

персоналом унеможливило досягнення стратегічних цілей в освіті та забезпечення конкурентоспроможності.

### Використані джерела

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
2. Гончаров В.Н. Механізми реалізації основних принципів гуманізації труда та трудової мотивації: Монографія. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2006. 200с.
3. Додонов О. Вдосконалення системи оплати праці як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.2.* Київ: КНЕУ. 2005. С. 55-64.
4. Додонов О.В. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: Монографія / О.В. Додонов. – Луганськ: вид-во ТОВ «Віртуальна реальність», 2006. – 166с.
5. Додонов О.В. Продуктивність та оплата праці в Україні: аналіз та оцінка в динаміці: Монографія / О.В. Додонов: під заг. ред. д.е.н., проф. В.М. Гончарова. – Донецьк, СПД Купріянов В.С., 2007. – 200с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.: Пер. с англ. – М.: "ДелоLTD", 1994. – 702с.
7. Мотивация и личность. 3-е изд. / Абрахаам Маслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
8. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Френкин. – 5-е изд. – СПб: Питер, 2003. – 651 с.: ил.
9. Семикіна М. Конкурентоспроможність у сфері праці: концепція, методи оцінювання та регулювання / М. Семикіна // *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.2.* – Київ: КНЕУ. – 2005. – С.297-307.

Нетреб'як Уляна

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУТруш І.)

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Однією із найбільш успішних системних реформ сьогодення в Україні є реформа децентралізації, що передбачає створення фінансово спроможних та самодостатніх територіальних громад, наділених відповідними матеріальними, трудовими й фінансовими ресурсами, необхідними для реалізації програм економічного й соціального розвитку, надання населенню широкого спектру адміністративних та соціальних послуг.

Фінансова самодостатність виступає найважливішим чинником забезпечення поступального розвитку територіальних громад і досягнення на цій основі гідного рівня життя їхніх мешканців.

Розвиток територіальної громади ґрунтується на кількох базових складових, а саме економічній, політичній, культурній та екологічній. Зважаючи на таку полікомпонентну природу розвитку управління ним має передбачати застосування інтегрального стратегічного підходу. Комплексність управління розвитком територіальної громади зумовлена тим, що оптимізація окремого елемента управління ізольовано від інших тільки погіршує роботу системи, при цьому «приховані» зв'язки, які не були ідентифіковані й використані, можуть створювати перешкоди при здійсненні органом місцевого самоврядування політики у царині забезпечення місцевого розвитку. Основою управління розвитком територіальної громади є: можливості й структура місцевої економіки; відновні, асиміляційні та поглинальні властивості екосистеми; історія, демографічні особливості, культура, традиції та інші особливості поведінки мешканців. Зважаючи на це, забезпечення стійкого соціально-екологічного розвитку із застосуванням ефективних економічних засобів задоволення потреб людини й збереження природного середовища спільно із територіальною громадою є важливим завданням органів місцевого самоврядування.

На думку В. Мамонової, успішний розвиток територіальної громади можливий за умови раціонального управління ним. Таке управління має орієнтуватись на інформацію про ресурсний потенціал та можливості територіальної одиниці. Ефективне використання цього потенціалу з урахуванням усіх його аспектів має бути передбачене при виробленні й реалізації стратегії розвитку та інших нормативно-правових документів місцевого значення [3, с. 163]. При цьому також важливо враховувати мінливість та складність зовнішнього середовища функціонування територіальної громади, певну невизначеність, зумовлену його об'єктивними та суб'єктивними чинниками. Ефективне реагування на них для зниження загроз розвитку територіальної громади потребує, серед іншого, застосування інструментів стратегічного управління.

Застосування інструментарію стратегічного управління у практиці управління розвитком територіальних громад в останні десятиліття набуває виняткової ваги, оскільки може ґрунтуватись не тільки на досвіді попередніх поколінь чи зарубіжних держав, але й на сучасних вітчизняних здобутках. В його основу покладений процес пошуку нових підходів, методів та інструментів управління в контексті розбудови сервісно-орієнтованого публічного управління. Стратегічне управління дає змогу створити умови для перспективного розвитку територіальної громади та ухвалювати поточні рішення з

урахуванням стратегічних цілей. На думку П. Пуцентейла та О. Завитій, стратегія розвитку, як ключовий інструмент стратегічного управління відіграє подвійну роль: з одного боку, вона логічно завершує процес визначення цільових орієнтирів розвитку громади за схемою «місія – бачення – цілі, стратегія» (цільовий аспект), а з іншого боку – є вихідною ланкою у процесі досягнення цих цілей, оскільки отримує деталізацію у стратегічному плані, прийнятних на його виконання цільових програмах та конкретних проектах (реалізаційний аспект) [4, с. 299].

Методологічну основу стратегічного управління розвитком територіальної громади формує застосування інструментарію SWOT-аналізу для усебічного аналізу можливостей та слабких сторін, стратегічне планування, що передбачає визначення місії, постановку цілей і завдань, деталізованих у конкретних заходах; залучення широких кіл громадськості до вироблення цілей розвитку та розробки стратегії; формування дієвої системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегії. Таким чином, стратегія реалізується за допомогою щорічних планів та програм розвитку, згідно із конкретними проектами, які передбачають виділення чи залучення ресурсів. Важливою умовою успішності розробки та реалізації стратегії є забезпечення її політичної та управлінської нейтральності, коли визначені стратегією цілі та можливості не залежать від політичних змін в країні чи зміни керівництва в громаді. Процес стратегічного планування передбачає дотримання певного алгоритму дій (від аналізу стартових умов, ресурсної бази та конкурентних переваг до формування переліку конкретних проектів та вироблення системи моніторингу за їхньою реалізацією), покликаною вирішити питання забезпечення сталого характеру розвитку територіальної громади [5, с. 91].

Чи не найважливішою складовою стратегічного управління розвитком територіальної громади є стратегічне планування. Його використання у публічному управлінні є природною відповіддю на сутність та складність завдань, що постали під час проведення адміністративних реформ. Орієнтація публічного управління на соціально значимий кінцевий результат та необхідність об'єктивного вимірювання цього результату вимагають піднесення на якісно новий рівень функції планування, а також зміщення акцентів цих завдань на стратегічне планування. Ґрунтовну дефініцію стратегічного планування розвитку територіальної громади пропонують О. Бержанова та В. Вакуленко. На їх думку, цей процес являє собою системну технологію обґрунтування і ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, окреслення бажаного майбутнього стану територіальної громади та способів його досягнення. В основу цієї технології покладений усебічний аналіз зовнішнього середовища функціонування і внутрішнього потенціалу

територіальної громади, формування узгоджених із громадськістю дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [2, с. 5].

Застосування технології стратегічного планування при розробці стратегії розвитку територіальної громади має враховувати такі ключові імперативи: по-перше, усебічність планування, що повинне передбачати визначення цілей у різних сферах життєдіяльності – економічній, соціальній, екологічній та ін.; по-друге, транспарентність процесу планування, що передбачає включення до процесу розробки й впровадження стратегії розвитку громади представників різних суспільних верств та інформування громадськості на усіх етапах стратегічного планування. На думку І. Архипенка, для забезпечення підтримки суспільством самої стратегії розвитку і створення передумов її успішної реалізації, кожен етап її розробки (від формування місії та цілей стратегії до визначення прогнозованих результатів виконання) має обговорюватись з громадськістю [1]. Це сприятиме ефективній роботі над стратегією, забезпечить її підтримку та життєздатність, підвищить відповідальність за її реалізацію. Лише за цих умов стратегія розвитку територіальної громади може стати не формальним документом (навіть належно підготовленим), а невід'ємною частиною розвитку громади, консолідуючи усі суспільні верстви для її реалізації.

#### **Використані джерела**

1. Архипенко І. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2 (22). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02\(22\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02(22)/21.pdf)
2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практич. посіб. Київ: Софія-А, 2012. 88 с.
3. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком: Монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. 196 с.
4. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. № 27. С. 298-308.
5. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М. та ін. Харків: Фактор, 2018. 128 с.

Нищота Андрій

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

#### **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВЗАЄМОДІЮ ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**