О. Михайленко вважають, що успішне планування соціально-економічного розвитку територіальної громади залежить «...від розвитку власної внутрішньої спроможності залучати більш ефективні інвестиції, розвивати власний бізнес, що є передумовою збільшення робочих місць та загальноекономічного розвитку громади і, зрештою, підвищення умов життя»[1 с.16]. Г. Лещук пропонує вирішити питання інвестиційного забезпечення громад шляхом співпраці «...із фондами співфінансування та інвестиційними фондами» [2 с.67].

Одним із способів залучення інвестицій, апробованих в зарубіжних країнах, виступає цільовий пошук інвесторів, або як ще його називають – таргетинг. Суть цього методу зводиться до «...формування переліку компаній - потенційних інвесторів, а далі - через налагоджування взаємовідносин із ними та організацію ефективної взаємодії - забезпечення збільшення кількості та якості інвестиційних запитів» [3 с.84]. Виявлення інвестиційних можливостей, що передбачає більш складний підхід, підвищує ефективність порівняно зі звичайним маркетингом. Однак цей підхід потребує значних інформаційних ресурсів, які вимагають більше витрати часу, ніж грошей. Спрямований на залучення та утримання інвесторів, цей процес також відомий своєю складністю та тривалістю.

Однак, узагальнення Європейського досвіду із використання цільового пошуку інвесторів (таргетингу), дозволяє зробити висновок, що він виявився ефективним і успішним для розв'язання різноманітних проблем в розвитку громад (як приклад, програма "Європейський союз для зайнятих", основна мета якої - стимулювання економічного розвитку територій з низьким рівнем зайнятості). Досвід італійських регіонів показав високу результативність використання таргетингу для розвитку туризму та сільського господарства.

В українських реаліях зазначений метод цільового пошуку

інвесторів не достатньо поширений, водночас може бути використаний для залучення інвестицій у місцеві економічні проекти, розвиток інфраструктури, підтримка малих та середніх підприємств. Регіони (громади), які мають унікальні природні або культурні ресурси, національні парки, історичні пам'ятки, можуть використовувати таргетинг для розвитку туризму та культурної індустрії. Широкі можливості використання даного методу сприяють залученню інвестицій у високотехнологічні та інноваційні проекти, у функціонування технопарків, науково - дослідних центрів тощо.

Використання методу таргетингу може допомогти регіонам і територіальним громадам залучити інвестиції в різноманітні сфери їхнього розвитку, для вирішення проблем обумовлених сучасними викликами воєнного часу, сприяючи покращенню якості життя та економічному зростанню.

Список використаних джерел

1. Козак О. О., Михайленко О. Г. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. Ефективна економіка. 2022. Вип. 7. С.16.
2. Лещук Г. В. Континуум залучення інвестицій у розвиток об'єднаних територіальних громад. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6.1-2. С. 67.
3. Федоров Р. В., Осовець О. С. Як залучати прямі іноземні інвестиції : практичний посібник для українських міст та районів. Сімферополь. 2013. С.84

Ілона ЦИМБАЛЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Лідія КРУП'ЯК

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Професійні компетентності публічних службовців в Україні можна поділити на кілька основних категорій, які охоплюють широкий спектр знань, навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання їхніх обов'язків. Ці категорії стають ще

більш релевантними і модифікованими під час воєнного стану, коли вимоги до компетентності та готовності значно зростають.

Згідно з пунктом 5 частини першої статті 2 Закону України «Про державну службу», «професійна компетентність — це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, проявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання завдань та обов'язків, а також для навчання, професійного та особистісного розвитку» [1].

Орієнтовний перелік професійних компетентностей публічних службовців поданий у Методичних рекомендаціях щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених Національним агентством України з питань державної служби [2]. Орієнтовний перелік цих компетентностей для публічних службовців категорії А узагальнено на рис. 1.

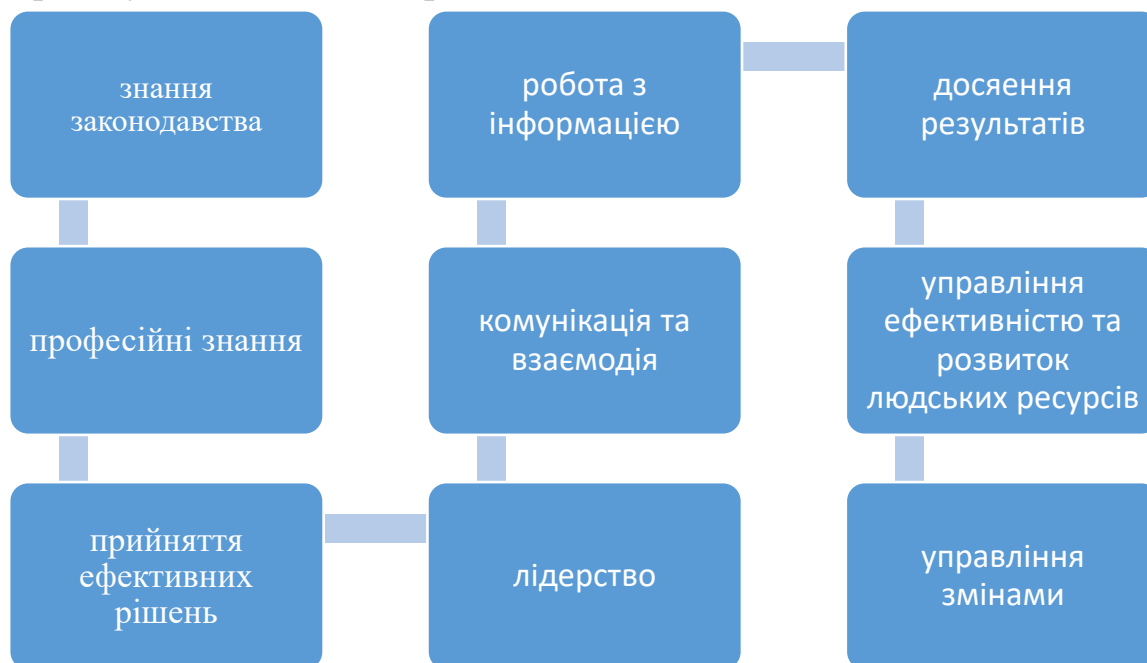


Рис. 1. Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців (категорія «А»)

Примітка. Складено за матеріалами [2].

Фактично усі компетентності можна поділити на три групи, які характеризують: знання, навички та особисті якості. Перша частина визначає знання, якими повинен володіти публічний службовець. До них належать знання Конституції України, законодавства України, стандартів Європейського Союзу,

державної політики, прав людини, принципів державної політики цифрового розвитку, інструментів взаємодії державного органу з громадськістю тощо.

Навички, якими повинен володіти публічний службовець, це уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності, сприяти всебічному розвитку особистості, делегувати повноваження та управляти результатами діяльності, формувати ефективну організаційну культуру державної служби, своєчасно приймати виважені рішення, працювати з базами даних законодавства, в умовах електронного урядування тощо.

До особистих якостей, якими повинен володіти публічний службовець належать відповідальність, ініціативність, креативність, вміння делегувати повноваження, вміння працювати з комп'ютером тощо.

Разом з цим в умовах воєнного стану перед публічними службовцями постають нові виклики та загрози, які вимагають особливих компетентностей. До них належать стресостійкість, гнучкість, комунікація в умовах кризи, уміння надавати психологічну підтримку тощо (таблиця 1).

Таблиця 1

Професійні компетентності публічних службовців в Україні в умовах воєнного стану

Компетенція	Опис
Стресостійкість	Вміння зберігати спокій та працездатність у складних та небезпечних ситуаціях.
Гнучкість	Вміння швидко адаптуватися до нових умов та змінювати свої плани роботи.
Рішучість	Вміння приймати рішення та діяти в умовах невизначеності.
Патріотизм	Відданість своїй країні та готовність до самовідданості заради її захисту.
Лідерство	Вміння вести за собою людей та мотивувати їх на роботу в складних умовах.
Командна робота	Вміння ефективно співпрацювати з іншими людьми для досягнення спільних цілей.
Комунікація в умовах кризи	Вміння чітко та лаконічно доносити інформацію до людей в умовах кризи.
Психологічна підтримка	Вміння надавати психологічну підтримку людям, які постраждали від війни.

Примітка. Складено автором

Ці компетентності спрямовані на те, щоб гарантувати, що публічні службовці мають необхідну кваліфікацію та компетенцію для ефективного виконання своїх обов'язків в складних умовах.

Отже, професійні компетентності публічних службовців в Україні відіграють важливу роль у забезпеченні якісного управління державними справами та реагуванні на зміни, особливо в умовах воєнного стану. Вони охоплюють широкий спектр знань, навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання обов'язків та забезпечення належного розвитку в професійній та особистісній сферах. Додатково, в умовах воєнного стану, компетентності, такі як стресостійкість, гнучкість, комунікація в кризових ситуаціях, стають особливо значущими, оскільки вимагають від публічних службовців здатності швидко адаптуватися до змін і ефективно керувати в надзвичайних умовах. Ці компетентності сприяють забезпеченню безпеки, порядку та стабільності в громаді, а також підтримці морального духу серед населення.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.
2. Методичні рекомендації щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04.12.2019. № 221-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v221-859-19#Text>

Олена ЧАЙКІВСЬКА

студентка групи ДСПУАзм-11

Західноукраїнський національний університет

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів

ім.. С.І. Юрія, ЗУНУ Ольга КИРИЛЕНКО

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Адміністративно-територіальна реформа є однією з найважливіших реформ децентралізації в Україні, яка вже 10-ий рік поспіль успішно реалізовується в нашій державі. Процес децентралізації дозволив створити дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні та утворити об'єднані територіальні громади. Це був найважливіший результат процесу децентралізації. Адже формування фінансово спроможних та самодостатніх територіальних громад, що мають відповідні земельні, фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси, що необхідні задля покращення забезпечення потреб мешканців, якісного та оперативного надання адміністративних та соціальних послуг, формування належних умов для сталого розвитку відповідних територій та раціонального використання бюджетних коштів – основна мета реформи децентралізації. [4]

Для ефективного функціонування громад виникла необхідність розробки Стратегії розвитку територіальних громад. Оскільки написання якісної стратегії є запорукою створення сприятливого соціально-економічного середовища території.

Розроблення Стратегії та Плану заходів ґрунтується на принципах державної регіональної політики, визначених Законом України «Про засади державної регіональної політики». [5]

Також Стратегія розвитку територіальних громад в Україні базується на низці нормативно-правових актів, основні з яких наведені на рисунку 1.

Конституція України визначає основні принципи децентралізації та розвитку місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає правові та організаційні засади місцевого самоврядування, а також встановлює права та обов'язки органів місцевого самоврядування. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» визначає порядок і умови об'єднання територіальних громад для забезпечення їхнього ефективного розвитку.

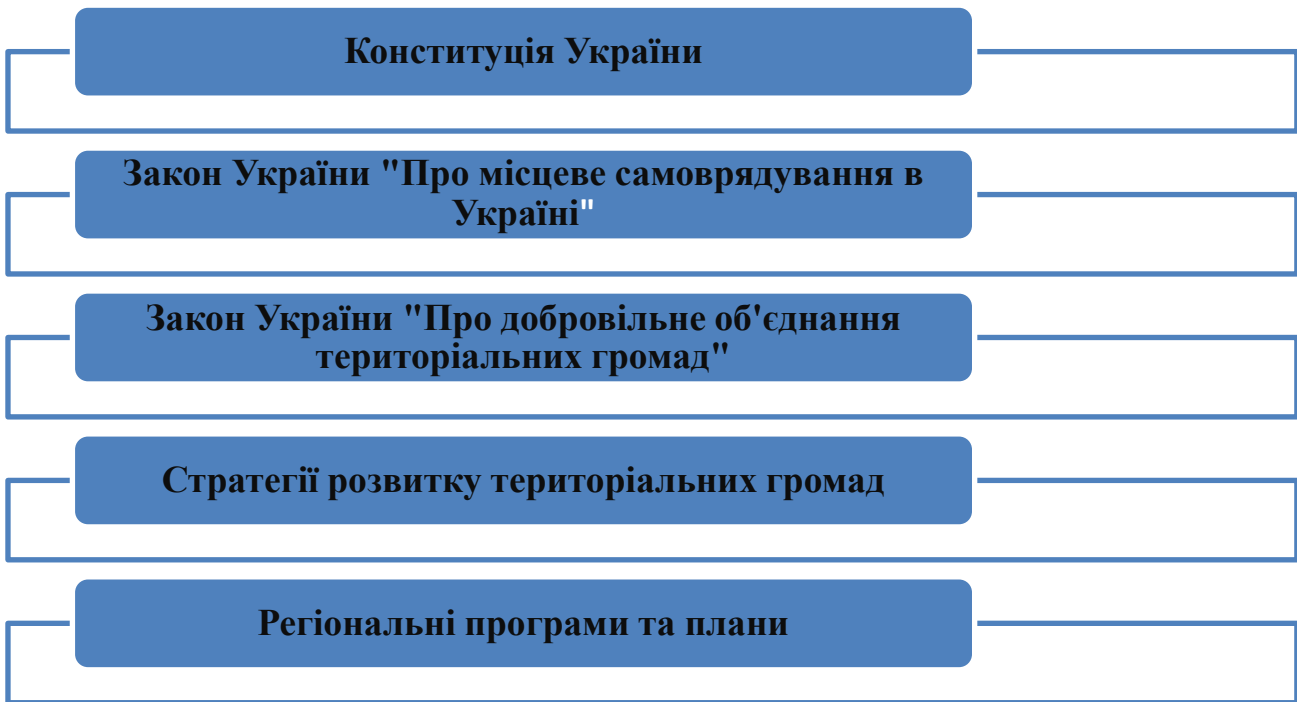


Рис. 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку територіальних громад в Україні

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Завдяки Стратегії розвитку територіальних громад, кожна ОТГ може розробляти власну стратегію розвитку, враховуючи загальнодержавні стратегії, пріоритети та потреби. Регіональні програми розвитку та стратегічні плани можуть мати вплив на стратегії розвитку територіальних громад у своїй компетенції.

Ці нормативно-правові акти формують загальний каркас для розвитку територіальних громад в Україні та визначають основні принципи та напрями їхньої діяльності.

Стратегічний підхід до управління уже тривалий час використовується в публічній сфері України, а з 2015 року він поширився і на територіальні громади. Як вже зазначалось, у результаті децентралізації влади з'явилися нові спроможні територіальні громади, для яких досвід стратегічного планування у такому форматі є новим. Стратегічне планування розвитку громади передбачає формування майбутнього образу громади (бачення), визначення ключових стратегічних цілей та послідовних планів дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Перспективами подальших досліджень є розробка методики оцінки рівня ефективності стратегії розвитку територіальної громади. [4]

Разом з тим, із прийняттям у 2022 році змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» в Україні з'являється

чітка система трирівневого стратегічного планування (державо-регіон-групада), якими передбачено розробку для всіх територіальних громад власних стратегій розвитку. З цією метою, а також для впорядкування всіх методичних підходів Міністерством розвитку громад та територій України спільно з експертами у сфері регіонального розвитку наприкінці 2022 року прийнято Наказ № 265 від 21.12.22 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». [5, 8]

Формування стратегії розвитку територіальних громад в Україні базується на теоретичних засадах, які охоплюють різні аспекти економіки, соціології, політики та інших наук. Найважливіші з них відображені на рисунку 2.



Рис. 2. Основні етапи розробки стратегії розвитку територіальної громади

Примітка. Створено автором самостійно

Розглянемо детальніше кожну з них. Перше: територіальні громади є складними системами, тому Стратегія розвитку повинна враховувати цю складність, спираючись на ґрунтовний системний

аналіз. Друге: Стратегія має сприяти збалансованому розвитку території, враховуючи різні аспекти, такі як економічний, соціальний, екологічний та культурний розвиток. Третє – успішна та ефективна стратегія розвитку вимагає активної участі місцевого населення та громадської думки у процесі її формування та впровадження. Це дозволяє врахувати потреби та пріоритети мешканців та забезпечити більшу підтримку та виконавчу здатність для реалізації стратегії. Четверте – впровадження інновацій та використання сучасних технологій можуть значно підвищити ефективність стратегії розвитку та забезпечити сталий розвиток. П'яте – важливою засадою є співпраця з іншими територіальними громадами, державними та недержавними організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільного досягнення стратегічних цілей. І шосте: ресурси, такі як фінансові, природні, технічні та людські, повинні бути ефективно використані для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Особливості розробки та впровадження стратегії розвитку у територіальних громадах висвітлюється у працях таких українських науковців як О. В. Берданова, Б. Б. Бец, М. М. Бриль, В. М. Вакулєнко, О. С. Врублевський, О. В. Данчева, Р.А. Оксєнтюк, В.М. Проданик, П.О. Саєнко, Н. В. Сментина, А. А. Фіалковська, І.І. Барішкевич, В.М. Якубів та ін. Проте, дане питання ще потребує подальших досліджень. [4]

Для кожної територіальної громади важливим є моделювання її майбутнього розвитку із високою якістю життя, доступністю соціальних послуг тощо. Тому Стратегія – це один з основоположних документів розвитку громади.

Стратегія та стратегічний розвиток громади – це поняття, які використовуються для опису напрямків, планів та дій, спрямованих на досягнення визначених цілей щодо розвитку конкретної територіальної громади. Стратегія громади – це система довгострокових планів та заходів, спрямованих на досягнення певних цілей розвитку громади. Стратегічний розвиток громади – це процес формулювання та впровадження стратегії громади з метою покращення якості життя жителів та створення сприятливих умов для економічного, соціального, екологічного та культурного розвитку на території громади. Стратегічний розвиток громади вимагає участі всіх зацікавлених сторін, включаючи місцевих мешканців, місцеву владу, громадські організації, бізнес та інших зацікавлених сторін. Він покликаний забезпечити збалансований та

сталий розвиток громади, сприяючи її соціальному та економічному процвітання та підвищенню якості життя жителів, як проживають в громаді. [1]

Стратегія являє собою дорожню карту розвитку громади, що розробляється для досягнення важливих довгострокових цілей та сформованого бачення, враховуючи внутрішні сильні та слабкі сторони громади, зовнішні існуючі можливості та загрози. [4]

Серед особливостей стратегії розвитку територіальної громади можна виокремити наступні:

- 1) акцентує увагу на ключових напрямках розвитку територіальної громади, що забезпечать досягнення успіху у майбутньому;
- 2) характеризується наявністю логічної декомпозиції, що включає стратегічні, тактичні цілі та завдання для реалізації;
- 3) відображає основні конкурентні переваги громади по відношенню до ближнього та дальнього середовища;
- 4) є результатом праці усіх зацікавлених осіб у громаді, починаючи від органів місцевої влади та закінчуючи мешканцями громади;
- 5) стратегія розвитку пов'язана із іншими документами стратегічного характеру [9, с. 596].

Розробка Стратегії розвитку територіальної громади – процес тривалий та циклічний. Формуючи цей важливий документ, доцільно врахувати стан усіх сфер життєдіяльності у громаді: політичну, економічну, культурну, соціальну, екологічну тощо, а також до процесу створення та впровадження Стратегії долучити жителів. Вважаю, що це суттєво підвищить якість сформованої Стратегії.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Стратегічне планування в державному управлінні. Енциклопедія державного управління. Київ, 2011.
2. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
3. Бец Б.Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації . Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» . 2018. 20 листопада. URL: http://www.economy.nauka.-com.ua/pdf/11_2018/211.pdf
4. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади URL:

https://pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2022/2_2022/21.pdf

5. Про засади державної регіональної політики. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

6. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України № 157-VIII від 05.02.2015 р. (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

7. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/page4>

8. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад»

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>

9. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 594-598.

Віктор ЧЕРНІЦЬКИЙ,

аспірант кафедри МПУП
за спеціальністю «Менеджмент»,

Стефан ПОМИЛУЙКО,

аспірант кафедри МПУП
за спеціальністю «Менеджмент»,

Дмитро ГОСПОДАРИК

аспірант кафедри МПУП
за спеціальністю «Менеджмент»

Західноукраїнського національного університету

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Управління людськими ресурсами є стратегічним підходом до управління людським капіталом підприємства з метою досягнення поставлених цілей і максимізації продуктивності працівників. Це включає в себе широкий спектр функцій, таких як найм, навчання та розвиток, оцінка й управління, компенсація та винагороди, управління талантами, корпоративна культура тощо.

Сьогодні управління людськими ресурсами розглядається в контексті стратегічного партнерства з бізнесом, де HR-функції не просто виконують рутинні операції, але активно сприяють досягненню цілей підприємства. Головна мета HR-менеджерів – створення сприятливого середовища для розвитку та вдосконалення навичок працівників, високої ефективності бізнес-процесів і забезпечення взаємодії між персоналом.

Проте, в умовах цифрової економіки управління людськими ресурсами істотно відрізняється від традиційних підходів через вплив цифрових технологій на способи роботи, комунікації та взаємодії на підприємстві. Слід виокремити основні соціально-економічні аспекти, зокрема, гнучкість та мобільність робочих процесів; розвиток нових навичок; зміни в організаційній культурі; забезпечення цифрової безпеки та конфіденційності даних; ефективне використання аналітики даних.

1. Гнучкість та мобільність робочих процесів. Цифрові технології дозволяють працювати з будь-якого місця, що робить можливим дистанційну роботу, гнучкі графіки та мобільність робочих процесів. Управління цими процесами потребує розробки нових стратегій, які забезпечують ефективність і збалансований підхід до робочого часу, сприяють ефективній дистанційній роботі, включаючи засоби зв'язку та моніторингу продуктивності.

Окрім цього, це дозволяє персоналу працювати у різний час та з різних місць. Управління гнучкими графіками роботи вимагає балансу між потребами підприємства та індивідуальними потребами працівників.

Поява мобільних додатків для управління персоналом спрощує доступ до інформації про роботу, дозволяє більш ефективно взаємодіяти з персоналом, навіть якщо вони працюють дистанційно або за різними графіками.

Гнучкість в управлінні людськими ресурсами також включає здатність швидко адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Цифрові технології можуть прискорити темпи змін, і управління гнучкістю робочих процесів, допомагають підприємствам ефективно реагувати на ці зміни.

Відтак, управління гнучкістю та мобільністю робочих процесів в умовах цифрової економіки вимагає постійного вдосконалення стратегій, технологій та культури організації для забезпечення ефективного використання ресурсів та підтримки працівників.

2. Розвиток нових навичок. Цифрова економіка створює

попит на нові навички та компетентності, такі як інформаційна безпека, аналітика даних та кібербезпека. Управління людськими ресурсами вимагає акценту на постійному навчанні та розвитку працівників для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. За таких умов розвиток нових навичок стає критично важливим для успішної адаптації та конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, виділимо особливі навички: управління змінами, цифрова грамотність, аналітичні навички, навички комунікації та співпраці, лідерські навички в цифровому середовищі та у сфері кібербезпеки.

В таких умовах збільшується обсяг даних, які доступні для аналізу. Управління персоналом вимагає вміння аналізувати ці дані для виявлення тенденцій, прогнозування розвитку кадрових процесів та прийняття обґрунтованих рішень, необхідне розуміння цифрових інструментів і технологій, які використовує підприємство. Це включає володіння різними програмними продуктами для управління персоналом, аналізу даних, комунікаційних інструментів тощо.

У такому мінливому середовищі виникає потреба наявності лідерських якостей, які відповідають вимогам цифрової економіки, таких як інноваційність, відкритість до змін, вміння мотивувати, ефективно спілкуватися та співпрацювати з різними групами людей, включаючи віртуальні команди та зовнішніх контрагентів. Окрім того, цифрова трансформація може вимагати значних змін в організаційній культурі, процесах і структурах.

Розвиток цих навичок допоможе управлінцям ефективно адаптуватися до вимог цифрової економіки та забезпечити успіх підприємства в цьому швидкозмінному середовищі.

3. Зміни в організаційній культурі. Цифрова трансформація часто супроводжується змінами в організаційній культурі, зокрема, у напрямку більшої відкритості, інноваційності та співпраці. Управління цими змінами вимагає ефективного комунікаційного підходу та залучення персоналу до процесу змін, істотних змін в організаційній культурі, особливо в контексті управління людськими ресурсами. Власне, цифрові технології дозволяють створювати більш відкриті та прозорі комунікаційні канали на підприємстві.

Управління персоналом повинне сприяти активній комунікації між різними рівнями управління, відділами та працівниками, щоб забезпечити ефективність та зайнятість працівників.

Ці зміни в організаційній культурі можуть допомогти підприємствам успішно адаптуватися до вимог цифрової економіки та забезпечити його конкурентоспроможність.

4. Забезпечення цифрової безпеки та конфіденційності даних. З ростом обсягів цифрових даних зростає ризик порушення безпеки та конфіденційності, постає питання кібербезпеки. Керівник має мати розуміння основних принципів кібербезпеки та здатність реагувати на потенційні загрози.

Управління цим аспектом включає в себе розробку стратегій забезпечення безпеки даних та навчання персоналу з питань цифрової безпеки. Її забезпечення є критично важливим в управлінні людськими ресурсами. Виходячи з цього, необхідно враховувати нагальну потребу захисту особистих даних працівників. Це включає в себе застосування сучасних методів шифрування даних, захист від несанкціонованого доступу та забезпечення відповідності регуляторним вимогам, таким як GDPR, застосування сучасних методів аутентифікації, мережевої безпеки та моніторингу загроз безпеки. Підприємства мають забезпечити безпеку своїх віртуальних ресурсів та інформаційних систем, що використовуються для управління персоналом.

5. Ефективне використання аналітики даних. Цифрові технології надають підприємствам доступ до великого обсягу даних про працівників та бізнес-процеси, що формує значні переваги для підприємства. Управління людськими ресурсами вимагає використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо найму, збереження та розвитку персоналу.

Аналіз даних може допомогти оцінити майбутні потреби у кадрах на основі оцінки динаміки чисельності працівників, планів розвитку бізнесу та інших факторів, ефективність роботи працівників на основі різних показників, таких як продуктивність, якість роботи, задоволеність клієнтів тощо. Це дозволяє підприємствам ефективно планувати найм і розвиток персоналу, удосконалити процес найму, аналізуючи дані про ефективність різних каналів залучення талантів, тривалість і витрати на найм, а також якість нових працівників.

Загалом, ефективне використання аналізу даних в управлінні людськими ресурсами допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо найму, розвитку, утримання та ефективності персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Ці аспекти відображають тільки деякі з важливих соціально-економічних викликів, які виникають у контексті управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Відтак, важливо постійно адаптуватися до змін та використовувати цифрові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Маряна ЧЕРНЯВСЬКА

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Любов ЗАСТАВНЮК

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфлікти становлять невід'ємну частину процесу функціонування та розвитку організації і можуть виникати на різних рівнях структури управління, зокрема: між співробітниками, між керівництвом і підлеглими, між різними відділами або групами працівників. Однією з причин конфліктів є різноманітність індивідуальних цінностей, переконань, стилів роботи та поглядів на проблеми. Поряд з цим, конкуренція за ресурси, розбіжності в інтересах, недостатнє спілкування та низький рівень лідерства також можуть призводити до виникнення конфліктів.

Ефективне управління конфліктами має велике значення для успішного функціонування організації. Конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності та мотивації працівників, погіршення взаємин між колегами та перешкоджати успішному розвитку організації. Нерозв'язані конфлікти можуть також впливати на клієнтів та репутацію організації. Управління конфліктами дозволяє забезпечити позитивну робочу атмосферу, збільшити співпрацю та командний дух, сприяє розвитку інноваційних ідей та пошуку ефективних рішень.

Поняття «конфлікт» у перекладі з латинського слова «conflictus» означає стикання або зіткнення. Конфлікт - поняття, що стосується поведінки та взаємодії людей, визначення якого має значення для розуміння цього явища. Конфлікт - це зіткнення цілей, інтересів,

позицій, думок або поглядів двох або більше осіб, які мають протилежні орієнтації. Усі конфлікти базуються на ситуаціях, де сторони мають протилежні погляди на будь-яку ситуацію, проблему, цілі або засоби досягнення цих цілей, або невідповідність інтересів, бажань та нахилів противників та інших факторів [2].

Відтак, поява конфліктів обумовлена відмінністю інтересів та соціальних установок у людей і вимагає обов'язкового вирішення, оскільки без цього неможливе нормальне функціонування соціальної групи або колективу.

Сучасна школа менеджменту не тільки розглядає негативні аспекти конфлікту, але й визнає його позитивний вплив на розвиток організації та досягнення поставлених цілей. Вона вивчає фактори, що сприяють руху організації вперед, а також ті, що перешкоджають цьому процесу. Проблематика конфліктів за останні роки привертає значний інтерес науковців, але відсутність єдиного розуміння поняття «конфлікт» вимагає проведення системних досліджень, включаючи публічне формулювання власного розуміння даного поняття. Розуміння поняття «конфлікт» ґрунтується на таких тлумаченнях:

- «відкрите та тривале зіткнення;
- боротьба або війна;
- незгода та дисгармонія відносин між людьми;
- розбіжності між ідеями або інтересами;
- стикання протилежностей;
- психічна боротьба, що виникає через одночасну присутність взаємовиключних бажань та тенденцій;
- протистояння характерів або сил» [37].

Встановлено, що передумовами конфлікту є такі складові: учасники конфлікту, об'єкт конфлікту та інцидент (рис. 1).

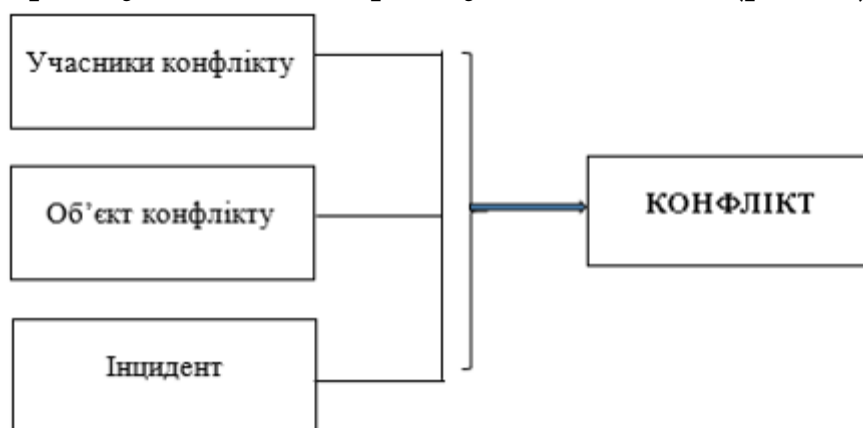


Рис. 1. Основні складові конфлікту

Отже, учасниками конфлікту є особи або групи людей, які перебувають у протистоянні, не мають спільних інтересів, вважають один одного ворогами або виступають у ролі ініціаторів, організаторів, посередників і т. д. Об'єкт конфлікту - це відповідні умови (внутрішні або зовнішні), які сприяють виникненню та подальшому розвитку конфлікту. Інцидент - це певне уявлення, концепція про ідеальні або типові характеристики конфлікту, що є характерними для кожного з учасників.

Для розуміння основних причин виникнення конфліктів потрібно використовувати різноманітні методи для їх конструктивного врегулювання або ефективного запобігання. Для успішного вирішення конфліктів в першу чергу необхідно виявити первинні аспекти розвитку конфліктів (табл. 1).

Таблиця 1

Типові причини виникнення конфліктів в сучасних організаціях

Причини об'єктивного характеру	
<ul style="list-style-type: none"> - обмеженість ресурсів; - розходження з метою; - взаємозалежність завдань; - відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи; - система розподілу статусів і ролей 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпеченість матеріалами, устаткуванням; - нерациональна організація праці; - слабка розробленість нормативно-правових процедур; - слабка згуртованість колективу
Об'єктивні чинники	Організаційно-управлінські чинники
КОНФЛІКТ	
Соціально-психологічні чинники	Особистісні чинники
<ul style="list-style-type: none"> - психологічна несумісність працівників; - обмеження статусу, інтересів особистості; - маніпулювання; - невідповідність слів, оцінок, вчинків очікуванням 	<ul style="list-style-type: none"> - прорахунки в діях керівника; - неправильні дії підлеглих; - наявність у колективі «важких» людей
Причини суб'єктивного характеру	

Отже, конфліктна ситуація в основному має об'єктивні передумови для свого виникнення. Каталізатором конфлікту є конфліктогени, що породжуються негативними емоціями, тож, в основі, вони містять переважно суб'єктивні причини конфлікту. Отже, конфліктна ситуація в основному має об'єктивні передумови для свого виникнення. Каталізатором конфлікту є конфліктогени, що породжуються негативними емоціями, тож, в основі, вони містять переважно суб'єктивні причини конфлікту. Отже, конфліктна ситуація в основному має об'єктивні передумови для свого виникнення. Каталізатором конфлікту є конфліктогени, що породжуються негативними емоціями, тож, в

2017. № 6-5 (26). С. 22-27

2. Федченко Тетяна Морально-психологічний клімат в групі.

URL: <http://ukrefs.com.ua/84673-Social-no-psihologicheskiiy-klimat-v-gruppe.html>

3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.

Ольга ЧИГУР

здобувачка освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету

РОЗВИТОК РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Станом на 2024 рік Україна перебуває 10-й рік у стані війни. Військові дії чинять негативний вплив на всі галузі та сфери національної економіки, в тому числі і на сферу охорони здоров'я. Медична реформа, яка розпочалася в Україні у 20-х роках та мала на меті сформувати та розвинути в країні ринок медичних послуг, реалізується сьогодні в умовах воєнного стану. Наразі діяльність закладів охорони здоров'я в Україні регулюється Наказом Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) України № 374 від 24 лютого 2022 року, яким затверджено «Тимчасові заходи у закладах охорони здоров'я з метою забезпечення їх готовності для надання медичної допомоги постраждалим внаслідок військової агресії рф проти України», до яких зокрема віднесли: «тимчасове припинення планових госпіталізацій, підготовку додаткових хірургічних команд для допомоги пораненим, забезпечення у повному обсязі надання екстреної меддопомоги» [1]. З огляду на ускладнену логістику відомство рекомендувало «збільшити надання допомоги із застосуванням телемедицини та проводити медико-соціальну експертизу за спрощеною процедурою і заочно» [1]. Пізніше, 20 березня МОЗ внесло до Наказу № 374 зміни та уточнило, що «планові госпіталізації припиняються у випадках: завантаження понад 70% ліжкового фонду терапевтичного профілю та понад 50% ліжкового фонду хірургічного профілю; за рішенням структурних підрозділів з питань охорони здоров'я обласних, Київської міської воєнних адміністрацій, з урахуванням тактичної ситуації» [1]. Таке рішення суттєво обмежило доступ громадян до медичних послуг. До цього ще додаються проблеми організаційного і логістичного

характеру, що пов'язані із наданням медичних послуг громадянам, що перебувають у зоні бойових дій.

Зважаючи на умови, в яких сьогодні функціонує вітчизняний ринок медичних послуг, особливу увагу потрібно зосередити на:

1. Забезпеченні доступності медичної допомоги: організації широкого доступу до якісних медичних послуг для всіх груп населення, включаючи військовослужбовців, цивільних осіб та постраждалих від військових дій.

2. Управлінні здоров'ям населення: розвитку системи моніторингу та контролю за захворюваннями, які можуть поширюватися в умовах війни (наприклад, інфекційними захворюваннями та травмами).

3. Організації фінансування та страхування: забезпеченні належного фінансування медичних закладів, що надають медичні послуги в умовах воєнного стану. Також важливо приділяти увагу розвитку медичного страхування для покриття витрат на медичні послуги.

4. Роботі з кадровим резервом та професійному навчанню медичних працівників: підготовці кваліфікованого медичного персоналу та забезпеченні його належного резерву для оперативного реагування на екстерні ситуації.

5. Створенню та впровадженню технологічних інновацій: впровадженню сучасних медичних технологій для покращення діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів у період війни.

6. Розвитку міжнародного співробітництва: налагодженню міжнародного партнерства та організації обміну досвідом в сфері медичної допомоги в умовах війни.

Доступність медичних послуг у воєнний час є одним з найважливіших аспектів забезпечення здоров'я населення. Ключові питання, які потрібно враховувати для забезпечення доступності медичних послуг у воєнний період, включають:

1. Розміщення медичних закладів: важливо розташовувати медичні заклади таким чином, щоб вони були легко доступні для населення, включаючи ті, що перебувають у зоні бойових дій.

2. Транспортна інфраструктура: забезпечення робочої транспортної інфраструктури для швидкого та безпечного транспортування поранених та хворих до медичних закладів.

3. Медичний персонал: належна кількість та кваліфікація медичного персоналу, який може надавати ефективну допомогу в умовах війни.

4. Лікарські засоби та медичне обладнання: забезпечення медичних закладів необхідними ліками та обладнанням для надання допомоги пораненим та хворим.

5. Комунікації та інформаційні технології: використання сучасних засобів зв'язку та інформаційних технологій для організації роботи медичних служб у воєнний період.

6. Підготовка населення: навчання населення надавати першу допомогу та діяти в екстрених ситуаціях до прибуття медичної допомоги.

7. Гуманітарний доступ: Забезпечення безперешкодного доступу до медичних послуг для всіх груп населення, включаючи біженців та внутрішньо переміщених осіб.

Ці заходи допомагають забезпечити доступність медичних послуг у воєнний період та зменшити негативний вплив війни на здоров'я населення.

Міжнародне співробітництво у сфері охорони здоров'я у військовий час відіграє важливу роль у забезпеченні доступності та якості медичних послуг для населення, яке постраждало від конфлікту. Важливими аспекти співробітництва такого співробітництва є:

1. Гуманітарна допомога: міжнародні організації та країни надають гуманітарну допомогу в у вигляді медичного обладнання, ліків, медичного персоналу та інших ресурсів для підвищення якості надання медичних послуг.

2. Медична евакуація: міжнародні медичні служби допомагають у виконанні евакуації поранених та хворих до безпечних місць для лікування за кордоном.

3. Обмін досвідом та навчання: країни співпрацюють у навчанні медичного персоналу та обміні досвідом щодо надання медичної допомоги в умовах війни.

4. Епідеміологічний моніторинг: міжнародні організації ведуть спільний моніторинг за поширенням захворювань у воєнних зонах та координують заходи з їх запобігання та контролю.

5. Політична та фінансова підтримка: міжнародні структури надають підтримку у вирішенні політичних та фінансових питань, пов'язаних з охороною здоров'я у воєнний час.

Міжнародне співробітництво в цій сфері допомагає забезпечити доступність медичних послуг та покращити стан здоров'я населення, яке постраждало від війни.

Отже, розвиток ринку медичних послуг в умовах війни

перебуває під впливом різноманітних кризових чинників: зменшення кількості закладів охорони здоров'я, законодавчі обмеження на надання медичних послуг, зменшення фінансування сфери охорони здоров'я тощо. До того ж умовах війни особливого розвитку набувають реабілітаційні послуги, які покликані повернути здоров'я військовим та цивільному населенню, які постраждали від збройної агресії.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Тимчасових заходів у закладах охорони здоров'я з метою забезпечення їх готовності для надання медичної допомоги постраждалим внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 374 від 24 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0374282-22#Text>
2. Жуковська А. Ю., Чигур О. В. Інноваційні технології надання медичних послуг. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 60-66. URL: <http://www.inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/889/968>
3. Желюк Т.Л., Чигур О.В. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування і надання в умовах проведення медичної реформи. Економічна думка. 2020. С. 13-22. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41804/1/%D0%96%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf>
4. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи (аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збаразький замок, 9 вересня 2021 р.). Вісник економіки. 2021. № 4. С. 225-233. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45703/1/%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.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. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

Мар'яна ЧОРНА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – д.м.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Григорій КОРИЦЬКИЙ

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Внаслідок реформування сфери охорони здоров'я, запровадження страхової медицини і появи великої кількості приватних медичних закладів виникла конкуренція на ринку медичних послуг, яка актуалізувала необхідність формування та управління конкурентоспроможністю як окремих медичних послуг, так і закладів охорони здоров'я в цілому.

В умовах формування ринку медичних послуг конкурентну перевагу отримує той заклад охорони здоров'я, який володіє знаннями про реальні, а не нормативні потреби та платоспроможні можливості населення для визначення власного сегменту ринку щодо видів та обсягів медичних послуг. Управлінським інструментом формування ринку стає соціальний маркетинг, орієнтований на надання необхідних видів послуг у необхідному обсязі при оптимальному співвідношенні ціни та якості (що включає доступність та комфортність отримання медичних послуг). Медичні установи нових організаційно-правових форм будуть приречені на роботу в умовах нового ринку, що швидко розвивається, що має відмінні риси.

Новий ринок, що швидко розвивається, характеризується:

- 1) відсутністю «правил гри»; 2) нестійкою якістю послуги; 3) активізацією досліджень ринку; 4) наявністю можливостей для вдосконалення діяльності закладу, управління, підвищення продуктивності праці (зниження витрат); 5) відсутністю обмежень для входження на ринок; 6) вичікуванням споживачів через процес адаптації до нових пропозицій та нестійкості характеристик самих послуг; 7) ускладненням взаємодії із постачальниками; 8) можливими витратами на етапі завоювання ринку (просування).

Тактика виходу закладу охорони здоров'я на новостворений ринок медичних послуг передбачає: 1) оцінку ситуації у ціновій

політиці, видах та обсягах медичних послуг, що пропонуються на ринку; 2) створення структури (у тому числі мережевої) реалізації медичних послуг (з метою підвищення їх доступності) та системи заходів щодо їх просування з метою створення правил «гри» на ринку; 3) використання переваг пріоритету (першого гравця); 4) розширення меж ринку, пошук нових груп споживачів та територіальних ринків; 5) формування прихильності споживачів до конкретного закладу охорони здоров'я (формування її позитивного іміджу), підготовка на момент проникнення та закріплення на ринку конкурентів.

В результаті реалізації цих дій формуються такі ключові конкурентні переваги, як: 1) низька собівартість та ціна пропонованих медичних послуг; 2) унікальність медичних послуг, їхня висока якість та сервісне забезпечення; 3) комплексне обслуговування сегменту ринку; 4) робота за умов відсутності конкурентів; 5) випередження конкурентів за рахунок підвищення мобільності системи управління.

Створення конкурентних переваг закладу охорони здоров'я на етапі завоювання ринку та закріплення своїх позицій може бути здійснено за допомогою організації маркетингової діяльності, яка включає в себе: 1) аналіз зовнішнього по відношенню до закладу середовища (ринку, політичного, економічного, соціального, культурного, науково-технічного тощо); 2) аналіз реальних та потенційних споживачів (демографічних, соціальних, географічних та інших характеристик людей, зацікавлених організацій); 3) вивчення існуючих та планування майбутніх видів та обсягів медичних послуг (розробка концепції створення нових, модернізації старих видів діяльності, відмова від застарілих технологій); 4) планування порядку надання медичних послуг (створення необхідних умов, що вимагатиме, можливо, переобладнання та переоснащення робочих місць, приміщень); 5) формування попиту та стимулювання залучення індивідуальних та організованих споживачів (комбінація реклами, показових прийомів, некомерційних престижних заходів (безкоштовних консультацій), матеріального стимулювання агентів, покупців послуг та ін.); 6) забезпечення цінової політики (планування процесу визначення, рівня цін та порядку їх затвердження та перегляду, розробка «технології» використання цін, кредитів, знижок тощо); 7) забезпечення технологічних та соціальних норм (стандартів) (безпеки медичної послуги для пацієнта, для медичних

працівників, для довкілля, відповідність морально-етичним правилам, забезпечення належного рівня споживчої цінності); 8) управління маркетинговою діяльністю як системою (планування, виконання та контроль маркетингової програми, оцінка ризиків та прибутків, ефективності маркетингових рішень, створення відповідних оргструктур, організація їх роботи).

Другим ключовим механізмом набуття конкурентних переваг є впровадження в медичному закладі адаптованої до умов охорони здоров'я системи безперервного покращення якості відповідно до міжнародного стандарту ISO, що передбачає оптимізацію процесного підходу до управління діяльністю установи на користь пацієнтів. На жаль, на даний момент поняття терміна «управління процесами» при наданні медичних послуг в нашій країні знаходиться на недостатньому рівні, що пояснюється невисокою культурою управління якістю, заснованого на процесному підході. Закордонний та вітчизняний досвід використання стандартів ISO 9004:2001 у практиці медичних установ свідчить про позитивні зміни у діяльності установ: підвищення якості діагностики, мінімізації помилок діагностики та лікування, зниження тяжкості та скорочення періоду перебігу патологічного процесу, зниження собівартості послуг, підвищення задоволень, як наслідок, - про підвищення якості життя хворих та зниження вартості його підтримки.

В даний час при впровадженні системи управління якістю в закладах охорони здоров'я є важливим фактор часу. Тому одним із напрямків має стати вивчення та адаптація найкращих розробок, що виправдали себе на практиці. Разом з тим, необхідно враховувати, що навіть добре розроблені системи управління якістю можуть опинитися на непідготовленому ґрунті та не виправдати сподівань ініціаторів. Як показав багаторічний досвід застосування міжнародного стандарту якості, основною помилкою у його використанні є відсутність творчого підходу, що враховує специфіку окремо взятої установи. Дефекти такого формального підходу зазвичай даються ознаки не відразу, а лише через 2-3 роки після впровадження. Враховуючи те, що стандарт ISO можна використовувати у всіх галузях і будь-яких організаціях, незалежно від того чи виробляють вони товари чи послуги, то напрацьований у країні досвід з урахуванням специфіки українського менталітету, необхідно вивчати та використовувати на принципах науково обґрунтованої доцільності.

До третього ключового способу надбання закладом охорони здоров'я конкурентних переваг, безумовно, належить раціональне використання та постійне нарощування її внутрішнього потенціалу. Фундаментальною причиною успіху одних закладів та невдачі інших є те, що успішні заклади мають переваги, а неуспішні їх не мають. Формування переваг є важливим завданням діяльності закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції, що забезпечує його виживання та успішний розвиток у мінливому зовнішньому середовищі. Під потенціалом закладу охорони здоров'я розуміється сукупність всіх тих матеріальних і нематеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних і навіть моральних активів, які він має, і які можуть бути використані для здійснення діяльності в повному обсязі.

Таким чином, говорячи про конкурентні переваги закладів охорони здоров'я доцільно виділяти два основні аспекти: перевага якісних та економічних характеристик медичних послуг (їх конкурентоспроможність на внутрішніх та міжнародних ринках), перевага в діяльності організації (ефективність використання ресурсів, організація управління, динаміка розвитку, забезпечення якісних поставок тощо.). Основними джерелами конкурентних переваг є: 1) наявність стійкої ресурсної бази функціонування та розвитку; 2) здатність медичного закладу (менеджменту, трудового колективу) ефективно використати (переробляти) ресурсний потенціал у процесі надання медичних послуг; 3) якісно розроблені стратегії діяльності у провідних функціональних сферах (виробництві, технічному та соціальному розвитку); 4) здатність медичної установи оперативно застосовувати інновації з урахуванням фактів і прогнозованих змін у сфері охорони здоров'я.

Отже, проведений аналіз комплексної та досить складної проблеми формування конкурентних переваг закладу охорони здоров'я свідчить про необхідність проведення великої роботи щодо інтенсивної їх підготовки до роботи в нових умовах, яка повинна проводитись усіма науковими та освітніми організаціями, що мають у своєму розпорядженні відповідні кадри. Доцільно розширити мережу консалтингових компаній, що на практиці реалізують переведення установ на самостійний тип господарювання. Вітчизняний та зарубіжний досвід організації управління медичними установами, а також досвід застосування окремих управлінських технологій повинен систематично вивчатися, узагальнюватися та регулярно представлятися на сторінках спеціальних видань.

Список використаних джерел

1. 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.
URL:
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf
2. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.

Андрій ЧУБИК

аспірант освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Аліна ЖУКОВСЬКА

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Однією із сучасних тенденції розвитку суспільства є тотальна інформатизація та цифровізація всіх галузей і сфер економіки, в тому числі і сфери місцевого самоврядування. Це сприяє зростанню інформаційних можливостей органів місцевого самоврядування в рамках підвищення ефективності виконання ними своїх функцій, зокрема тих, які пов'язані з місцевими розвитком. Для прискорення та полегшення цих процесів першочергової важливості набуває створення спеціальної корпоративної інформаційно-аналітичної системи, яка здатна як надавати оперативні дані для розробки та прийняття управлінських рішень, формування стратегічних планів, їх деталізації, так і забезпечувати ефективний зворотній зв'язок, необхідний для коректування управлінських впливів та реалізації подальших управлінських циклів.

При розробці корпоративної інформаційно-аналітичної системи органів місцевого самоврядування потрібно виходити з того, що господарська система територіальних громад в умовах ринкової економіки складається із трьох базових елементів: сектору домогосподарств; комунального сектору економіки (включаючи промислове виробництво та інші традиційні види господарської

діяльності, які перебувають у віданні громади); приватний сектор – сектор господарюючих суб'єктів, що знаходяться в приватній власності і володіють усіма властивостями та атрибутами приватних компаній. Для простоти аналізу умовно зведемо дані сектори – з урахуванням певного рівня абстрактності – до двосекторної господарської системи: до сектора суб'єктів господарювання та до сектору домогосподарств. Відповідно, в корпоративній інформаційно-аналітичній системі місцевого планування необхідні мінімум два основні контури, що відстежують динаміку та поведінку домогосподарств, а також суб'єктів господарювання.

Корпоративна інформаційно-аналітична система органів місцевого самоврядування повинна мати наступні функціональні можливості: 1) збирання та накопичення інформації, що характеризує різні аспекти місцевого розвитку; 2) забезпечення керівництва та фахівців виконавчих органів місцевого самоврядування статистичними та опитувальними даними, аналітичними матеріалами в режимі «віддаленого доступу» у будь-який момент часу; 3) моніторинг та аналіз основних соціально-економічних процесів місцевого розвитку; 4) аналіз місцевого розвитку у порівнянні з іншими територіальними громадами; 5) комплексне прогнозування місцевого розвитку для вирішення завдань стратегічного планування; 6) моніторинг громадської думки місцевого населення; 7) автоматизований розрахунок оцінки ефективності діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування; 8) підтримка управлінських рішень депутатів місцевої ради та керівників виконавчих органів місцевого самоврядування шляхом забезпечення їх інформаційно-аналітичними матеріалами, включаючи оцінку можливих наслідків прийняття управлінських рішень, а також довідковими та презентаційними матеріалами з питань життєдіяльності громади.

Для забезпечення ефективного функціонування корпоративна інформаційно-аналітична система органів місцевого самоврядування має мати наступну функціональну структуру: 1) підсистема збору, обробки та зберігання інформації, яка забезпечує управління сховищем даних та проведення моніторингів; 2) підсистема аналізу інформації та прогнозування, що надає можливості аналізу, моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів громади; 3) підсистема формування інформаційно-аналітичних матеріалів, яка дозволяє

здійснювати їхню підготовку, в тому числі, в автоматизованому режимі; 4) підсистема подання інформації, що забезпечує подання даних за показниками, інформаційно-аналітичних та статистичних матеріалів, візуалізацію інформації на цифровій панелі управління громадами; 5) цифрова панель управління містом як єдина «онлайн-платформа» для роботи міського голови та керівників виконавчих органів місцевого самоврядування, яка забезпечує оперативну візуалізацію всіх напрямків місцевого розвитку, моніторинг та аналіз поточної ситуації та прогнозування майбутнього розвитку; 6) цифрова панель, яка забезпечує інтеграцію найбільш значимих для управління громадою інформаційних систем і дозволяє з використанням конструктора інформаційних панелей оперативно створювати дашборди на потрібну тематику у вигляді набору фреймворків з відображенням зовнішніх інформаційних систем та інтерактивних віджетів, що містять текст, зображення, графіки, теплові карти, відеоматеріали та стрічки подій; 7) підсистема захисту інформації, яка реалізує функцію захисту інформації, що міститься в місцевих базах даних тощо.

Корпоративна інформаційно-аналітична система органів місцевого самоврядування повинна передбачати можливість проведення моніторингу за такими напрямками: 1) моніторинг демографічних процесів; 2) моніторинг рівня життя населення; 3) моніторинг споживчого ринку; 4) моніторинг тарифів; 5) моніторинг ринку праці; 6) моніторинг інвестиційної діяльності; 7) моніторинг розвитку промисловості; 8) моніторинг розвитку малого підприємництва; 9) моніторинг зовнішньоекономічної діяльності; 10) моніторинг виконання міського бюджету; 11) моніторинг досягнення у регіоні показників місцевого розвитку, визначених вітчизняними нормативно-правовими актами; 12) моніторинг токсикологічної ситуації; 13) моніторинг освіти; 14) моніторинг стану та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; 15) моніторинг ефективності діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування з урахуванням ключових показників результативності; 16) моніторинг громадської думки населення.

Корпоративна інформаційно-аналітична система органів місцевого самоврядування повинна передбачати можливість підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів за такими основними проблемними напрямками:

- соціально-демографічний (народжуваність, смертність,

міграційні процеси, здоров'я, охорона здоров'я та медичне обслуговування, освіта різних рівнів, соціальна підтримка та соціальне обслуговування, поширеність здорового способу життя, відпочинок та дозвілля різних груп населення; становище жінок та гендерне нерівноправність; становище інвалідів, пенсіонерів та інших соціальних груп);

- соціально-політичний (масові політичні настрої, ставлення до органів влади, соціальна, міжнаціональна та міжконфесійна напруженість, думка населення щодо актуальних питань політичного порядку денного);

- соціально-економічний (споживання товарів та послуг, рівень життя, ринок праці, транспорт; соціально-економічний розвиток (робота організацій споживчого ринку, житлово-комунальне обслуговування, благоустрій та озеленення та ін.) в оцінках мешканців);

- виробничо-економічний (валовий продукт, інвестиції та будівництво, виробництво товарів та послуг, малий та середній бізнес);

- фінансово-кредитний (структура та виконання бюджету, фінансова інфраструктура економіки громади);

- довкілля та безпека (екологічна свідомість, готовність до практики роздільного збору сміття, рівень злочинності та рівень тривожності щодо злочинності, криміногенна ситуація в громаді, поширеність шахрайства, інформаційна безпека);

- духовно-моральний (ціннісні орієнтації, рівень релігійності, ставлення до читання, культурні запити населення).

Таким чином, рекомендована корпоративна інформаційно-аналітична система органів місцевого самоврядування – це автоматизована система, орієнтована на комплексний аналіз всіх сфер життєдіяльності громади, виявлення та прогнозування найважливіших тенденцій та закономірностей її соціально-економічного розвитку, пошук різних варіантів вирішення існуючих проблем, а зрештою на підтримку управлінських рішень керівництва громади. Запровадження цієї системи в практичну діяльність органів місцевого самоврядування дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, що приймаються керівництвом громади для стимулювання місцевого розвитку, та забезпечити зворотній зв'язок з населенням громади.

Список використаних джерел

1. Ганцюк Т.Д. Система інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління: елементарний склад та етапи здійснення.

Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68) № 2. С. 63-67. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/2_2018/13.pdf

2. Цифрова трансформація публічного управління : кол. моногр. / О. В. Карпенко, І. Й. Малий, Г. В. Муравицька та ін. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.

Марія ЧУМАЧЕНКО

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Західноукраїнського національного університету

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

Олена ДУДКІНА

ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

В сучасних умовах розвитку українського суспільства освітня сфера розглядається як важливий елемент соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад; суттєвий чинник підвищення рівня та якості життя людей. Особливості функціонування освіти як однієї із найважливіших складових публічної сфери, зорієнтованої на забезпечення потреб громадян в освітніх послугах, вимагають застосування спеціальних механізмів публічного управління нею.

Одним із новітніх інструментів управління освітою на рівні регіонів та громад є державно-громадське партнерство, підходи якого активно використовуються в практиці європейських країн. Згідно методологічних засад, в основу державно-громадського управління в сфері освіти кладеться поєднання діяльності суб'єктів публічного управління (органів влади та громадських інституцій) в напрямку забезпечення освітніх потреб громадян, що ґрунтується на засадах взаємної відповідальності та партнерства.

Державно-громадське партнерство передбачає системну взаємодію між органом державної влади чи органом місцевого самоврядування, а також громадськими (некомерційними) організаціями для надання послуг (зокрема, освітніх), створення та реалізації проєктів, передачі досвіду з управління розвитком, або

певного інформаційно-аналітичного та ресурсного забезпечення діяльності закладів освіти.

В даному випадку партнерами можуть бути органи публічного управління на регіональному (місцевому) рівнях, а також безпосередньо суб'єкти в сфері освіти – шкільні ради, вчені ради в закладах вищої освіти, неурядові організації, профспілки, фонди, батьківські комітети, асоціації, професійні організації тощо.

Основними засадничими принципами державно-громадського партнерства у сфері освіти в територіальній громаді мають стати: безпосередня співпраця між усіма зацікавленими сторонами (місцевою владою, закладами освіти, батьками, учнями, громадськістю); взаємодія та сприяння у розв'язанні актуальних проблем розвитку освіти на локальному та регіональному рівнях; проведення постійного діалогу щодо спільного бачення розвитку освіти та ролі місцевої влади в його забезпеченні; вироблення консенсусних рішень щодо визначення стратегічних та тактичних цілей розвитку освіти в територіальній громаді. Впровадження таких партнерських взаємовідносин з усіма стейкхолдерами у систему публічного управління освітою на рівні територіальної громади дозволить досягнути результативності та ефективності розвитку освітньої галузі.

Слід зазначити, що «в сучасних умовах без громадської участі у процесах формування освітньої політики на місцевому рівні не можна ефективно розв'язувати завдання з оптимізації та розвитку мережі освітніх закладів території, формувати систему оцінювання якості освіти, впроваджувати нові фінансово-економічні механізми розвитку освіти» [1].

Відповідно, системними складовими державно-громадського партнерства в управлінні освітою в територіальній громаді необхідно вважати: всесторонню співпрацю освітніх закладів з органами місцевого самоврядування; розширення зв'язків з місцевою громадою; взаємодію з інституціями громадянського суспільства; співпраця з органами самоорганізації населення громади; розвиток внутрішньо-шкільного самоврядування та органів колективного управління в закладах освіти; співпрацю з учнями та батьками; міжсекторне партнерство з бізнесом та ін.

Одночасно необхідно вказати, що на даний час певними проблемами, що стримують «запровадження державно-громадського управління в освіті є: по-перше, відсутність дієвих механізмів залучення громадськості до процесу прийняття рішень

в сфері освіти; громадського управління освітою; по-друге, переважання адміністративних важелів регулювання у системі управління освітою; по-третє, домінування випадкових рішень у побудові системи громадського управління, що ґрунтуються на створенні певних організаційних структур і в наступному наповненні їх змістом та діяльністю; по-четверте, низька ефективність і формальність створених організаційних форм і механізмів взаємодії» [2].

Отже, залучення громадськості до процесів публічного управління сферою освіти в територіальній громаді, підтримка активної участі, стимулювання об'єктивного та дієвого громадського контролю за діяльністю освітніх закладів можуть розглядатись як підґрунтя вироблення концептуальних підходів до інноватизації системи управління освітою на рівні територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Бойченко К. В. Взаємодія школи та громади в управлінні школою: європейський досвід та українські перспективи. URL. file:///C:/Users/User/Downloads/vpm_2011_8(1)_15.pdf
2. <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/569>

Костянтин ШКІЛЬНЯК

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК НОВИЙ ТИП ЕКОНОМІКИ: ГЕНЕЗИС ТА УМОВИ СТАНОВЛЕННЯ

Цифрова економіка як «новий тип економіки виникає внаслідок цифровій революції, що рухає світ від третьої промислової революції (автоматизації та комп'ютеризації виробництва) до четвертої промислової революції (перехід до орієнтованого на споживача виробництва на основі кіберфізичних систем)» [2]. Процес переходу триває певний час, тому «виникають комбіновані, тобто змішані типи економік (де більше або менше частка цифрової чи традиційної економік), які спираються на

взаємодію фізичних та віртуальних систем. Це породжує нові процеси та явища, які вивчаються науковцями та практиками – витоки та умови становлення й розвитку, проблеми цифрової економіки, власне процес цифровізації» [1].

Із цифровою економікою, звичайно, пов'язано чимало переваг і насамперед – можливість користування багатьма мультиплікаційними ефектами, які надають всім виробничим ланцюжкам форми об'єднаної системи. Коли економіка переходить до цифровізації, у принципах, якими традиційно користуються у веденні бізнесу, та нормах, що діють в інформаційних технологіях, маркетингових комплексах, системах обліку та управлінні, відбудуться серйозні зміни. Варто зауважити й на тому, що цифровізація сприятиме національному економічному розвитку. Завдяки новітнім технологіям, інтелектуальним програмам, іншим нововведенням, яких зазнає цифрова економіка, набагато поліпшиться рівень обслуговування та будуть вирішені проблемні питання в різних бізнесових галузях. Можна стверджувати, що «важливим у становленні цифрової економіки у суспільстві стає людський капітал, який розвиває технології штучного інтелекту, а це проявляється на переході від обробки даних до подання та обробки знань. Економіка стає більш інноваційною – Smart-економікою. У глобальному світі спостерігається перехід від традиційної економіки до цифрової, яка базується на електронній інфраструктурі (інтернет, телекомунікації, програмне та апаратне забезпечення), електронному бізнесі (автоматизація господарської діяльності), електронній комерції (дистрибуція товарів через інтернет), електронних грошах (проведення безготівкових розрахунків), електронному уряді (використанні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій в управлінні державою)» [5].

Разом із поняттям «цифрова економіка» вживають «цифровізація», що, як нам здається, – поняття більш широке, адже означає процес, під час якого впроваджуються цифрові технології, генерація й обробка, передавання, збереження та візуалізація параметрів не тільки в економіку, а й в інші царини діяльності людей. Таким чином, можемо з упевненістю стверджувати, що під цифровізацією слід розуміти процес, що дотичний до активного формування, застосування, поліпшення технологій, які спеціалізуються на інформаційно-комунікаційному контенті. Отже, можна говорити, про те, що завдяки цифровізації трансформуються

певні системи, в тому числі й ті, що мають економічне спрямування, змінюються моделі, за якими вони традиційно функціонують. В науковій літературі вчені, формулюючи зміст цифровізації, також наполягають саме на якісних змінах, які переживають системи у своїй діяльності завдяки їй. Однак ми вважаємо, що так стається не щоразу. Варто зауважити, що переважна кількість формулювань роблять наголос на тому, що економічна система або структура діють ефективно. Крім того, в підходах вбачається орієнтація на нинішній час. І це цілком обґрунтовано, адже соціумом та науковим середовищем ще не відбулося остаточне усвідомлення, яку роль відіграють масштабні зрушення цифровізації в явищах, які мають фінансове спрямування. Приміром, такі як радикальне перетворення, якого зазнала монетарна політика через те, що в державній економіці різко знизилася значення обігу готівки. Методики й підходи до балансу вітчизняних макроекономічних параметрів змінюватимуться завдяки тому, що з'являться системи, побудовані на віртуальних цифрових емісіях, криптовалюти здійснюватимуть більш значний вплив, оскільки найближчим часом вони впевнено входитимуть у світову економіку.

У Концепції розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства України на 2018-2020 роки та Плані заходів щодо її реалізації, визначено та частково вже реалізовано пріоритетні напрямки цифрових трансформацій, що передбачає: «створення та розвиток сумісних цифрових інфраструктур, як основи для використання переваг цифрового світу в повсякденному житті та платформи для досягнення; економічна ефективність загалом, включаючи потреби освітніх і наукових установ, підключення до освітньої мережі GEANT та розподілених обчислень; збір, зберігання та обробка даних європейської мережевої інфраструктури; створення попиту та формування потреби в цифровізації серед громадян, у т.ч. доступ до даних і публікацій, які зроблені за рахунок державного фінансування; створення дорожніх карт державно-приватного партнерства, комерціалізація наукових розробок для галузевих та соціальних проблем; розробка відкритих та сумісних цифрових рішень для запуску та розвитку інноваційних екосистем у різних галузях промисловості; розвиток цифрових компетенцій громадян для забезпечення їх готовності до використання цифрових технологій; розвиток цифрового бізнесу, створення відповідної (у тому числі аналогової) інфраструктури для підтримки та розвитку інновацій» [6].

Секторальну структуру національної економіки вчені описують по-різному. Як зазначає А.П. Кривак, «засновником концепції трьох секторів господарювання вважається Ф. Ліст, що є представником німецької історичної школи першої половини XIX століття, автором праці «Національна система політичної економії, міжнародної торгівлі, торгова політика й німецький митний союз» (1841 рік). Продовжили й поглибили його теорію К. Кларк, Ж. Фурастьє, А. Фішер та інші науковці. Вони сформулювали найважливішу методологічну засаду теорії постіндустріального суспільства, а саме поділ усього суспільного виробництва на три сектори, такі як первинний (сільське господарство), вторинний (промисловість), третинний (сфера послуг)» [7]. Варто зауважити, що немало висновків, зроблених цими вченими, нині ставляться під сумнів. Приміром, суттєва вада, яку має аналіз структурного попиту, полягає в його базуванні тільки на вивченні споживчих товарів, в той же час він не бере до уваги, як розвивається попит на капітал. Разом з тим, попри розбіжності у формулюваннях, у цій теорії присутня структура державного розвитку за економічним, соціальним, а нині навіть політичним напрямками розвитку держави та соціуму, що причетне до його формування. Цю концепцію використовували як базу в численних наступних працях, вона присутня в дослідженнях чималої кількості інших вчених, які в основному займалися розширенням третинного сектора. Ті, хто віддає перевагу науковому підходу (йдеться про теорію неоіндустріального суспільства), зосереджуються на тому, що технологічні інновації, науково-технічний прогрес позитивно впливають на те, як розвиваються сфери сервісу. Потрібно сказати, що прибічники цього наукового напрямку першими акцентували на інформаційній царині, яка на фоні інших послуг виділяється як найбільш важлива.

Підбиваючи підсумки викладеного, зазначимо, що в досить значній кількості наукових праць деталізовано третинний сектор (сектор послуг). Через неоднорідність капіталу, залученого у виробництво, праці (з низькою або високою кваліфікацією) вчені досі не прийшли до спільного висновку щодо числа головних секторів та щодо того, як саме варто структурувати сферу послуг, беручи до уваги нові сектори. Окремі вчені дотримуються традиційного шляху, здійснюючи розподіл сучасної економіки на три сектори, зазначаючи, що сфера послуг охоплює ті галузі, які залишаються поза аграрним та індустріальним економічними секторами. Дехто об'єднує

в четвертинний сектор всі сфери, які надають інформаційні та наукові послуги, визначаючи таким чином четвертий сектор в економічній структурі держави. Є й такі науковці, які здійснюють теоретичне виокремлення п'ятого сектора, зауважуючи, однак, на тому, що він міцно пов'язаний із четвертим, відносячи до нього сфери, що продукують знання та інформацію.

З огляду на те, що цифрова економіка почала активно розвиватися порівняно недавно, вчені не виокремлювали економічну діяльність, основою якої є інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, а головні виробничі засоби (фактори) виступають у вигляді цифрових (електронних, віртуальних) показників (числових і текстових), у ще один сектор економіки. Але варто сказати, що нове століття обумовило появу в розвинених країнах світу нових способів структурувати економіку за секторами, з огляду на цей контекст, та потребу в нових пріоритетах, на які орієнтуватиметься економіка на шляху свого розвитку. В результаті Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) була рекомендована власна методологічна база, якою варто послуговуватися, структуруючи економіку. Згідно з методологією ОЕСР, економіку ділять за шістьма стратегічними секторами: «перший та другий сектори охоплюють галузі високотехнологічної та середньо-високотехнологічної промисловості, четвертий і п'ятий – ділові послуги, а шостий – соціально спрямовані види діяльності сфери послуг, що забезпечують повноцінний розвиток людини» [8].

Список використаних джерел

1. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51-58.
2. Вишневецький В. П., Вієцька О. В., Гаркушенко О. М., Князєв С. І., Лях О. В., Чекіна В. Д., Череватський Д. Ю. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку. К: Інститут економіки промисловості НАН України. 2018.
3. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 4 (40). С. 116-12.
4. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61-65.
5. Ковальчук К. Ф., Бандоріна Л. М., Удачина К. О. Цифрова

економіка – економіка XXI століття. *Цифрова економіка*: зб. матеріалів Національної наук.-метод. конф., 4–5 жовтня 2018 р. Київ: КНЕУ, 2018. С. 185-188.

6. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018p>

7. Кривак А. П. Теоретичні принципи секторального структурування національної економіки. *Агросвіт*. 2010. № 13. С. 42–47.

8. OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard, Edition 2005. URL:

http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti_scoreboard-2005-en

Марія ШМЕГЕЛЬСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Наталя КРИВОКУЛЬСЬКА

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

Основними чинниками забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості діяльності сучасних підприємств є не оптимізація основних функцій управління, а вивчення та аналіз ланцюга створення доданої вартості, всіх його міжорганізаційних ділянок та місць перетину різних його етапів. У зв'язку із цим концепція управління ланцюгами поставок (англ. *Supply Chain Management, SCM*) набула широкого поширення в діяльності сучасних підприємств як один із інструментів підвищення їх конкурентоспроможності. За визначенням Ради професіоналів у галузі управління ланцюгами поставок (англ. *Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP*), управління ланцюгами поставок – це інтеграція ключових бізнес-процесів (в основному логістичних), що починаються від кінцевого користувача та охоплюють усіх постачальників товарів, послуг та інформації, що додають цінність

для споживача та інших зацікавлених осіб. Таким чином, системи управління ланцюгами поставок використовують на підприємствах для управління всіма етапами постачання та їх автоматизації, а також для контролю всього процесу руху товару, що передбачає виділення блоків SCP і SCE (табл. 1).

Таблиця 1

Основні блоки системи управління ланцюгами поставок

Підсистема (блок)		Функції та інструменти
SCP (Supply Chain Planing)	Планування ланцюгів поставок	Розширене планування і формування календарних графіків
		Спільна розробка прогнозів
		Стратегічне планування структури ланцюга поставок: складання планів всієї мережі постачання, прогнозування моделей різних виробничих ситуацій, оцінка якості виконання операцій, контролінг показників і досягнення цілей
CE (Supply Chain Execution)	Виконання ланцюгів поставок в режимі реального часу	Системи управління перевезеннями (англ. <i>Transportation Management Systems, TMS</i>) – формування оптимального плану транспортування вантажів; підготовка економічного режиму завантаження; відстеження вантажів, що перебувають у дорозі
		Системи управління складом (англ. <i>Warehousing Management Systems, WMS</i>) – контроль заповненості складів, визначення схем сортування вантажів, їх упаковки та складування, оцінка стану запасів у режимі реального часу
		Системи управління замовленнями (англ. <i>Order Management Systems, OMS</i>) – формування замовлення покупця з урахуванням індивідуальної специфіки, оцінка варіантів і пропозиція альтернатив

Примітка. Складено автором

Насправді ефективно управління ланцюгами поставок потребує одночасного використання різних концепцій, методів та інструментів моделювання (табл. 2).

Таблиця 2

Сучасні концепції, методи та інструменти управління ланцюгами поставок

Модель, метод, концепція	Характеристика
Ефективна реакція на запити споживачів (англ. <i>Efficient Consumer Response, ECR</i>)	Модель підвищення рівня обслуговування споживачів через співпрацю роздрібних торговців, оптовиків та виробників
Управління запасами постачальником (англ. <i>Vendor Managed Inventory, VMI</i>)	Метод, у якому постачальник матеріалів відповідає за підтримку необхідного обсягу запасів у споживача
Система планування безперервного поповнення запасів (англ. <i>Continuous Replenishment Planning, CRP</i>)	Концепція підтримки безперервного товарного потоку між постачальником та торговими партнерами
Методи прогнозування (англ. <i>Forecasting methods</i>)	Прогнозування поставок з використанням різних моделей: трендів, методу найменших квадратів, інтервального прогнозу
Вибір постачальників (англ. <i>Select Vendors</i>)	Вибір оптимального постачальника на основі певних критеріїв: надійність, терміни постачання, ціна, якість та ризику
Теорія ігор (англ. <i>Game Theory</i>)	Інструмент моделювання поведінки та реакції споживача в умовах невизначеності попиту
Модель «зробити або купити» (англ. <i>Make or Buy model</i>)	Розв'язання задачі про доцільність передачі окремих операцій сторонньої організації з метою оптимізації витрат
Моделі систем масового обслуговування, випадкові процеси, імітаційні моделі	Встановлення залежності між торговим форматом та параметрами потоків; оцінка інтенсивності потоку покупців; визначення оптимальної кількості каналів обслуговування; оцінка ймовірності стану системи; обчислення пропускнуєї спроможності

Модель, метод, концепція	Характеристика
	системи; планування періодичності та послідовності поставок
Модель «точно вчасно» (англ. <i>Just-in-time, JIT</i>)	Залучення необхідних ресурсів та надання послуг «точно вчасно» за умови оптимальності витрат
Метод ABC (англ. <i>ABC-costing</i>)	Функціонально-вартісне керування; ранжування видів ресурсів за ступенем важливості
Концепція CRM (англ. <i>Customer Relations Management</i>)	Заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій шляхом побудови інформаційної бази покупців
Ситуаційний аналіз	Ситуаційний аналіз та оцінка можливих варіантів руху потоків
Концепція QR (англ. <i>Quick Response</i>)	Швидке реагування на зміну умов постачання завдяки технологіям моніторингу, електронної комерції та документообігу
Концепція загального управління якістю (англ. <i>Total Quality Management, TQM</i>)	Всебічне цілеспрямоване та скоординоване застосування систем та методів управління якістю при раціональному використанні технічних можливостей на всіх рівнях
SCOR-моделі	Інтеграція реінжинірингу та вдосконалення бізнес-процесів. Дозволяє вибудувати стратегічне та оперативне управління матеріальними потоками, включаючи узгодження дій зі службами, що координують процеси у постачанні, виробництві та збуті як на підприємстві, так і у його партнерів
Моделі керування запасами (англ. <i>Inventory Management Models</i>)	Визначення розміру запасу на основі обліку інтервалу між замовленнями та обсягу партії, що замовляється

Примітка. Складено автором

Зважаючи на множину існуючих методів та інструментів управління ланцюгами поставок для їх оптимізації слід використовувати комплексний підхід, який інтегрує як аналітичні методи моделювання, так і методи імітаційного моделювання. Комплексний підхід включає шість компонентів: інвестиційний

аналіз нульової точки (англ. *greenfield analysis*), метод мінімізації мережі, імітаційне моделювання, аналіз ризикових ситуацій, мінімізація мережі заснована на імітаційному моделюванні та аналіз «що-якщо», при цьому останні чотири компоненти реалізуються виключно засобами імітацій.

Отже, сучасний розвиток економіки, її глобалізація та цифровізація, розширення торгових відносин призводять до необхідності створення нових підходів до управління ланцюгами поставок, використання сучасних комплексних методів аналітико-імітаційного моделювання та цифрових інструментів у логістиці. Особливої актуальності набуває підбір, використання та адаптація ефективних методів як с сфері планування ланцюжків поставок, так і в сфері їх виконання і відстеження в умовах реального часу.

Список використаних джерел

1. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. 2022. 175 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/69cafc6d-f794-4275-a563-f8e6156c7bf1/content>
2. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Лисюк М. А. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків: монографія; Національна академія наук України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 199 с.
3. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96–102.

Дар'я ЩЕРБАК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Бізнес та підприємницька діяльність»,
НУК ім. адмірала Макарова
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, НУК ім. адмірала Макарова
Марина ВОЛОСЮК

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Війна в Україні залишає свої непоправні сліди не лише на загальнодержавному рівні, але й має прямий вплив на життя і майбутнє регіонів, особливо тих, які знаходяться відносно недалеко від лінії зіткнення та піддаються регулярним обстрілам. Ці регіони стали свідками втрати життів, руйнування інфраструктури та економічного занепаду.

Серед прикладів регіонів, що постраждали від повномасштабного вторгнення на досить значному рівні, можна навести Миколаївщину. Частина території була тимчасово окупована, більшість територіальних громад включно з Миколаєвом потерпали від регулярних обстрілів та відсутності питної води. Ці фактори стали імпульсом для релокації бізнесів та робочих кадрів. Влітку 2023 року вийшла стаття Forbes Україна з промовистим заголовком «На шляху до економічної пустелі» [1], в якій стверджувалось, що невизначеність загалом по регіону стримує повернення та розвиток бізнесу. За таких умов вирішальне значення набирає поступове відновлення економіки, а маркетингові стратегії стають ключовим інструментом у цьому процесі.

Перше, що слід враховувати у процесі планування маркетингового бачення регіону, - це те, що рівень регіонального розвитку перед війною і після неї не просто буде відрізнятись, він скоріш за все буде носити зовсім інший характер. Так, до повномасштабної війни Куцурубська територіальна громада Миколаївської області визначила амбіційні вектори свого розвитку на період 2017-2026 років. Наразі більшість з того, що було описано в плановому документі, є неактуальним, оскільки громада піддається регулярним обстрілам. Аналогічним прикладом є Первомайська селищна територіальна громада області, яка є однією

з найбільш постраждалих від російської агресії. За словами начальника Первомайської СВА більшість закладів соціальної сфери та критичної інфраструктури потребують значного відновлення [2], що прямим чином впливає на стратегічні пріоритети відновлення та розвитку громади.

Справедливо стверджувати, що ті регіони, які зазнали найбільших збитків, у пріоритетах зазначають відновлення об'єктів «жорсткої» інфраструктури та залучення інвестицій у сфери, які забезпечують життєво важливі потреби мешканців. У такому випадку мова не йде про розвиток територіального маркетингу. Основні потреби – відбудова та безпека – визначають стан справ. Тому різні регіони будуть мати різні потреби у повоєнній реальності, а отже потребуватимуть індивідуального підходу до розробки та впровадження маркетингових стратегій.

Другим фактором, який впливає на визначення маркетингових стратегічних пріоритетів, є територіальні особливості. Більшість громад Миколаївщини зосереджені на агропромисловій продукції, що може стати логічною частиною маркетингової стратегії у пункті бізнес-діяльність. Проте наслідки війни корегують цей процес. Після відходу з Первомайської селищної територіальної громади, російські війська мінували сільськогосподарські угіддя [2]. Тобто ті внутрішні інвестиції, які потенційно могли поповнювати бізнеси, змушені йти на розмінування як обов'язковий безпековий напрям. Зважання на воєнні дії та формування стратегії навколо цього фактору є необхідністю, у більшості випадків пов'язаною з виживанням.

Третій аспект – специфіка місцевого ринку та споживчих уподобань. Ті пріоритети та потреби мешканців, які були до війни, неможливо поставити в один ряд з умовами повоєнного відновлення. Якщо до повномасштабного вторгнення умовна диверсифікація культурного життя громади була пріоритетним напрямком, наразі це перейшло на другорядні позиції, висунувши на авансцену відновлення інфраструктури та забезпечення безпеки.

Успішне повоєнне відновлення регіону потребує комплексного стратегічного підходу, в якому маркетинг виступає як важлива складова. Визначення правильної візії та напрямків розвитку може бути тим ключовим елементом, який вплине на рішення внутрішніх та зовнішніх інвесторів інвестувати у конкретний регіон, розуміючи потребу у цих коштах та оцінюючи потенційний результат.

Формування маркетингової стратегії лежить не лише на плечах умовних маркетологів, яка розуміються на специфікації такого планування. Співпраця між органами влади, бізнесом та громадськістю допомагає визначати маркетингові стратегічні пріоритети та забезпечувати ефективне впровадження на практичному етапі.

Можна з упевненістю стверджувати, що маркетингові стратегії, як і стратегії відновлення та розвитку регіонів у повоєнний період мають бути прописані вже зараз. Розуміння наслідків війни, регіональних особливостей, специфіки місцевих ринків, співпраця на кожному етапі – усі ці фактори при чесному визначенні реального стану справ дозволяють сформулювати актуальні маркетингові пріоритети, за якими рухатиметься регіон, враховуючи нові умови та потреби населення.

Список використаних джерел

1. На шляху до економічної пустелі. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/na-shlyakhu-do-ekonomichnoi-pusteli-mikolaiv-vtrativ-90-biznesu-povertayutsya-odinitzi-kompaniy-chomu-pidpriemtsi-ne-prospishayut-nazad-do-mista-13062023-14121>
2. Стратегічне планування: територіальні громади Миколаївщини працюють над проєктами розвитку. URL: <https://suspilne.media/mykolaiv/431544-ak-gromadi-mikolaivsini-pracuut-nad-strategieu-rozvitku/>

Микита ЩУР

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом»,
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - к. г. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Галина БАБ'ЯК

МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ РОБОТИ

У сучасних умовах воєнного стану, в яких перебуває Україна, питання мотивації та стимулювання працівників до ефективної та якісної роботи набуває особливої актуальності. Організації стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю, переміщенням робочої сили, втратою ресурсів та необхідністю швидкої адаптації до мінливих умов.

В особливих умовах часу працівники зазнають додаткового психологічного навантаження, стресу та невизначеності. Тому створення ефективного механізму мотивації є критично важливим для забезпечення продуктивності, залученості та лояльності персоналу. Ефективна мотивація дозволяє не лише підтримувати операційну діяльність організації, але й забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток в складних воєнних реаліях.

У своєму дослідженні Поліщук П.В. зазначає, що на будь-яку діяльність людини впливають чинники, що зумовляють її поведінку [4, С. 86]. До таких чинників належать:

1. Особистісні чинники – вік і етап життєвого циклу родини, рід занять, економічний стан, спосіб життя, тип особистості.
2. Чинники культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан.
3. Соціальні чинники – ролі та статуси, референтні групи.
4. Психологічні чинники – мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання та стосунки.

Саме перераховані чинники потрібно враховувати, щоб впливати на працю, і саме з урахуванням цих чинників стимулювати її.

Для того аби чітко розуміти, що собою являє стимулювання працівників, вважаємо за доцільне розглянути сутність «стимулювання працівників» в науковій літературі.

Як відзначають науковці: «стимул (від лат. stimulus – загострена палиця, якою поганяють тварин) – це зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності» [2, С. 167].

На думку інших авторів, «стимулювання» – це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, що базується на матеріальній чи нематеріальній винагороді [1, С. 24].

Тим не менше, можемо зустріти такий факт, де у межах підприємства стимулом є будь який фактор (предмет, явище, процес), який тією чи іншою мірою детермінує (спонукає, спрямовує, підштовхує) трудову поведінку працівників [3, С. 234].

Також, можна сказати, що стимулювання – це методи та інструменти, за допомогою яких оточення впливає на людину з метою: 1) примусити, змусити зробити щось; 2) або зацікавити і зробити так, щоб вона сама захотіла вжити певних дій.

В умовах, які проживає наша країна надзвичайно важливо підтримувати мотивацію та залученість працівників. Водночас виникають нові виклики та перешкоди, які необхідно враховувати при розробці системи стимулювання.

По-перше, необхідно врахувати фінансові обмеження і нестабільність, оскільки війна здійснює серйозний тиск на економіку, тому організації можуть зіткнутися з браком ресурсів для матеріального стимулювання. В тому числі, ми вважаємо, що потрібно шукати альтернативні, не завжди грошові способи мотивації.

По-друге, слід враховувати психологічний стан працівників, оскільки стрес, перевтома, тривога – все це може негативно вплинути на продуктивність. Важливо, ми вважаємо, приділяти увагу психологічній підтримці та створенню сприятливої атмосфери.

По-третє, важливо враховувати потреби безпеки, так як в умовах загрози для життя та здоров'я на перший план виходить потреба у фізичній безпеці працівників. Необхідно забезпечити належні умови праці та можливість евакуації за потреби.

По-четверте, слід пам'ятати про гнучкість та адаптивність, оскільки війна вимагає швидкого реагування, тому система мотивації має бути динамічною і враховувати мінливі обставини.

Саме тому, з огляду на виклики, для стимулювання працівників доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи.

Приклади такого стимулювання можуть включати:

Матеріальне стимулювання:

- гнучка система оплати праці з бонусами за досягнення;
- надання додаткових виплат/пільг (медичне страхування, допомога на проживання тощо);
- премії за особливі досягнення в роботі.

Нематеріальне стимулювання:

- гнучкий графік роботи, дистанційна зайнятість;
- програми визнання та нагородження кращих працівників;
- можливості для навчання та розвитку;
- залучення до прийняття рішень;
- створення корпоративної культури підтримки та довіри.

З огляду на зазначене, важливо на нашу думку, врахувати те, що для забезпечення ефективності системи стимулювання працівників необхідно розробити чіткий механізм, який би враховував потреби та інтереси як організації, так і самих працівників. Саме тому, ми вважаємо, що такий механізм повинен базуватися на наступних принципах (табл.1)

Таблиця 1

Принципи механізму стимулювання працівників до ефективної та якісної роботи

№	Принцип	Обґрунтування
1	Зв'язок винагороди з результатами праці	Забезпечує справедливість та мотивує працівників докладати більше зусиль для досягнення кращих результатів
2	Об'єктивність та прозорість	Створює атмосферу довіри та уникнення упередженості при оцінюванні працівників
3	Своєчасність	Винагорода, надана вчасно, підсилює мотивацію та бажання працівника повторити успішну поведінку
4	Диференційований підхід	Враховує індивідуальні потреби, що підвищує задоволеність працівників і їхню лояльність
5	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів	Різноманітність стимулів ефективніше задовольняє потреби працівників на різних рівнях
6	Гнучкість та адаптивність	Дозволяє системі стимулювання швидко реагувати на зміни та залишатися актуальною

№	Принцип	Обґрунтування
7	Зворотній зв'язок	Забезпечує врахування думки працівників для вдосконалення системи мотивації
8	Моніторинг та оцінка	Дає можливість відстежувати ефективність системи стимулювання та своєчасно вносити корективи

Примітка: складено автором самостійно

З огляду на таблицю відзначимо, що дотримання цих принципів забезпечує справедливість, прозорість, врахування індивідуальних потреб працівників, гнучкість та адаптивність системи стимулювання до мінливих умов. Це, в свою чергу, сприяє високій мотивації та залученості персоналу, а також ефективності використання механізмів стимулювання для досягнення організаційних цілей. Крім того, ефективний механізм стимулювання передбачає налагоджену систему зворотнього зв'язку, коли працівники мають можливість надавати відгуки та пропозиції щодо вдосконалення мотиваційних програм. Регулярний моніторинг та оцінка результативності системи стимулювання також є невід'ємною складовою цього механізму.

Отже, питання ефективної мотивації та стимулювання працівників є дуже важливим, особливо в умовах воєнного стану. Для цього необхідно розробити комплексний механізм, який би базувався на принципах справедливості, об'єктивності, своєчасності, диференційованого підходу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучкості, зворотного зв'язку та моніторингу. Такий механізм має враховувати виклики воєнного часу, фінансові обмеження, психологічний стан працівників, потреби безпеки, а також поєднувати різні методи заохочення, що дозволить забезпечити високу мотивацію, залученість персоналу та ефективність діяльності організації в складних умовах.

Список використаних джерел

1. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. К.: ЦУА, 2010. 88 с.
2. Добрава Т. Г. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент, маркетинг, економіка освіти». Модуль 1. Основи менеджменту [для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 052 «Політологія» денної та заочної форм навчання]. Одеса: Вид-во «Університет Ушинського». 2022. 214 с.

3. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство. Випуск № 11. 2017. С. 233-237.*
4. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 1. С. 85-87.*

Іванна ЩУРКО

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

ЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНІСТЬ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Запровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність кадрової служби органу місцевого самоврядування зумовлена стрімким ростом ролі місцевого самоврядування в розрізі реформи децентралізації. Сьогодні кадри є найважливішим та найціннішим ресурсом, оскільки забезпечують безперерйну діяльність органу місцевого самоврядування, результативність роботи та надання якісних послуг громадянськості. Проте це можливо в умовах чіткої системи управління персоналом через керівництво, а також кадрові служби зокрема.

Імплементація сучасних механізмів управління людськими ресурсами у діяльність кадрової служби органу місцевого самоврядування актуалізує необхідність побудови нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів. Розвиток персоналу – одна із найважливіших умов успіху будь-якої організації. Це особливо актуально в наші дні, коли з прискоренням науково-технічного прогресу швидше, ніж будь-коли, старіють професійні знання та навички. В теперішніх умовах постійний розвиток та вивчення нових методів роботи є запорукою ефективної діяльності як працівника, так органу місцевого самоврядування загалом.

Реалізація на практиці принципів управління, що засновані на демократичних засадах, потребують постійної та всебічної модернізації системи управління персоналом. На сучасному етапі стає цілком очевидним, що всім службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування необхідно мати навички та певні компетенції для належного та ефективного виконання своїх державно-розпорядчих функцій та повноважень.

Виконання повноважень обумовлює необхідність висококваліфікованих спеціалістів, які мотивовані та сконцентровані на створення спроможних територіальних громад. При цьому важливе значення має системна робота з підготовки, перепідготовки та формування кадрового резерву територіальних громад на засадах системного та компетентнісного підходів, оскільки на початку реформування адміністративно-територіального устрою України однією з проблем визнавалася низька кадрова компетентність та якість надання адміністративних послуг на базовому та районному рівнях [1]. При цьому, запровадження принципів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування не стали ще настільки повсюдними та глибокими, оскільки не вироблено єдиного концептуального бачення професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та не конкретизовано певних конкретних напрямів такої професіоналізації. Такий процес достатньо тривалий час був лише задекларованим, але попри відсутність нормативно-правового закріплення не був запроваджений. Водночас, вироблена система підвищення кваліфікації достатньо тривалий час дозволяла підтримувати професіоналізацію, компетентність, вміння та навички службовців органів місцевого самоврядування на достатньо високому рівні, що в цілому дозволяло проходити відносно безболісно процес управління персоналом та управління кар'єрою посадових осіб місцевого самоврядування [2].

З ухваленням Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в Україні розпочався процес диверсифікації двох форм публічної служби – державної та муніципальної. В умовах реалізації активної фази реформи місцевого самоврядування повинна адекватно перебудовуватись і загальнонаціональна система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, працівників комунальних установ. Це повинно позначитись інтеграцією до

загальнонаціональної системи недержавних суб'єктів освітньої діяльності. Тобто в умовах євроінтеграційних змін сьогодні в Україні активно розвивається й недержавна система підготовки, підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, працівників комунальних установ як відповідь на потреби муніципальної реформи, модернізацію житлово-комунального господарства, широкого застосування у муніципальній практиці нових технологій муніципального менеджменту [3].

В теперішній час, як ніколи, постає потреба в технологічному спрощенні процесів будь-якої галузі, органи місцевого самоврядування в Україні також не є винятком.

Якість проходження публічної служби й управління цим процесом вирішальним чином визначаються рівнем інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування і службовців, які виконують різні службові функції. Останнім часом започатковано підготовку низки заходів для ефективного використання інформаційного ресурсу в діяльності органів влади й управління.

На етапі сьогодення під час трансформації традиційного суспільства до інформаційного велике значення потрібно приділяти впровадженню інноваційних технологій в управління людськими ресурсами. Тому сучасні методи та нормативно-правова база задля підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування вимагають від служби управління персоналом не тільки обліку кадрів та дотриманням трудового законодавства, але й організацію ефективної команди, підбір компетентних працівників, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, що неможливе без імплементації сучасних технологій управління персоналом у діяльність кадрової служби органу місцевого самоврядування.

Отже, для сприйняття персоналом без опору та якнайбільшої ефективності інновацій, необхідно здійснювати впровадження інформаційних технологій в діяльність управління персоналом з урахуванням актуальності, своєчасності та відповідності потребам органу місцевого самоврядування та суспільства загалом.

Список використаних джерел:

1. Круп'як Л. Б. Механізм кадрового забезпечення управління розвитком територіальних громад (параграф 3.4.). Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах

трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524с.

2. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>

3. Управління персоналом в умовах децентралізації: монографія / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України Олуйка В. М. Київ. 2018. 504 с.

Сергій ЯРЕМКО

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

Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ
Тетяна ЖЕЛЮК

ДЕОНТОЛОГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Важливою підсистемою управління закладом охорони здоров'я є етична підсистема, підтримка якої має здійснюватися з дотриманням методологічних принципів медичної деонтології. Медична деонтологія – це галузь медицини, яка вивчає етичні та професійні стандарти поведінки медичних працівників, включаючи лікарів, медсестер, фармацевтів та інших медичних працівників[1]. Головною метою медичної деонтології є забезпечення високих стандартів медичної практики, дотримання моральних принципів та захист прав пацієнтів.

Основні складові медичної деонтології включають (рис.1):

1. Етику медичної практики, яка відповідає за встановлення принципів, які регулюють поведінку медичних працівників у взаємодії з пацієнтами, колегами та іншими учасниками медичного процесу.

2. Конфіденційність і приватність, що передбачає забезпечення збереження конфіденційності медичної інформації пацієнтів та дотримання приватності при наданні медичної допомоги.



Рис.1. Структура медичної деонтології

3. Дотримання права пацієнтів, що зводиться до гарантування прав пацієнтів на інформований вибір медичних послуг, повагу до їхньої гідності та забезпечення якісної та безпечної медичної допомоги.

4. Професійна відповідальність, яка полягає у відповідальному виконанні медичних обов'язків, постійне професійне зростання та дотримання вимог медичної етики.

Медична деонтологія важлива для забезпечення довіри між медичними працівниками та пацієнтами, а також для збереження високих стандартів медичної практики. Дотримання етичних принципів та професійних стандартів є ключовим для успішного функціонування системи охорони здоров'я та забезпечення якості медичних послуг.

На даний час у сфері медичної деонтології можуть виникати різного роду проблеми, що стосуються: недотримання етичних стандартів, адже деякі медичні працівники можуть порушувати етичні принципи, такі як конфіденційність, повага до пацієнтів, чесність та інші, що може призвести до порушення довіри пацієнтів та підірвати авторитет медичної професії; конфлікту інтересів, коли медичні працівники можуть опинитися в ситуаціях, де їхні професійні обов'язки конфліктують з особистими чи фінансовими інтересами, що може призвести до неправомірних дій або необ'єктивних рішень.

Деякі медичні працівники можуть не мати достатньої підготовки з питань деонтології та етики, що може призвести до недоречних дій або вирішень управлінських проблем. У деяких випадках відсутність ефективного контролю з боку керівництва за дотриманням етичних стандартів та відповідальності за порушення може сприяти недобросовісній поведінці медичних працівників. З розвитком технологій у галузі медицини виникають нові етичні питання, пов'язані з використанням новітніх технологій, захистом конфіденційності пацієнтів та іншими аспектами.

Для вирішення цих проблем важливо розвивати систему навчання та підтримки медичних працівників у питаннях деонтології, забезпечувати ефективний контроль за дотриманням етичних стандартів, а також впроваджувати механізми відповідальності за їх порушення [2]. Однією із причин порушення принципів медичної деонтології є виникнення корупційних ризиків [3], причиною яких є відсутність структурного підрозділу в закладах охорони здоров'я, який би слідкував за дотримання законності та правопорядку у функціональній діяльності медичного закладу і в сферу його компетенцій мають входити низка обов'язкових функцій, які забезпечуватимуть певного роду превентивну функцію в протидії порушенням вітчизняного медичного законодавства та забезпечення дотримання принципів медичної деонтології. Тільки так можна забезпечити високий рівень професіоналізму та довіри в медичній галузі.

Список використаних джерел

1. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с. С.19-20,
2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2022. 438 с.
3. Реформування системи охорони здоров'я: корупційні ризики та способи їх усунення : матеріали «круглого столу» (м. Харків, 5 груд. 2019 р.) / ред. кол.: Н.О. Гуторова, В.М. Пашков, В.С. Батиргарєєва. Харків : Право, 2019. 124 с
4. 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. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf