

Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Тернопільська обласна військова адміністрація  
Тернопільська обласна рада  
Факультет економіки та управління  
Навчально-науковий інститут публічного 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 IV Всеукраїнської науково-практичної  
конференції з міжнародною участю  
(Тернопіль, 4 травня 2023 року)**

Тернопіль  
ЗУНУ  
2023

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

(Частина 1)

**Матеріали доповідей**

**IV Всеукраїнської науково-практичної  
конференції з міжнародною участю**

*(Тернопіль, 4 травня 2023 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 № 5 від 25 квітня 2023 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.

**ISBN 978-617-692-782-2**

## ЗМІСТ

<b>Руслан АВГУСТИН</b> СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	13
<b>Віталій АНДРІЙОВСЬКИЙ, Ірина КРАСОВСЬКА</b> МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА	17
<b>Андрій АРТИМОВИЧ</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІКАРСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	19
<b>Галина БАБ'ЯК</b> СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ: ВИКЛИКИ І НОВІ ПІДХОДИ	22
<b>Юрій БОГАЧ</b> ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	25
<b>Олександр БРЕЧКО</b> УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС: ІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	27
<b>Алла ВАСІНА</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПАРТНЕРСТВА	31
<b>Марина ВОЛОСЮК</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ	34
<b>Ірина ДЕМКІВ</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ГАРАНТУВАННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	37
<b>Ярослав ДЕМЧИШИН</b> ПРОБЛЕМИ МЕДИЧНОГО ОСБЛУГОВУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	40
<b>Олена ДУДКІНА, Павло ДУДКІН</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	43
<b>Ольга ДЯКІВ</b> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	46
<b>Тетяна ЖЕЛЮК</b> СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	49
<b>Ярослав ЖОВНІРЧИК, Олексій ПОЛІЩУК</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	52

<b>Ярослав ЖОВНІРЧИК, Валерій ГУСЄВ</b> ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ	56
<b>Аліна ЖУКОВСЬКА</b> ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	61
<b>Любов ЗАСТАВНЮК</b> САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	65
<b>Василь ЗДРЕНИК</b> ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН В ЛОГІСТИЦІ ПОВЕРНЕННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ	68
<b>Анетта ЗЕЛІНСЬКА, Віктор ОСТРОВЕРХОВ</b> LEAN SOCIETY JAKO INNOWACYJNA FILOZOFIA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI SPOŁECZEŃSTWAMI	72
<b>Микола ЗОСЬ-КІОР, Ігор ЛЯДСЬКИЙ, Сергій ЗАХАРОВ</b> СОЦІАЛЬНИЙ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	75
<b>Євген КАЧАН, Анатолій КОШІЛЬ</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	77
<b>Григорій КОРИЦЬКИЙ</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ	78
<b>Уляна КОСТІН</b> ГЕНДЕРНИЙ ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОНІТОРИНГУ ІНТЕГРАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ СКЛАДОВОЇ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	82
<b>Наталія КОТИС</b> УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	84
<b>Андрій КОТУЗА</b> УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	86
<b>Андрій КОЦУР</b> НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR-АНАЛІТИКИ	90
<b>Ольга КРАВЧУК</b> ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ 2022 НА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ДОХОДИ УКРАЇНЦІВ	92

<b>Світлана КРАМАРЧУК, Марія ГАЛАБІЦЬКА</b> УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	95
<b>Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА, Владислав ШКІПОР</b> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	97
<b>Жанна КРИСЬКО</b> ВИКОРИСТАННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ	99
<b>Лідія КРУП'ЯК, Ірина КРУП'ЯК</b> ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ	102
<b>Інна КУЗНЕЦОВА, Віталій КУЗНЕЦОВ</b> ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНТЕНТОМ САЙТУ	105
<b>Віктор МАСЛЕЙ</b> ОСОБЛИВОСТІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	107
<b>Володимир МАЦИК</b> ІНСТИТУЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	110
<b>Алла МЕЛЬНИК</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ	112
<b>Петро МИКИТЮК, Ірина ТРУШ</b> АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	117
<b>Юлія МИКИТЮК, Віктор ФЛИС</b> ПЛАНУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ	122
<b>Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ, Беата САДОВСЬКА</b> ПОМИЛКИ МЕНЕДЖЕРІВ: ПРОЄКЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРИКЛАДНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛЬСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ	124
<b>Олександр МРЯЧЕНКО, Ярослав ЖОВНІРЧИК</b> ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ФЕНОМЕН	128
<b>Сергій НАДВИНИЧНИЙ</b> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	133
<b>Олена НИТКА</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	136

<b>Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДИНА</b> ДАУНСАЙЗИНГ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	139
<b>Дмитро ОНУФРІЙЧУК</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	140
<b>Piotr PACZÓSKI</b> POLITYKA MIEJSKA I PLANOWANIE STRATEGICZNE ROZWOJU	143
<b>Дмитро ПИЗЮК, Ярослав ЖОВНІРЧИК</b> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	147
<b>Тамара ПОПОВИЧ, Людмила ГАЛЬКО</b> АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЄВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЯКОСТІ	152
<b>Роман ПОЛІКРОВСЬКИЙ</b> ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	155
<b>Світлана ПРОХОРОВСЬКА</b> ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ	158
<b>Богдан ПУШКАР, Роман ФЕДОРЧУК</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	161
<b>Зоряна ПУШКАР, Наталія ШЕНДИРУК</b> ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	164
<b>Оксана СИТНИЦЬКА</b> БЮДЖЕТИ ОБОРОНИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	168
<b>Ірина СМАЧИЛО</b> ЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ З ФУНКЦІЯМИ ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ	172
<b>В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ</b> СУЧАСНИЙ НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНТЕКСТ І ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	175
<b>Дмитро ХУДИК</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	180
<b>Ольга ЧИГУР</b> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	184
<b>Інна ЧИКАЛО</b> АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ	186

<b>Андрій ЧУБИК</b>	
ВИКОРИСТАННЯ ФІСКАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	190
<b>Михайло ШКІЛЬНЯК</b>	
НОВА АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	193
<b>Костянтин ШКІЛЬНЯК</b>	
СУТНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ	202
<b>Маруся SHLENOVA</b>	
PECULIARITIES OF EDUCATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR (EXPERIENCE OF NAU «КНАІ»)	208
<b>Наталія ЩЕРБАК</b>	
ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ ВИМІР РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	209
<b>Ольга ЯРМОЛЕНКО, Володимир ЮРОВСЬКИЙ</b>	
СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ МЕРЕЖИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	214
<b>Ігор АМБРОЗ, Дмитро ГОРШНИЙ, Денис КОСТУР</b>	
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	220
<b>Віталій АНДРОНЯК, Олег ДОМБРОВИЧ, Михайло КОРНУТЯК</b>	
МІСЦЕ КОМПЕТЕНЦІЙ В ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ	222
<b>Андрій АНТОНЮК</b>	
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	225
<b>Андрій АРТЕМ</b>	
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	227
<b>Оксана БАБІЙ, Уляна ГУК, Яна СЕНИК</b>	
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	231
<b>Людмила БАЛЯК</b>	
ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	234
<b>Андрій БАНАДИГА</b>	
РОЛЬ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРАКТИЧНІЙ РОБОТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	235
<b>Віталій БАРАБАШ</b>	
НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: МУНІЦИПАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ	238

<b>Володимир БЕДРІЙ, Ігор БЕДРІЙ</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА	240
<b>Ярослав БЕНДЮГА, Марія ПРЕДКО</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ	243
<b>Марія БІЛИК</b> ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	245
<b>Віктор БОГОНІС</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	247
<b>Анастасія БОДНАР</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	250
<b>Роман БОДНАРЧУК</b> КАДРОВИЙ АУДИТ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	252
<b>Владислав БОЙКО, Іван ДАРМОГРАЙ, Вікторія КАЗМІРЧУК</b> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	255
<b>Олег БОГАЧ</b> ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	257
<b>Олена БОНЧИК</b> ХАРАКТЕРИСТИКИ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ	260
<b>Діана БРЕЧКО</b> ВИКЛИКИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	264
<b>Роман БРИЧКА</b> АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	267
<b>Лідія БРИЧКА</b> МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ	270
<b>Софія БРОВАРНА</b> РОЛЬ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	271
<b>Віталій БУДНЯК, Руслан АВГУСТИН, Лілія БУДНЯК</b> ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	274



<b>Ірина БУЛЬВАРЕНКО</b> ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	277
<b>Святослав ВАСИЛИШИН</b> НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	279
<b>Владислав ВІВЧАРИК</b> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	283
<b>Діана ВОЙТКО</b> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК БАЗОВОГО СУБ'ЄКТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	285
<b>Тетяна ВОЙЧИШИН</b> УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	287
<b>Оксана ВОРОНОВИЧ</b> АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	290
<b>Ілля ГАВРИЛЮК, Юлія ШАТСЬКИХ</b> ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	293
<b>Артур ГАВУРА</b> ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	295
<b>Софія ГАЙДА</b> ПОТЕНЦІАЛ МОЛОДІ В ЕКОНОМІЧНІЙ МОДЕЛІ ОБЛАСТІ	298
<b>Андрій ГАЛЬЧАК</b> ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	301
<b>Ольга ГАРАСИМІВ</b> СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО СУПРОВОДУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ	303
<b>Іван ГДАЛЬ</b> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ СЕКТОРОМ В УКРАЇНІ	307
<b>Іван ГЕРШОН</b> РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ	310
<b>Мар'яна ГОРБАЦЬО</b> ТЕХНОЛОГІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	313
<b>Олег ГРЕЧКОВСЬКИЙ</b> ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я РЕГІОНУ	315

<b>Анатолій ГУЦУЛЯК</b>	
ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ	318
<b>Ірина ДАНИЛЮК</b>	
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ PROZZORO НА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ ОБОРУДОК В УКРАЇНІ	321
<b>Іван ДРОГОБОЕЦЬКИЙ</b>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ ВІЙНИ	325
<b>Олена ЗОЛОТУН</b>	
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	328
<b>Тарас КАТОЛА</b>	
СУЧАСНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	330
<b>Володимир КІСІЛЕВИЧ</b>	
СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ПЕРИФЕРІЙНОСТІ ОКРЕМИХ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ	332
<b>Катерина КИЛИБА</b>	
ЗМІСТ І ЗАВДАННЯ КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	336
<b>Любов КЛИМКО</b>	
ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	338
<b>Уляна КОЗІЙ</b>	
РОЗВИТОК ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВІЙНИ	341
<b>Інна КРАСОВСЬКА</b>	
АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	344
<b>Віталій КУВІК</b>	
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	347
<b>Сергій КУЛАЙ</b>	
СУЧАСНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ	350
<b>Микола ЛУКАШУК</b>	
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	352
<b>Любов ЛУКАШУК</b>	
СУЧАСНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ	355

<b>Ігор МОТАЛО</b>	
ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ	359
<b>Тарас НАЗАРЕНКО</b>	
ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ	362
<b>Сергій НИКИФОРЧИН</b>	
ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ОСВІТИ В РЕГІОНІ	363
<b>Володимир ПОЛИНЯК</b>	
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ РОБОТІ НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ	367
<b>Юлія П'ЯТНИЧКА</b>	
ДЕРЖАВНА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: НОВІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	370
<b>Любов СКИБЛЮК</b>	
РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	373
<b>Ігор СТРУМЕЦЬКИЙ</b>	
РИЗИК І НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ У БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	376
<b>Сергій ТОМЧУК</b>	
КОНТРАКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	379
<b>Ольга ТРАЧ</b>	
ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	383
<b>Олена ТУРСЬКА, Марта ІРОЧКО, Дмитро БЕСЯДА</b>	
ГНУЧКИЙ РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ ЯК МЕТОД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	386
<b>Станіслав ФЕДЕНЧУК</b>	
МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ФІЗКУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	389
<b>Василина ЧАЙКІВСЬКА</b>	
УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЯК ПРОЦЕС	391
<b>Юрій ЧАЙКІВСЬКИЙ</b>	
СТРУКТУРНА КОРЕКЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	395

**Богдана ШАЙНЮК**

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЗЕРНА В  
УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

398

**Жанна ШИШКО**

ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ВИРОБНИЦТВА ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОЇ ПРОДУКЦІЇ

402

**Руслан АВГУСТИН**

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

## **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Платоспроможність та фінансова стійкість є найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство фінансово стійке і платоспроможне, воно має перевагу перед іншими конкурентами того ж профілю в залученні інвестицій, в отриманні кредитів, у виборі постачальників і в підборі кваліфікованих кадрів. Нарешті, воно не вступає в конфлікт з державою і суспільством, тому що виплачує своєчасно податки до бюджету, внески до соціальних фондів, заробітну плату, дивіденди акціонерам, а банкам гарантує повернення кредитів і сплату відсотків по них. Чим вищою є стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від несподіваної зміни ринкової кон'юнктури і, отже, тим меншим є ризик опинитися на межі банкрутства.

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом.

Однак, сучасні тенденції, пов'язані з війною, критично високою турбулентністю, формуванням нових викликів, ризиків і загроз фінансовій стійкості і платоспроможності підприємств, а, відтак, і їх фінансово-економічної безпеки. Це обумовлює потребу в нових дослідженнях у цій сфері.

Обґрунтування стратегічних пріоритетів забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства є важливим завданням в системі заходів їх посилення, проте практична реалізація стратегії потребує встановлення переліку конкретних дій, які необхідно здійснити для досягнення поставлених стратегічних цілей. Очевидно, що їх сукупність необхідно визначати в межах структурних характеристик фінансової стійкості і платоспроможності суб'єкта господарювання.

На основі результатів аналізу сучасних досліджень в цій сфері на рис. 1 подано сукупність тактичних заходів, спрямованих на реалізацію стратегії забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на організацію систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування бізнесу на загал.

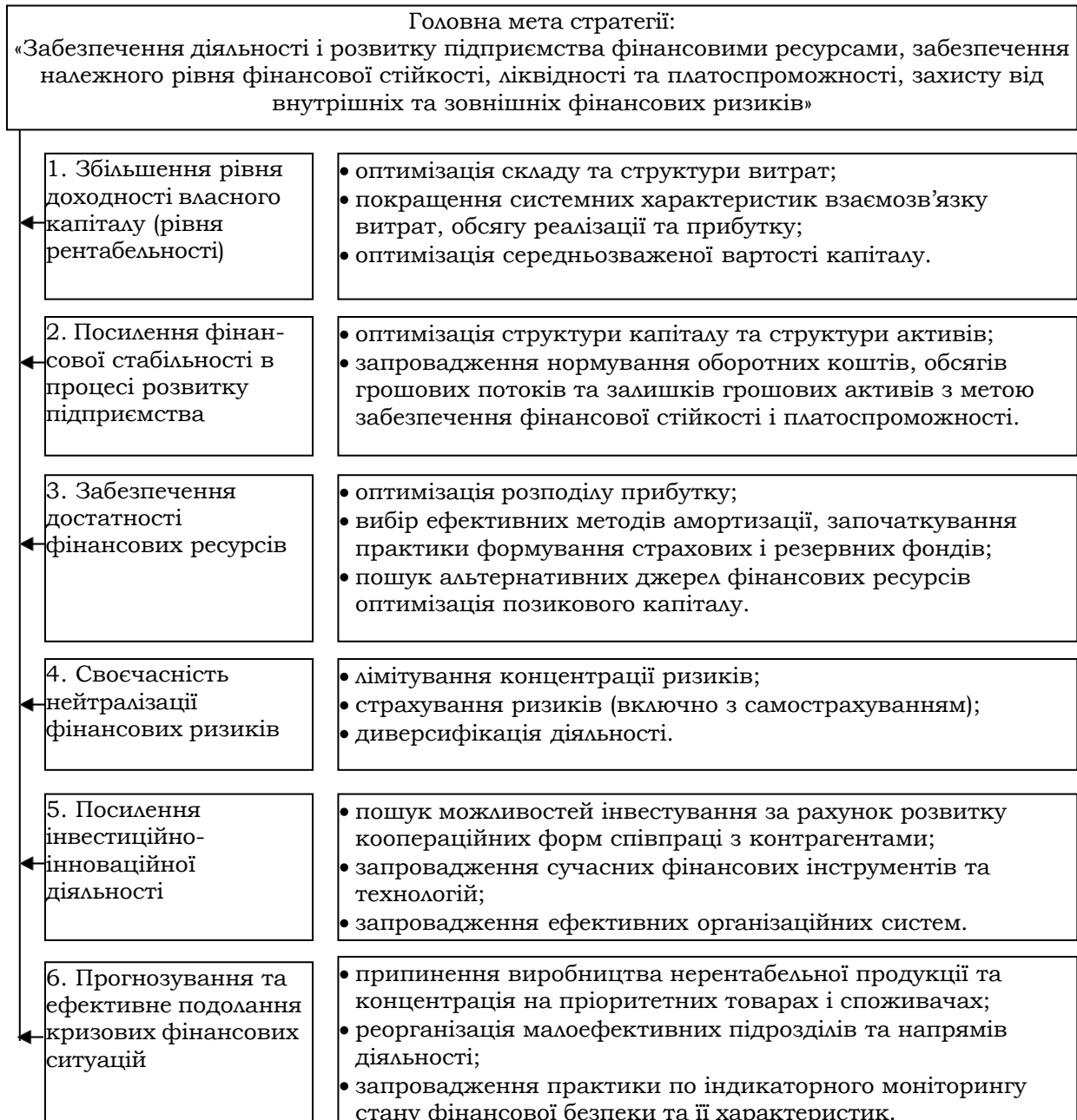


Рис. 1. Дерево тактичних заходів, спрямованих на реалізацію стратегії забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства

Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства відповідає вимогам антикризового управління фінансами підприємства і передбачає раціоналізацію обороту обігових коштів та оптимізацію структури джерел їхнього фінансування; забезпечення своєчасного оновлення позаоборотних активів і високу ефективність їхнього

використання; вибір та реалізацію найефективніших шляхів розширення обсягів активів для забезпечення основних напрямків розвитку; забезпечення необхідного рівня самофінансування розвитку бізнесу за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики; забезпечення найефективніших умов і форм залучення позикових коштів у відповідності з потребами підприємства.

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперервний випуск і реалізація високоякісної продукції. Фінансова стійкість підприємства характеризується: достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю маневрувати власними коштами; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття; станом виробничого потенціалу.

Платоспроможність, як важлива компонента ефективного функціонування підприємства, характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості, тобто окремих видів активів підприємства за їх здатністю до швидкого перетворення в грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності.

Проте, для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості підприємства необхідно не тільки розраховувати співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але й визначати і їх різницю, що становить чистий робочий капітал. Наявність чистого робочого капіталу, який щорічно зростає, свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій.

За умов інфляції важливо забезпечити об'єктивність показників та запобігти їх викривленню через постійне підвищення цін. Аналіз необхідно проводити за даними роботи за рік, а показники попереднього періоду із показниками звітнього року за допомогою індексації цін.

За результатами вивчення практичного досвіду у сфері управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання можна стверджувати про доцільність рекомендацій з використання при оцінці рентабельності підприємства системи взаємозв'язаних її показників, а саме:

а) показники, розраховані на підставі поточних витрат (коефіцієнт граничного рівня валового прибутку, коефіцієнт граничного рівня прибутку від основної операційної діяльності, коефіцієнт граничного рівня прибутку від усієї діяльності підприємства – операційної, фінансової, інвестиційної, коефіцієнт граничного рівня чистого прибутку, критичний коефіцієнт рентабельності);

б) показники, розраховані у зв'язку з використанням виробничого капіталу (коефіцієнт віддачі на всю суму виробничих активів, коефіцієнт віддачі від інвестованого капіталу).

Для покращання показників платоспроможності підприємства доцільно реалізувати заходи з оптимізації запасів матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції (оптимізація рівня запасів має вплинути на перерозподіл обігових коштів підприємства, в результаті чого очікується збільшення величини ліквідних грошових коштів та зменшення величини неліквідних виробничих запасів); аналізування активів підприємства для виявлення недоліків у стані дебіторської заборгованості підприємства; ретельного планування фінансової діяльності та контролю виконання фінансових планів.

Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації як системи заходів, спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого, – на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання. Основними шляхами підвищення фінансової стійкості підприємства при цьому є такі: підвищення ефективності використання основних засобів; підвищення інтенсивності використання оборотних активів; підвищення продуктивності праці; подальше збільшення обсягів реалізації продукції; зниження матеріальних операційних витрат; розширення ринку збуту продукції (товарів); залучення інвестицій (кредитів) та ін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека суб'єкта господарювання: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
2. Куцик В. І., Лупак Р. А. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
3. Савельєва А. О. Фінансова стійкість суб'єкта господарювання та фактори, що впливають на неї. *Регіональна економіка*. 2018. Вип. 2. С. 144-152.



**Віталій АНДРІЙОВСЬКИЙ,**

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент», ЗУНУ

**Ірина КРАСОВСЬКА**

здобувачка освітньо-наукової програми «Менеджмент», ЗУНУ  
Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ  
Наталія ГАЛИШ

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

В процесі створення системи управління основними засобами підприємства, здійснювався пошук альтернативного підходу до управління основними засобами, за допомогою якого можливо було б усунути існуючі недоліки функціонального підходу. В результаті замість функціонального підходу до управління основними засобами може бути застосований прогресивніший, так званий продуктовий або процесний метод.

Функціональний підхід до управління основними засобами підприємства означає контроль над виконанням кожної функції, тоді як при процесному підході менеджером, який відповідає за конкретний бізнес-процес, здійснюється контроль як над виконанням кожної функції, так і над ходом бізнес-процеса в цілому.

Пропонується в штаті виробничого відділу передбачити посади менеджерів – власників бізнес-процесів, відповідальних, по-перше, за результат в цілому, а по-друге, наділених відповідними повноваженнями контролю над роботою кожного підрозділу, що бере участь в бізнес-процесі, за виконання ним відповідних функцій, зокрема бізнес-процесів управління основними засобами.

Перехід від функціональної організації до процесної супроводжується лише зміною технологій управління, тобто делегуванням власникам бізнес-процесів повноважень, необхідних для самостійного прийняття дій. Зміни ці можуть бути навіть революційними – повне переосмислення розподілу відповідальності і повноважень і, як наслідок, – серйозна зміна організаційної структури підприємства. Тому, на нашу думку, впровадження процесної організації управління основними засобами підприємства спричиняє необхідність реструктуризації організаційної структури підприємства.

Для розробки автоматизованої системи управління основними засобами підприємства повинні залучатися фахівці, які володіють передовими методиками організації і проведення робіт щодо бізнес-моделювання. Спочатку формується проектна група опису і оптимізації бізнес-процесів. Потім керівник підприємства формує ціль та завдання,

які згодом можуть уточнюватися і деталізуватися до рівня підрозділів. У проектну групу обов'язково включаються керівники підрозділів, які відповідатимуть за процеси, які оптимізуються. Цих керівників називають «власниками» процесів. Проектною групою вибирається спосіб опису бізнес-процесів і складається словник термінів, які будуть використані в роботі. Опис бізнес-процесів включає три процедури:

- збір інформації про бізнес-процеси підприємства (співбесіди з учасниками бізнес-процесів, анкетування та ін.);
- побудова моделей бізнес-процесів;
- узгодження і коректування моделей.

Наступним і найважливішим етапом роботи проектної групи є моделювання бізнес-процесів. Саме на цьому етапі виробляються рішення, які зумовляють успішність господарської діяльності підприємства в найближчій перспективі. Аналітики розглядають модель бізнес-процесу, здійснюють пошук «вузьких місць» і складають пропозиції щодо оптимізації. Проектна група вибудовує модель «як повинно бути» з врахуванням рекомендацій і поставлених цілей. На закінчення даного етапу проводиться процедура узгодження, корекції і затвердження моделі на підприємстві. Для зміни існуючих бізнес-процесів відповідно до моделей проектною групою складається план заходів щодо впровадження змін в існуючі процеси підприємства, визначаються способи, черговість змін, розробляються нові регламенти і стандарти, технології виконання робіт, проводиться навчання співробітників і керівників. Група аналізує ефективність проведених змін, їх відповідність поставленим цілям і, при необхідності, розробляє заходи. Виробляється система моніторингу (оцінки) ефективності бізнес-процесів: вартість, швидкість, якість виконання, а результати порівнюються з виробленими показниками ефективності.

**Список використаних джерел:**

1. Микитюк, П. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проєктів / Петро Микитюк, Юлія Микитюк, Ярослав Завитій // Вісник економіки. – 2022. – № 3. – С. 169-182.
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. (2022). Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. Економічний аналіз, 32 (4), 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. - 451 с.
4. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Ліпич ; Ун-т держ. фіска. служби України. - Вид. 2-е, випр. і допов. - Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. - 285 с.

**Андрій АРТИМОВИЧ**

Директор КНП «Тернопільська  
міська дитяча комунальна лікарня»

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІКАРСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Незважаючи на активний процес реформування, в сфері охорони здоров'я України залишається ряд проблем, пов'язаних з неефективним використанням кадрових ресурсів сфери охорони здоров'я, низькою кваліфікацією медичних працівників, значним старінням медичних кадрів, відсутністю мотивації до ефективної та продуктивної праці тощо. Одним із шляхів вирішення зазначених проблем є децентралізація управління в сфері охорони здоров'я та впровадження професійного лікарського самоврядування, яке сприятиме здійсненню демократичних перетворень та розвитку громадянського суспільства.

Лікарське самоврядування – це професійне самоврядування в сфері охорони здоров'я, яке забезпечується гарантованим державою правом лікарів самостійно вирішувати питання своєї професійної діяльності й реалізується шляхом створення в порядку, визначеному законом, організацій самоврядування лікарів. Вони перебирають на себе частину важливих регуляторних функцій (сертифікацію навчальних програм, ведення реєстру лікарів, надання та припинення права на професійну діяльність, безперервний професійний розвиток лікарів тощо) [1]. Генеральна асамблея Всесвітньої медичної асоціації наголошує, що без автономії професіоналів у галузі охорони здоров'я (лікарів, медсестер, провізорів) неможливий ефективний захист прав пацієнтів [2]. Надаючи лікарям незалежність і професійну свободу в проведенні медичної діяльності, суспільство створює умови для формування найкращої з можливих систем охорони здоров'я для своїх громадян, що, своєю чергою, забезпечує вагомий внесок у національний розвиток і національну безпеку [2].

В Україні, досі не запроваджено лікарського самоврядування. Але є велика кількість громадських організацій, що об'єднують лікарські середовища за спеціалізацією, наприклад: Всеукраїнське лікарське товариство (ВУЛТ), Асоціація медичних сестер України, Асоціація неврологів України, Асоціація неонатологів України, Асоціація педіатрів України, Асоціація працівників швидкої, невідкладної медичної допомоги та медицини катастроф, Асоціація «Серцево-судинних хірургів України», Асоціація бариатричної хірургії, Асоціація радіологів України, Асоціація торакальних хірургів України, Асоціація дитячих оториноларингологів України (АДОУ), Асоціація превентивної та антиейджинг медицини тощо. Проте ці організації не мають юридичних

інструментів і важелів характерних для європейських організацій лікарського самоврядування. Вони розпорошені і вирішують дрібні проблеми в рамках своєї спеціалізації, а не загальні проблеми лікарів.

Всеукраїнське лікарське товариство (ВУЛТ) – це найстаріша і найчисельніша в нашій державі організація, що об'єднує представників медичної професії всіх регіонів України [15]. ВУЛТ вважає себе продовжувачем традицій Українського (Руського) Лікарського Товариства у Львові, заснованого у 1910 році та Всеукраїнської Спілки Лікарів, заснованої в Києві 1917 року.

Основною метою діяльності ВУЛТ є: 1) сприяння охороні і зміцненню здоров'я українського народу; 2) розвиток вітчизняної медичної науки; 3) участь у вирішенні медичних проблем; 4) сприяння професійному росту медичних працівників, їх правовому та соціальному захисту; 5) задоволення своїх законних соціальних, економічних, творчих та інших спільних інтересів.

Завданнями діяльності ВУЛТ є: 1) сприяння моральному, культурному та національному відродженню українського лікарства та всього народу України; 2) піднесення державної та суспільної значимості професії лікаря, сприяння відродженню її авторитету і престижу, сприяння поліпшенню рівня та якості медичної допомоги усім верствам населення; 3) сприяння зростанню професійного рівня українських лікарів шляхом підвищення кваліфікації і практичної майстерності, удосконалення медичної освіти, розвитку творчого потенціалу та реалізації права кожного на інтелектуальну працю та її результати; 4) сприяння формуванню пріоритетних напрямів медичної науки, організація та участь у проведенні наукових досліджень актуальних проблем медицини та охорони здоров'я, впровадження їхніх досягнень у практику; 5) захист інтересів членів ВУЛТ в органах державної влади і державного управління, забезпечення юридичного захисту їхніх громадянських прав, професійних, соціальних та економічних інтересів.

ВУЛТ вже багато років активно працює над запровадження лікарського самоврядування, розвитком професійної автономії та професійної відповідальності лікарів. Оскільки в нашій країні вже розпочате серйозне реформування системи охорони здоров'я, законодавче введення лікарського самоврядування є питанням найближчого часу.

Основною причиною гальмування процесу запровадження лікарського самоврядування є відсутність відповідної нормативно-правової бази. На розгляд Верховної ради періодично виносяться законопроекти, які мають на меті врегулювати процедуру лікарського самоврядування, але, на жаль, жоден з них ще не був ухвалений. Серед таких законопроектів слід відзначити такі законопроекти: «Про лікарське

самоврядування» 24 жовтня 2018 року № 8250, «Про самоврядування медичних професій в Україні» від 14 листопада 2019 року № 2445; Проект Закону України «Про професійне самоврядування у сфері охорони здоров'я» від 26 листопада 2019 року № 2445-1, «Про професійне самоврядування медичних професій в Україні» від 26 листопада 2019 року № 2445-2, «Про засади та органи медичного самоврядування України». Кожен із наведених законопроектів має ряд недоліків, які потребують серйозного доопрацювання.

Саме тому сьогодні в Україні відсутній єдиний нормативно-правовий документ, який би окреслював правовий статус організацій лікарського самоврядування, визначав їх місце серед інших суб'єктів публічної політики у сфері охорони здоров'я. У зв'язку з цим особливої актуальності та важливості набуває створення належної нормативно-правової бази для функціонування організацій лікарського самоврядування, яка визначить механізми державної політики захисту прав медичних працівників та створить правове підґрунтя для запровадження цілісної взаємоузгодженої системи соціальних гарантій як для пацієнтів, так і для лікарів.

Запровадження в Україні лікарського самоврядування дозволить значно скоротити тіньовий обіг коштів у охороні здоров'я, позбавить пацієнтів від послуг псевдомедичних організацій, представників нетрадиційної медицини, забезпечить контроль за медичною рекламою, створить умови для надання якісної медичної допомоги, забезпечить практичне обґрунтування доцільності функціонування тих або інших установ охорони здоров'я, визначить потребу в лікарях різних спеціальностей, дозволить сформуванню ефективну систему страхування професійної відповідальності лікарів і медичного страхування громадян, а також допоможе успішно вирішувати інші важливі медичні та соціальні проблеми.

Діяльність громадських та самоврядних організацій є реальним показником процесу становлення громадянського суспільства, демократизації політичної і соціальної системи держави. І чим результативнішою буде їхня робота, тим досконалішим і міцнішим буде ставати громадянське суспільство.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мазур І.П., Тищук М.М. Лікарське самоврядування: європейський досвід і кроки до впровадження в Україні. URL: <https://health-ua.com/article/41680-lkarske-samovryaduvannya-vropejskij-dosvd-kroki-dovprovadzheniya-vukran>
2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкяльняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
3. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2021. 516 с.

**Галина БАБ'ЯК**

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

### **СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ: ВИКЛИКИ І НОВІ ПІДХОДИ**

Сучасна конкуренція в бізнесі не дає можливості для відпочинку. І це стосується не тільки управлінців, але й фахівців. Останнім також доводиться брати участь у боротьбі за високорентабельне місце. Сьогодні бізнес – це все, що стосується людей, робочої сили. Це означає, що процеси, практики та майбутні тенденції управління персоналом у 2020-х роках будуть дуже різноманітними.

Висококласна, сучасна HR-служба є надзвичайно цінною для будь-якої компанії. Тактика, яку кадрові служби використовують для набору та утримання працівників, постійно змінюється. Особливо гостро ця проблема стоїть під час так званої «нової норми», запровадженої пандемією COVID-19, а тепер і війною в Україні.

В наш час, компаніям потрібно вміти швидко адаптуватись до змін. Набагато швидше, ніж це потрібно було раніше. Якщо раніше більшість організацій намагались «перегнати» конкурентів, щоб мати вищий дохід, то зараз від цього залежить чи компанія взагалі зможе втриматись на ринку і не збанкрутувати.

Поява новітніх технологій та впровадження інновацій, таких як штучний інтелект (ШІ), зробили величезний внесок у зміну HR-технологій. Інформаційні технології можуть мати більший вплив на організації, які існують в динамічному середовищі. Застосування ІТ-додатків для управління базами даних та системою підбору персоналу, адаптації, управління продуктивністю, залучення співробітників підвищує ефективність використання людських ресурсів та ефективність бізнесу в цілому. Це не тільки допомагає зменшити людські зусилля, але й обмежує сферу людських помилок та знижує експлуатаційні витрати. Таким чином, це спричинило активізацію компаній щодо інвестування та впровадження інновацій.

Розвиток HR-технологій є важливим елементом інноваційного процесу в бізнесі. Інновації в управлінні людськими ресурсами можуть впроваджуватися за допомогою таких способів: швидке формування обґрунтованих та раціональних рішень під час переговорів; формування нових ідей для товарів і послуг; формування нових ринків збуту. Такі нововведення доповнюються інформаційними технологіями для створення позитивного впливу на HR [2].

Технологічні інновації – це те, що робить HR актуальним, тому нам потрібно бути на передовій ідей та прийняття управлінських рішень. На особливу увагу заслуговують такі нові HR-технології.

Віддалені команди. Це одна з найголовніших тенденцій впродовж останніх років. Результати дослідження Міжнародної робочої групи з цих питань чітко ілюструють, що віддалена робота може стати нормою для більшості підприємств. Можливість віддаленої роботи швидко стає однією з найбільш затребуваних вимог співробітників, підприємства тепер повинні бути готовими з'єднувати працівників у різних часових поясах і вживати заходів для забезпечення рівного навчання та розвитку можливості. З іншого боку, це дає роботодавцям доступ до нових, раніше недоступних фондів талантів, одночасно скорочуючи витрати на найм.

Хмарний HR. Коли у вас є віддалена команда, ваша кадрова служба також може бути віддаленою. Тут з'являються всебічні HR-платформи в хмарі – майбутнє управління ресурсами. Використання хмарного програмного забезпечення для управління персоналом поволі стає нормою не лише для команд, що розподіляються у всьому світі. Він набагато масштабніший, тому чудово підходить для швидкозростаючого бізнесу, де HR-фахівцям можна працювати з даними в реальному часі.

Брендинг роботодавців. Впродовж багатьох років компанії ведуть соціальні мережі, щоб зміцнити свою репутацію та імідж, який вони представляють як потенційним, так і поточним працівникам. Бренд та репутація компанії мають значний вплив не тільки на процес підбору персоналу, але й на нижчий рівень організації, знижуючи вартість за найм та залучаючи кваліфікованіших претендентів.

Покращення рекрутингового досвіду. Технологія вже трансформує весь життєвий цикл найму. Все стає цифровим, від резюме до інтерв'ю, а менеджери з підбору персоналу мають у своєму розпорядженні інструменти, які допомагають сформулювати нові вимоги до кандидатів. Одним із значних подій, яке ми спостерігаємо на місцях, є поява платформ досвіду кандидатів, за яких інструменти, що дозволяють встановлювати зв'язки та розмову між працівниками та зовнішніми талантами. І цей досвід кандидата пом'якшує одну з найбільших проблем сучасного бізнесу – найм.

Така платформа, як Honeypot, є прикладом новітніх HR-технологій, пристосованих до сучасного світу рекрутингу. Це змінює звичний, добре відомий потік набору, де кандидати переглядають незліченну кількість пропозицій та подають заявки на найбільш привабливі. Тут роботодавці проявляють ініціативу, як ніколи раніше і звертаються до спеціалістів, зареєстрованих у програмі, з найкращою пропозицією. Обидві сторони отримують бажані результати швидше та легше.

Однією з технологій, яка в даний час спостерігається ширше, є, зокрема, чат-боти. Звичайно, ми не говоримо про те, щоб весь процес найму керувався ботом (принаймні поки що), але кваліфікований рекрутер зміг би значно збільшити темп процесу відбору кандидатів за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Чат-боти приносять ще одну перевагу за столом, оскільки вони можуть допомогти скоротити час, який рекрутери потребують відповіді на заявки кандидатів, і таким чином створити набагато позитивніший досвід.

Аналітика з AI. У сучасному світі все стосується даних і важливість управління даними людських ресурсів є безперечною, особливо в міру зростання команд. Сьогодні технології та інструменти, доступні для фахівців з персоналу, варіюються від простих опитувань та інструментів зворотного зв'язку працівників до складних платформ аналітики.

Однією з помітних тенденцій є доповнена аналітика – підхід до даних, який автоматизує уявлення за допомогою машинного навчання та генерації природних мов. Експерти розглядають розширені аналітичні платформи як більш зручні способи аналізу даних співробітників та отримання глибших знань. Вони поєднують можливості ШІ для аналізу великих наборів даних та виявлення тенденцій або відстеження важливих показників. Потім, використовуючи технологію обробки природної мови, інструменти передають результати у легкозасвоюваній, розмовній формі.

HR-аналітика компанії є предметом інвестицій. Фінанси, маркетинг, обслуговування клієнтів і технічна підтримка впроваджують аналітичні рішення на практиці вже десятиліттями. HR тільки починає рухатися в цьому напрямку.

Постачальники технологій повинні знаходити та вживати заходів для збереження даних, яким клієнти довіряють, у цілісності та безпеці, тоді як компаніям потрібно запровадити системи та процедури для забезпечення належного управління та обробки даних. Це, безумовно, буде домінуючою тенденцією в технічній галузі в цілому.

Завтрашні HR-рішення будуть кардинально іншими. Часи, коли вибір програмної системи HR визначався набором функцій, закінчилися. Переможцем у майбутній війні стане той, хто використовує ці нові прориви в технологіях у своїх рішеннях.

Впровадження HR-технологій, звичайно, буде викликом, але самі технології стануть простішими, а сам HR-компонент розчиниться і стане частиною повсякденного управління.

**Список використаних джерел:**

1. Баб'як Г. П. Відбір персоналу – основа технологій управління якістю персоналу. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій:



монографія /В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б. 2019. С. 6-20. (231 с.)

2. Halyna Babiak, Nataliya Kotys. Personnel management: current tendencies in hr-service development. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 80-86.

3. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. /[В. С. Куйбіда, О. М. Петров, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ: НАДУ. 2019. 28 с.

4. HR 2020 технології. URL: <https://topfactor.pro/blog/tekhnologii-hr-2020/>

**Юрій БОГАЧ**

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

### **ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Особливе місце в загальній системі національної безпеки (економічної, воєнної, політичної) України посідає інформаційна безпека. На сьогодні відсутній єдиний консолідований погляд на зміст поняття «інформаційна безпека», але під останньою зазвичай розуміють такий стан інформаційного простору держави чи території, при якому гарантується захищеність від будь-яких загроз. Тобто, інформаційна безпека передбачає захищеність (стан захищеності) основних інтересів особи, суспільства і держави у сфері інформації, включаючи інформаційну й телекомунікаційну інфраструктуру і власне інформацію та її параметри, такі як повнота, об'єктивність, доступність і конфіденційність. Інформаційна безпека є складовою національної безпеки [3].

За рівнями соціальної організації та геополітичним змістом інформаційна безпека повинна забезпечуватися на міждержавному, загальнодержавному та внутрішньодержавному рівнях (на рівні регіональних інститутів), а також на рівні органів місцевого самоврядування. Тобто, головними суб'єктами інформаційної безпеки виступає як держава, що здійснює свої функції через відповідні органи, так і громадяни, суспільні або інші організації чи об'єднання, що володіють повноваженнями із забезпечення інформаційної безпеки відповідно до законодавства.

При цьому діяльність політичного керівництва країни з визначення цілей і постановки принципів завдань по захисту життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави у інформаційній сфері та вироблення форм, методів і способів досягнення цих цілей реалізується

через політику забезпечення інформаційної безпеки. Остання здійснюється на принципах дотримання та захисту прав і свобод людини та громадянина, законності, дотримання балансу інтересів особи, суспільства та держави, взаємної відповідальності особи, суспільства та держави за підтримання належного рівня функціонування механізму забезпечення інформаційної безпеки; системності та комплексності застосування органами державної влади, органами місцевого самоврядування політичних, організаційних, соціально-економічних, інформаційних, правових і інших заходів забезпечення інформаційної безпеки; пріоритет попереджувальних заходів з метою забезпечення безпеки; взаємодія органів державної влади з громадськими об'єднаннями, міжнародними організаціями та громадянами з метою забезпечення інформаційної безпеки.

В сучасних умовах, коли частина державних повноважень передана на місцевий рівень управління і в державі проходять повномасштабні бойові дії, особливості забезпечення прав і свобод людини сильно трансформувалися. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, установи і організації їх посадові особи як ніколи зобов'язані забезпечити кожному можливість ознайомлення з документами і матеріалами, що безпосередньо зачіпають його права і свободи, відомостями про себе, якщо інше не передбачено законом, а також можуть вплинути на їх життя чи здоров'я.

В своїй основі право на свободу отримання інформації було не тільки основою інформаційних відносин, а й гарантувало прозорість та законність діяльності державної влади та місцевого самоврядування. Відповідно до Законів України «Про доступ до публічної інформації», «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних» до основних принципів забезпечення доступу до інформації про діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування належать: відкритість і доступність інформації про діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування; достовірність інформації про діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування та своєчасність її надання; свобода пошуку, отримання, передачі та поширення інформації про діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування будь-яким законним способом [1; 2]. Однак в умовах сьогодення, інформаційна діяльність є важливою компонентою інформаційної безпеки і невід'ємною складовою частиною виживання громадян та їх територіальних об'єднань. Тому, до головних стратегічних цілей інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування окрім створення умов для підвищення ефективності управління місцевою

територіальною громадою і функціонування економіки за рахунок упровадження і масового розповсюдження інформаційно-телекомунікаційної техніки і технологій, першочергово необхідно віднести забезпечення інформаційної безпеки.

Тому для удосконалення системи інформаційної безпеки на місцях особливо важливим є:

- інтеграція України до світового та регіонального європейського інформаційного просторів;
- інтеграція у міжнародні інформаційні та інформаційно-телекомунікаційні системи та організації; створення власної національної моделі інформаційного простору та забезпечення розвитку інформаційного суспільства;
- модернізації усієї системи інформаційної безпеки держави та формування й реалізація ефективної інформаційної політики;
- розвиток національної інформаційної інфраструктури;
- впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій у процеси державного управління;
- ефективна взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства під час формування, реалізації та коригуванні державної політики в інформаційній сфері [4].

**Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних»: редакція від 01.08.2016р. № 319-VIII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/319-19>
2. Закон України «Про доступ до публічної інформації»: редакція від 01.12.2019р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
3. Інформаційна безпека держави / В.І. Гур'єв, Д.Б. Мехед, Ю.М. Ткач, І.В. Фірсова. Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2018. 166 с.
4. Інформаційна безпека в сучасному світі та її вплив на конституційний лад в Україні: теорія й практика: Електронне видання матеріалів всеукраїнської конференції. Івано-Франківськ. 20 червня 2019 року. URL: <https://kkmtar.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/75/2019/11/20.06.2019.pdf>

**Олександр БРЕЧКО**

Докторант ЗУНУ, к.е.н., доцент

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС:  
ІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Єдиний цифровий простір Європейського Союзу (SingleDigitalMarket) - це ініціатива Європейської Комісії з метою створення єдиного європейського ринку цифрових товарів і послуг, яка представила стратегію формування та дорожню карту розкриття

потенціалу даної сфери ще у 2015 р. В рамках цієї ініціативи були сформовані пропозиції з електронної торгівлі, рекомендації щодо розвитку спільної економіки, напрямки модернізації політики стандартизації ЄС, а також заходи з надання нового імпульсу сектору послуг. Це означає, що користувачам з усієї Європи розширюється доступ до однакових цифрових послуг та товарів та можливості взаємодії згідно спільних правил, що дозволить людям, послугам, товарам і капіталу вільно переміщатися у межах ЄС[1].

Основні положення цифровізації Єврокомісія виклала у своєму комплексному програмному документі «Єдиний цифровий ринок для Європи», у якому було виділено три основні напрямки:

- а) розширення можливостей доступу до Інтернету для споживачів та підприємств;
- б) створення належних умов для регулювання передових цифрових мереж;
- в) розбудова цифрової економіки через інвестиції, оперативну сумісність та стандартизацію [2].

Щоб забезпечити справедливе, відкрите та безпечне цифрове середовище виділено низку сфер політики ЄС, важливих для розкриття суті економіки даних та управління цифровою трансформацією економіки та суспільства, а саме: кібербезпека, цифрові навички, цифровізація промисловості (digital innovation hubs, digital industrial platforms) та послуг (FinTech, Blockchain), цифрові технології та інфраструктура (Європейська Інфраструктура Даних, Європейська хмара відкритої науки, високопродуктивні обчислення, штучний інтелект), модернізація державних послуг та електронного уряду (single digital gateway, digital-by-default, once-only), здоров'я та догляд. Всі зазначені напрямки були закладені в Програму «Цифрова Європа» (Digital Europe programme for the period 2021-2027) на яку ЄС планує в довгостроковому бюджетному періоді 2021-2027 виділити 9,2 млрд.євро [3].

Інтеграція України до Єдиного цифрового простору Європи є важливим кроком на шляху розвитку нашої країни. Вона надасть можливість українським компаніям працювати на єдиному ринку з 500 мільйонами споживачів, що значно розширить їх потенційну аудиторію та збільшить обсяги продажів.

Для України важливо виконати ряд умов для інтеграції до Єдиного цифрового простору Європи. Серед них:

- створення регуляторної бази в галузі цифрових технологій, щоб привести її у відповідність з європейськими стандартами;
- розробка та впровадження механізмів захисту прав інтелектуальної власності;

- покращення рівня кібербезпеки, захисту персональних даних та боротьба з кіберзлочинністю;
- створення ефективної інфраструктури, яка забезпечує швидку та якісну передачу даних;
- впровадження електронної ідентифікації та використання сервісів цифрового підпису, що дозволятиме використовувати онлайн-ресурси та здійснювати електронні операції[4].

Виконання цих умов дозволить Україні забезпечити доступ до європейського цифрового ринку над створенням якого працюють країни ЄС. Ця ініціатива спрямована на усунення перешкод для транскордонної цифрової торгівлі, сприяння інноваціям і сприяння економічному зростанню.

За останні роки Україна досягла значного прогресу в цифровій трансформації. Країна має висококваліфіковану робочу силу, а індустрія технологій швидко розвивається. Український уряд працює над створенням сприятливого середовища для цифрових інновацій за допомогою таких ініціатив, як створення регуляторної «пісочниці» для фінтех-стартапів. Україна також має велику кількість технічно підготовлених молодих людей, які займають хороші позиції для того, щоб стимулювати цифрову трансформацію країни. А цифрова ініціатива «країна в смартфоні» через додаток «Дія» сьогодні має попит у інших країнах світу.

Окрім того, інтеграція України в Єдиний цифровий ринок ЄС надасть значні переваги для обох сторін. Для України це забезпечить доступ до великого та процвітаючого ринку з єдиним набором правил і стандартів, що відкриє нові можливості для українського бізнесу для розширення клієнтської бази та сприятиме інноваціям та інвестиціям у технологічну галузь країни. Досвід ЄС у таких сферах, як захист даних і кібербезпека, також був би цінним для України, оскільки вона прагне модернізувати свою цифрову інфраструктуру та відкрив би для нас нові можливості доступу до онлайн-ринків та е-послуг країн ЄС, зокрема, спрощення правових та адміністративних бар'єрів, приєднання до єдиних правил для вільного транскордонного поширення онлайн-послуг та контенту, онлайн-платежів, спрощення процедур цифрових контрактів, ліцензування, оподаткування та оформлення авторських прав.

З іншого боку така інтеграція зміцнить цифрову економіку ЄС і сприятиме торгівлі та співпраці. Висококваліфікована робоча сила в Україні та зростаюча технологічна галузь створять нові можливості для європейського бізнесу, а також сприятимуть розробці спільного набору цифрових стандартів і правил у ЄС та його сусідах.

Однак існують також виклики, які необхідно вирішити, перш ніж Україна зможе повністю інтегруватися в Єдиний цифровий ринок. Однією з основних проблем є фрагментація цифрових ринків в Україні. Незважаючи на нещодавній прогрес, все ще існують значні розбіжності в доступі до цифрових послуг по всій країні, особливо в сільській місцевості. Покращення доступу до цифрової інфраструктури та просування цифрової грамотності буде мати вирішальне значення для того, щоб усі українці могли повноцінно брати участь у цифровій економіці.

Єдиний цифровий простір Європейського Союзу є важливою політичною ініціативою, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності цифрової економіки ЄС і сприяння більш інтегрованому та інклюзивному європейському суспільству. Стратегія єдиного цифрового простору спрямована на вирішення ключових проблем, таких як нерівномірне розгортання цифрової інфраструктури та відсутність єдиних правил і стандартів розвитку цифровізації. А тому можна з впевненістю сказати, що це амбітний проект, який потребує скоординованих зусиль усіх держав-членів ЄС та зацікавлених сторін, включаючи підприємства, споживачів та громадянське суспільство.

Єдиний цифровий простір має бути розроблений таким чином, щоб сприяти інноваціям і підтримувати розвиток малих і середніх підприємств, які мають вирішальне значення для економічного зростання ЄС і створення робочих місць, надавати пріоритет розвитку цифрової інфраструктури, включаючи високошвидкісні широкосмугові мережі та технологію 5G, щоб забезпечити всім громадянам доступ до швидких і надійних цифрових послуг.

Також пріоритетними напрямками переходу до єдиного цифрового ринку має стати урахування сталого розвитку, сприяння використанню зелених технологій та мінімізації впливу цифрової економіки на навколишнє середовище, що загалом стане важливим компонентом ширшого порядку денного цифрової трансформації ЄС, який спрямований на використання потенціалу цифрових технологій для сприяння економічному зростанню, соціальному прогресу та екологічній стійкості в ЄС та за його межами.

Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу буде значним поступом у цифровізації як для України, так і для ЄС, що дозволить створити нові можливості для бізнесу, сприятиме інноваціям і економічному зростанню. Працюючи спільно над подоланням викликів цифрової інтеграції, ЄС і Україна зможуть створити конкурентну цифрову екосистему та забезпечити прискорений вступ України в Європейський Союз.

**Список використаних джерел:**

1. Commission calls for massive boost in enabling digital education and providing digital skills. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_23\\_2246](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_2246)
2. Єдиний цифровий ринок ЄС. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-single-market/>
3. Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL establishing the Digital Europe programme for the period 2021-2027 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A434%3AFIN>
4. Єфремова К.В. Єдиний цифровий ринок Європита України URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Yefremova.pdf>

**Алла ВАСІНА**

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

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З  
ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПАРТНЕРСТВА**

Складні виклики, що постають перед публічним управлінням в умовах воєнного стану, з особливою гостротою актуалізують необхідність підвищення ефективності функціонування публічно-управлінської системи на всіх рівнях. Поглиблення, внаслідок війни, економічної, соціальної, гуманітарної, екологічної кризи, сформувало жорстку площину детермінант, коли здобуття перемоги та вихід на траєкторію післявоєнного оновлення вимагає вироблення проривних публічно-управлінських механізмів на основі консолідації зусиль всіх суспільних інституцій, пошуку нових можливостей в умовах значних ресурсних і часових обмежень.

Реалізація невідкладних завдань щодо забезпечення оборони країни, відновлення повноцінного функціонування економічної, соціальної, гуманітарної систем української держави потребує посилення орієнтації публічно-управлінської системи на критерії безпеки, соціальної й економічної ефективності через об'єктивізацію й чітке цілеспрямовання управлінських впливів, надання їм адаптивності, стратегічної спрямованості, випереджаючого, організуючого, інтегруючого характеру. В контексті вирішення цього завдання заслуговує на увагу розвиток і залучення потенціалу партнерства в процесі подолання складних соціальних та економічних проблем на різних рівнях публічного управління й підвищення на цій основі його ефективності.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що розвиток партнерських відносин публічних інституцій з приватними структурами здатен

сформувати сприятливу інституціональну площину ефективного використання економічних й інноваційних можливостей поєднання зусиль та ресурсів публічного й приватного секторів для реалізації суспільно значимих цілей. Публічно-приватне партнерство є явищем суспільного життя, що має багатоаспектний прояв як:

- інструмент реалізації публічної політики щодо залучення приватного сектору до реалізації суспільно значимих цілей;

- спосіб формування моделі публічного управління на засадах нового публічного менеджменту, концепції суспільно-політичних мереж, використання підходів належного врядування;

- організаційна форма здійснення проектної діяльності в інфраструктурній сфері, що окреслює рамкові умови визначення мети проекту, його фінансування, виконання, використання й отримання вигод від створеного об'єкту;

- інститут розвитку суспільної свідомості, що формує нові ціннісні орієнтири секторальної взаємопідтримки, розуміння значимості й важливості узгодження інтересів та цілей, прагнення до пошуку консенсусу, налагодження дієвої взаємодії владних, бізнесових та громадських інституцій при вирішенні пріоритетних завдань на локальному, регіональному, національному рівнях.

Запит на партнерство в сучасних складних історичних умовах, які переживає українське суспільство, є дуже великим, оскільки воно володіє потенціалом подолання розриву між існуючими потребами у реалізації значної кількості проектів з розвитку військово-промислового комплексу, відновлення зруйнованої соціальної, виробничої, інженерної інфраструктури територіальних громад і цілих регіонів, а також серйозних руйнувань і пошкодження цивільної інфраструктури, житлових будинків, та можливостями їх задоволення органами публічного управління в умовах ресурсної обмеженості останніх.

Публічно-приватне партнерство володіє значним потенціалом вирішення широкого спектру завдань, пов'язаних із: реалізацією стратегічних цілей розвитку сфер, територій, громад на основі формуванням взаємовигідного співробітництва держави, органів місцевого самоврядування, підприємницьких структур; залученням, об'єднанням і забезпеченням ефективного використання різних видів ресурсів; інвестиційно-інноваційним забезпеченням реалізації пріоритетів суспільного розвитку; активізацією ролі приватного капіталу у процесах цілеорієнтованих суспільних перетворень; запровадженням прогресивних технологічних підходів до розв'язання назрілих проблем; пошуком оптимальних варіантів узгодження цілей виходячи з критеріїв соціальної й економічної ефективності; розподілом інвестиційного



ризиків між інституціями публічного й приватного секторів; розвитком соціальної відповідальності бізнесу.

Науковці, представники експертного середовища, міжнародні інституції наголошують на принципах, що повинні братись до уваги при формуванні базових умов розвитку публічно-приватного партнерства. В цьому контексті заслуговують на увагу прийняті у 2012 році рекомендації ОЕСР щодо принципів державного управління державно-приватними партнерствами [1], які представлені трьома групами і роблять акценти на таких основних умовах:

- створення чіткої, зрозумілої, передбачуваної та легітимної інституційної бази, яка б підтримувалася компетентними й забезпеченими у ресурсному відношенні владними інституціями;
- врахування співвідношення цінності та витрат при обґрунтуванні вибору проектів публічно-приватного партнерства;
- забезпечення прозорості реалізації бюджетного процесу, як передумови мінімізації фіскальних ризиків та чесного процесу закупівель.

Врахування цих засадничих підходів має важливе значення для розвитку потенціалу публічно-приватного партнерства в Україні, коли назріла гостра необхідність його використання для вирішення завдань, від яких залежить майбутнє українського народу. В критичних кризових воєнних умовах пошуку можливостей захисту й забезпечення життєдіяльності країни необхідним є зосередження зусиль владних структур всіх рівнів на створенні сприятливого інституційного забезпечення партнерства влади і бізнесу шляхом:

- удосконалення нормативно-правової бази, надання їй чіткості й узгодженості, усунення інституційних прогалин та бюрократичних бар'єрів при реалізації проектів публічно-приватного партнерства;
- формування інформаційної підтримки розвитку публічно-приватного партнерства, яка б передбачала широке інформування суб'єктів підприємництва про умови і можливості налагодження партнерської співпраці з владними структурами;
- запровадження чіткої й детальної тендерної документації, дієвих механізмів стимулювання приватних партнерів, ефективних моніторингових систем виконання проектів;
- узгодження загальних і секторальних підходів до розвитку публічно-приватного партнерства;
- визначення пріоритезації проектів публічно-приватного партнерства з метою орієнтації приватних інвесторів та узгодження з державними пріоритетами, пріоритетами розвитку територій і

територіальних громад, включення проєктів у цілісний механізм реалізації пріоритетних стратегічних цілей публічного управління;

– удосконалення законодавчого забезпечення стратегії закупівель й підготовки тендерного процесу;

– проведення соціальної та екологічної оцінки проєктів публічно-приватного партнерства [2];

– здійснення консалтингового супроводу проєктів публічно-приватного партнерства.

**Список використаних джерел:**

1. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD. May 2012. URL: <https://www.oecd.org/governance/oecd-recommendation-public-privatepartnerships.htm>

2. Білоус А. Державно-приватне партнерство в Україні: чи буде інакше цього разу? URL: <https://voxukraine.org/derzhavno-privatne-partnerstvo-v-ukrayini-chi-bude-inakshe-tsogo-razu/>

**Марина ВОЛОСЮК**

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

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ**

Децентралізаційна реформа запустила в Україні процеси, які мали за мету підвищити спроможність територіальних громад у задоволенні викликів їхнього сталого розвитку. Проте агресивна політика російської Федерації, що призвела до відкритого повномасштабного вторгнення, жахливі наслідки цього вторгнення, створюють і для України у цілому, і для територіальних громад, навіть які не постраждали прямо від воєнних дій, нові складні проблеми. Навіть після Перемоги України ці проблеми не втратять своєї актуальності повністю [1], а саме: потреба в координації між місцевими, регіональними, національними та міжнародними зацікавленими сторонами, прискорене відновлення та подальший економічний розвиток громад і територій, обмежені фінансові, матеріальні та людські ресурси, які необхідно ефективно використовувати задля відновлення та розвитку.

На державному рівні є чітке усвідомлення, що перші кроки у вирішенні нагальних проблем (повоєнна відбудова, повернення людей, відновлення економіки та сприяння згуртованості українського простору), потрібно робити вже сьогодні. За умов повномасштабної війни Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих

актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [2] внесено нову функціональну типологію територій України: «території відновлення», «території з особливими умовами для розвитку», «території сталого розвитку» та «полюси економічного зростання». Робота з відновлення та розвитку повинна бути адаптована до конкретних потреб кожного функціонального типу територій. При цьому слід враховувати той факт, що тривалість відновлення співвідноситься із передвоєнним соціально-економічним станом кожної громади, оскільки аналіз динаміки і визначальних тенденцій соціального та економічного розвитку територіальних громад впродовж останніх 4-5 років, в тому числі довоєнних, демонструє неоднорідність соціально-економічного простору українських регіонів.

Так, на «територіях відновлення» та «територіях з особливими умовами розвитку» пріоритетними напрямками мають стати: відновлення інфраструктури (доріг, житла, медичних установ, шкіл тощо); розвиток людського капіталу через збільшення можливостей працевлаштування певних категорій людей (внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих учасників бойових дій тощо), відновлення основних послуг для задоволення потреб населення, його навчання й перекваліфікацію; реалізація регіональних та місцевих цільових програм, спрямовані на підтримку і розвиток малого та середнього підприємництва.

Для «територій сталого розвитку» та «полюсів економічного зростання» ключовим є залучення до регіонального розвитку. Вирішальним для цього є залучення інвестицій у конкретні сектори, реалізація програм реформ, пов'язаної з виконанням вимог для вступу до ЄС і пошук шляхів підтримки інвестицій та поліпшення регіональної безпеки.

Ще одним нововведенням у державній регіональній політиці [2], найбільш обговорюваним і найважливішим, є обов'язковість стратегування на усіх ієрархічних рівнях публічного управління. З другої половини 2022 року українські територіальні громади активно почали долучатися до процесу стратегічного планування, коригуючи існуючі напрацювання на повоєнне відновлення. Стратегії розвитку територіальних громад і регіонів після Перемоги мають перетворитися на стратегії відновлення та розвитку в залежності від типу території, до якого вона віднесена, ступеню постраждалості внаслідок агресії, довоєнної та повоєнної спеціалізації та інших факторів.

Консультавання органів місцевого самоврядування з питань стратегічного планування дозволяє зробити висновки щодо його особливостей в умовах сучасних викликів:

- неможливість планувати довгостроково, на 7-10 років, тому стратегічні плани на локальному рівні розробляються на період до 2027-2028 р., згідно Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. та регіональних стратегій розвитку на період до 2027 р.;

- внесення змін до складу та форми роботи робочих груп з розробки стратегій розвитку територіальних громад внаслідок воєнних дій та переміщення осіб, залучених до формування стратегій, за межі відповідних адміністративно-територіальних одиниць;

- недостатні навички та спроможність розробити стратегічний план фахівцями, що залишилися в органах місцевого самоврядування;

- ускладнення збору інформації й аналізу даних про територіальну громаду, її людські та матеріальні ресурси внаслідок переміщення жителів громади та руйнування громадської інфраструктури;

- звідси, ускладнення сценарного моделювання. Оскільки сценарії формулюються у формі прогнозів розвитку громади, а головними прогнозами є демографічний, тобто довготермінове передбачення кількості населення та його статте-вікової структури, та економічний прогнози, та ще їх взаємозв'язок, то сьогодні важко робити сценарні припущення на основі існуючих даних та в умовах війни;

- необхідність інтеграції програм відновлення регіонів та громад з цілями регіонального та місцевого розвитку. У жовтні 2022 р. КМУ з метою швидкого відновлення запропонував як інструмент адаптації до ситуації, що склалася на прифронтових, деокупованих територіях, «Програму комплексного відновлення регіону та території територіальної громади (її частин)» [3]. Питання відновлення складових громадської інфраструктури (критичної, жорсткої, м'якої) потребують прийняття екстрених та виважених управлінських рішень, однак без ґрунтового аналізу соціально-економічної ситуації громади такі рішення прийняти неможливо;

- стратегії та плани заходів територіальних громад мають узгоджуватися з відповідною містобудівною документацією, яка у свою чергу має узгоджуватися із стратегічними документами. Щодо цього, то на відділ земельних відносин ОМС сьогодні покладається дуже велика відповідальність. У липні 2021 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» [4], згідно з яким територіальні громади тепер мають привести у відповідність до стратегій відновлення та розвитку усю землевпорядну документацію;

– стратегічне планування в територіальній громаді має базуватися не лише на виявленні сильних та слабких сторін, а також її можливостей, воно неможливе без усвідомлення ризиків та розробки безпекової складової в стратегічному плані відновлення та розвитку. Зрозуміло, що бачення ризиків в різних громадах та шляхів убезпечення від них будуть різними, але навіть з Перемогою України, у повоєнний період, будуть зберігатися ризики військової агресії, диверсій, ракетних ударів, кібератак тощо. Процес стратегічного планування повинен ув'язувати ситуацію з безпекою із потенціалом громади щодо розробки стратегії та формування безпечного середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Волосяк М.В., Сіренко І.В. Комплексна безпека як складова відновлення та розвитку українських громад / International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. International collective monograph. Georgian Aviation University. Tbilisi, Georgia 2023. 1316-1334pp. ISSN 1512-4916. DOI 10.5281/zenodo.7825520
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 09.07.2022р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022р. № 1159. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель. Закон України в редакції від 09.06.2022р. № 711-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

**Ірина ДЕМКІВ**

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

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ГАРАНТУВАННЯ БЕЗПЕКИ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Розвиток підприємництва завжди вважався одним зі ключових індикаторів макроекономічного зростання, зрілості національної економіки, демократизації суспільства, становлення базисних інститутів досконалого ринку, як от – прозоре конкурентне середовище, відсутність адміністративних бар'єрів та тиску, нульова толерантність корупції, тінізації економічних відносин, офшоризації податків та капіталів тощо.

Інститут підприємництва практично у всі часи перебував у фокусі наукових дискурсів та досліджень. За увесь період наукових пошуків

видається доцільним виокремити такі домінуючі стадії наукового дискурсу в частині підприємництва, як: ототожнення підприємництва та ризику в бізнесі, організації і веденні власної справи (XVIII ст.; Р. Кантільйон, Й. Тюнен, Г. Мангольд, Ф. Найт); усвідомлення і виведення на перший план поняття інновацій та інноваційності як основної характерної риси підприємництва (Й. Шумпетер); розуміння та доведення поліфункціональної моделі підприємництва і фокусування головної уваги на особистих якостях підприємця (Л. фон Мізес, Ф. Хайек, І. Кірцнер).

У контексті високого рівня соціалізації підприємництва можна виокремити результати досліджень Х. У. де Сото (1990-ті рр. XX ст.), який формує доволі широке, проте водночас і конкретне трактування: «... людська діяльність як невід'ємна та фундаментальна творча особливість, притаманна усім людям, а також сукупність узгоджених навичок, що стихійно забезпечують виникнення, збереження та розвиток цивілізації» [1, с.47].

Сучасні дослідження підприємництва називають четвертою «хвилею» розвитку теорій підприємницької функції. Тут акценти зміщуються вже на особливості управління. Так, Д. Куратко та Р. Ходжетс визначають підприємництво як процес інновації при створенні нового ризикового підприємства з використанням таких чотирьох основоположних величин, як особистість, оточення, організація та процес [2, с.7-8].

Можна констатувати, що нинішніми базисними критеріями віднесення суб'єктів господарювання до підприємницького сектору є: самостійність, інноваційність, підприємливість (ініціативна творча діяльність), ризик, отримання прибутку. Відповідно, коли мова йде про підприємницький сектор національної економіки, то він являє собою інституційну сукупність суб'єктів бізнесу – підприємств – юридичних осіб та фізичних осіб підприємців.

Однак, останнім часом (початок XX ст.) активізувалася увага науковців до проблематики державної політики управління розвитком підприємницького сектора в складних умовах критичного послаблення параметрів економічної безпеки та посилення агресивності зовнішнього бізнес-середовища. Цьому посприяли низка глобальних і локальних фінансово-економічних криз, особливо 2008-2009 рр., негативні наслідки пандемії COVID-19, а також перехід до гострої фази воєнного конфлікту в Україні.

Активізувалися наукові дослідження в царині економічної безпеки підприємництва, а також державної політики її забезпечення. Повномасштабна війна стала екзистенційним викликом для

вітчизняного бізнесу, який змушений функціонувати та виживати як в умовах безпосередніх обстрілів, так і в середовищі дестабілізації внутрішнього ринку, систем логістики, високих темпів і обсягів зовнішньої і внутрішньої міграції, девальвації грошової одиниці, зниження купівельної спроможності населення, здорожчання паливо-мастильних матеріалів та більшості інших товарів і послуг, відсутності постання електричної енергії, руйнування інфраструктури тощо.

Вже на нині багато вітчизняних і зарубіжних науковців активно вивчають проблематику безпеки бізнесу в умовах війни, а також розробляють спеціалізований інструментарій державного регулювання цих процесів заради збереження підприємств і робочих місць, адже від цього залежить чи вистойть національна економіка на загал, а економічна безпека держави – системоутворююча компонента національної безпеки кожної країни.

Отже, як переконливо доводиться в економічній літературі з проблем безпеки, на будь-якому рівні та для будь-якого об'єкта безпеку потрібно досліджувати лише з позицій системного підходу, що закономірно з огляду на вплив на її параметри як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, її розгалужену функціонально-структурну характеристику, істотну кількість ризиків та загроз, наявність взаємопов'язаних елементів, керуючих суб'єктів та керованих об'єктів тощо. Відповідно, система економічної безпеки підприємництва є одним із елементів системи економічної безпеки держави. Своєю чергою, вона формується з власних елементів, серед яких – підсистеми економічної безпеки окремих підприємств та фізичних осіб – підприємців, інших самозайнятих осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність.

Саме тому в цілях гарантування економічної безпеки бізнесу держава має створювати сприятливі макроекономічні умови, але цього не достатньо. Ще має вестися активна діяльність на мікрорівні. Важливим є імплементація дієвих та ефективних механізмів і засобів управління безпекою на рівні суб'єктів господарювання.

Позаяк, достатньо влучно характеризують поняття державного регулювання в цілях забезпечення економічної безпеки підприємницького сектора національної економіки Р. Уразалієв та Т. Васильців: «Динамічно-структурна характеристика економічної безпеки підприємництва в системі економічної безпеки держави може розглядатися як співвідношення завдань (перелічених у порядку посилення рівня вагомості): 1) забезпечення розвитку сукупності інституцій безпеки суб'єктів підприємництва; 2) гарантування безпеки стратегічно важливих підприємств (містоутворюючих та підприємств, які мають важливе значення для економіки і безпеки держави); 3) демонополізація економіки;

4) підвищення рівня ділової активності (зниження рівня інертності економіки); 5) посилення державно-приватного партнерства; 6) підвищення рівня інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів підприємництва (як чинника посилення конкурентоспроможності економіки); 7) забезпечення структурних зрушень в економіці на регіональному та місцевому рівні (внаслідок раціонального та структурно-збалансованого розвитку підприємництва); 8) зміцнення структурних складників економічної безпеки держави; 9) забезпечення високого рівня узагальненого показника економічної безпеки держави» [3].

Враховуючи вище зазначене, констатуємо, що велика кількість підходів є свідченням недостатньої досконалості кожного з них. Однак, складові характеристики та недоліки підходів важливо враховувати при виробленні сутнісних характеристик та політики державного регулювання економічної безпеки підприємництва як сектора національного господарства в критично складних умовах нинішньої війни та політико-економічної нестабільності.

**Список використаних джерел:**

1. Сото Х. У. Соціалізм, економічний розрахунок і підприємницька функція. К. : ІРІСЕН, 2008. 488 с.
2. Саніахметова Н. О. Підприємницьке право : Навчальний посібник. К.: А.С.К., 2001. 704 с.
3. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 153-158.

**Ярослав ДЕМЧИШИН**

аспірант освітньо-наукової програми

«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ

Науковий керівник - д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

**ПРОБЛЕМИ МЕДИЧНОГО ОСБЛУГОВУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ГРОМАДИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Територіальні громади стикаються зі складною економічною ситуацією в Україні, що призвело до значних втрат економіки (прогнозується від 22 до 46% ВВП за даними Інституту економіки та прогнозування НАН України, руйнуванням інфраструктури (30-50% виробничих потужностей на суму \$94 млрд., житлового фонду 35,2 млн. м<sup>2</sup> на \$31 млрд., навчальних закладів на суму \$1,3 млрд.), зупинкою роботи до 80% підприємств, втратою роботи понад 50% українців, скороченням експортних надходжень до 48% та зменшенням капітальних інвестицій



до 45%). Дані аспекти впливатимуть й на систему охорони здоров'я України, у тому числі, та визначатимуть особливості реалізації публічної політики у галузі охорони здоров'я на рівні територіальних громад. [2].

Система охорони здоров'я України динамічно змінюється відповідно до реалій сьогодення, що потребує оптимізації процесів управління галуззю на рівні територіальних громад. Управління медичним обслуговуванням територіальної громади є важливою складовою суспільного життя в будь-який час, але особливо в період воєнного стану, адже медична галузь сьогодні функціонує в умовах обмежених ресурсів, незважаючи на діяльність міжнародних медичних організацій, волонтерську діяльність. У часи, коли зростає ризик захворювання та можливість додаткового травмування населення, необхідність медичної допомоги стає надзвичайно високою. Тому важливо забезпечити ефективне управління медичним обслуговуванням територіальної громади, щоб забезпечити належний та своєчасний рівень медичної допомоги в умовах воєнного стану.

Однією з основних особливостей управління медичним обслуговуванням в період воєнного стану є необхідність швидкого реагування на ситуацію та розроблення дієвих стратегій та тактик. У такі часи не можна дозволити собі затримки у прийнятті ефективного управлінського рішення чи недбалість у процесі організації роботи медичних установ та служб. Управління медичними ресурсами територіальної громади має бути чітко організованим, структурованим, регульованим чинним законодавством та спрямоване на ефективне використання всіх доступних ресурсів.

Важливою особливістю є необхідність планування та координації дій між медичними установами територіальної громади. На сучасному етапі є необхідним, щоб кожна медична установа знала свої обов'язки та функції в період воєнного стану, а також щоб усі лікувально-профілактичні заклади були підключені до єдиної системи управління, а управління було координованим й ефективним. Процеси прийняття ефективного управлінського рішення індукуватимуть процеси ефективної мобілізації ресурсів, у тому числі й у медичній галуззі.

Варто зазначити, що період воєнного стану створює серйозні проблеми для медичного обслуговування територіальної громади. Одними із важливих проблем є обмеження фінансування галузі, зниження рівня доступності та якості медичних послуг. Дані аспекти зумовлені скороченням мережі лікувально-профілактичних закладів, перепрофілювання медичних установ, тощо. Потрібно зважати на реалії сьогодення, що внаслідок збройного конфлікту медичні заклади можуть бути знищеними, переповненими або не мати достатнього ресурсного

забезпечення й потенціалу [3]. Іншою проблемою є обмеженість кваліфікованих кадрів, оскільки багато з них можуть бути евакуйованими або залишити свої робочі місця через загрозу для свого життя та здоров'я.

Крім того, період воєнного стану може призвести до збільшення кількості хворих на захворювання, пов'язані зі стресом, тривалою недосипаністю, погіршенням гігієнічних умов та іншими факторами, в тому й числі інфекційними. Це також може призвести до інтегрального навантаження на систему охорони здоров'я територіальної громади у цілому.

Варто зазначити, що додатковою проблемою постає проблема внутрішньо-переміщених осіб, яка не є достеменно врегульованою, а неопосередковано може додатково навантажити систему охорони здоров'я територіальних громад, що потрібно враховувати у плануванні діяльності мережі лікувально-профілактичних закладів [1].

Поряд із тим, соціально-значущою проблемою може стати погіршення функціональної активності комунікаційних мереж, що вторинно обмежить можливості передачі інформації та координації між управлінським апаратом та лікувально-профілактичними установами територіальних громад.

Можливими способами зменшення впливу та нівелювання цих проблем є підвищення готовності та попередня підготовка системи охорони здоров'я територіальних громад, імплементація аспектів стратегічного планування та підходів антикризового менеджменту галуззі на рівні територіальної громади.

**Список використаних джерел:**

1. Плужнікова, Т. В., Савченко, А. В., Савченко, А. П., Карпова, Ю. М. (2022). Аналіз надання медичної допомоги внутрішньо переміщеним особам в умовах воєнного стану. Затверджено до друку Вченою Радою Полтавського державного медичного університету, протокол №\_9\_ від 11.05. 2022 р., 54.
  2. Шкільняк, М., Мельник, А., Монастирський, Г., Васіна, А., Іванова, О., Дудкіна, О. (2022). Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. Вісник економіки, (2), 197-206.
- Gostin, L. O., Rubenstein, L. S. (2022). Attacks on health care in the war in Ukraine: International law and the need for accountability. JAMA, 327(16), 1541-1542.

**Олена ДУДКІНА**

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

**Павло ДУДКІН**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ**

Проблематика ефективності публічного управління в Україні та її регіонах надзвичайно загострилась в умовах повномасштабного вторгнення росії. Це актуалізувало необхідність пошуку дієвих управлінських інструментів та технологій, застосування яких суб'єктами публічного управління дозволить не лише зреалізувати завдання відбудови економіки, ревіталізації суспільного розвитку, а й створити умови для побудови нової країни, її «перезаснування» на інноваційних та гуманістичних засадах.

В умовах воєнного стану, задекларовані Державною стратегією регіонального розвитку до 2027 року, пріоритети формування єдності економічного, соціального, гуманітарного та безпекового простору країни надзвичайно тісно корелюють з завданнями удосконалення механізмів публічного управління розвитком територій та громад. Особливості останніх ґрунтовно визначені Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [1]. Виокремлено систему організаційно-функціональних механізмів, програмно-цільових орієнтирів та стратегічних індикаторів повоєнного відновлення та розвитку регіонів та громад згідно нової функціональної типології територій України, зокрема: «територій відновлення», «територій з особливими умовами для розвитку», «територій сталого розвитку» та «полюсів економічного зростання».

Враховуючи сформовану в попередні періоди неоднорідність соціально-економічного простору українських регіонів, значні структурні дисбаланси регіональної (локальної) економіки і посилення деструктивних соціальних змін, що яскраво проявились в умовах війни, на рівні кожного визначеного типу регіонів органам державної влади та місцевого самоврядування слід задіювати спеціальні управлінські технології, враховуючи уже напрацьований інституційний базис

реформи децентралізації та удосконалення територіальної організації влади в Україні.

Акцентуючи увагу на просторово-територіальному та ресурсному зрізах забезпечення регіонального управління, слід виділити особливе місце управління містобудуванням в забезпеченні відбудови та розвитку різних типів територій. Управління містобудуванням, як цілеспрямована діяльність державних органів влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, громадян, об'єднань громадян зі створення та підтримання повноцінного життєвого середовища на території населеного пункту, – дозволяє досягати системи цілей та вирішення комплексу завдань, спрямованих на: формування економічно та ресурсно-самодостатніх територій та громад; забезпечення сталого збалансованого розвитку територій; активізацію інвестиційної діяльності територіальної громади; модернізацію інфраструктурного наповнення населеного пункту та регіону; створення адекватної сучасним викликам екологічної мережі та якісного життєвого середовища, перед усім, в умовах війни та повоєнного відновлення.

Для України містобудівні проблеми загострились у більшості міст та регіонів у зв'язку із руйнуванням економічної і, відповідно, містоутворюючої бази, внаслідок воєнних дій, на тлі таких ганебних явищ як: ігнорування органами місцевої влади вимог документів з територіального планування, не дотримання ними проектів районних планувань, генеральних планів міст. Спостерігається втрата координації архітектурно-містобудівного процесу як на державному, так і на регіональному (локальному) рівнях. В більшості міст відбуваються численні порушення функціонального зонування, що спричиняє масові соціальні, економічні, екологічні, інші проблеми, гострота яких зростатиме з часом. В результаті чого руйнується традиційне міське середовище, стає неприйнятним для життєдіяльності громадян.

Існує проблема інституційного та функціонального забезпечення планування територій в системі управління містобудуванням, передусім, в частині розмежування повноважень органів публічного управління щодо застосування інструментарію територіального планування і регулювання розвитку населених пунктів.

Концептуальні принципи управління містобудуванням визначені розробленими ООН в рамках програми UN-HABITAT підходами «належного міського управління» (good urban governance), та спрямовані на: сталий розвиток міст та регіонів шляхом подолання дисбалансів та досягнення довготривалої рівноваги у соціальній, економічній та екологічній сферах регіонального розвитку; гарантування рівності

доступу громадян до процесу ухвалення рішень в системі публічного управління та до використання основних територіальних ресурсів; розвиток партнерських та договірних відносин в сфері містобудування; сприяння розвитку інноваційних кластерних структур; формування позитивного іміджу влади в питаннях управління містом, землекористування та містобудування.

З огляду на те, що згідно чинного законодавства, органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень мають право приймати рішення про розроблення схем планування територій відповідних адміністративно-територіальних одиниць, а також їх окремих частин, у схемах планування територій регіонів повинні визначатися заходи реалізації державної регіональної політики та враховуються державні інтереси під час планування цих територій, при цьому повинні враховуватись історичні, економічні, екологічні, географічні і демографічні особливості, етнічні та культурні традиції окремих населених пунктів та регіонів.

Водночас, при плануванні територій на регіональному рівні, на нашу думку, місцевим органам влади слід забезпечити: врахування громадських інтересів та більше уваги приділяти інформуванню населення через ЗМІ та письмово органи місцевого самоврядування, в тому числі органи місцевого самоврядування територій суміжних адміністративно-територіальних одиниць, про розроблення схем планування відповідних територій. Зауважимо, що територіальні громади під час здійснення планування і забудови відповідних територій мають право на одержання інформації про дотримання законодавства в сфері містобудування та його можливі правові, економічні та екологічні наслідки, з метою подання пропозицій і зауважень до схем планування територій на регіональному рівні. Проте, на практиці дане право часто ігнорується органами влади, що призводить до конфліктів та явищ соціальної напруги в територіальних громадах.

На вирішення вказаних та сукупності інших проблем, що виникають в сфері управління містобудуванням на рівні територій та громад в сучасних умовах, спрямовані положення Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності», перед усім, в частині «визначення нормативних процедур розміщення тимчасових споруд, їх комплексів, призначених для життєзабезпечення (тимчасового проживання та обслуговування) населення, що постраждало внаслідок війни; встановлення процедури розміщення виробничих потужностей підприємств, переміщених (евакуйованих) внаслідок збройної агресії росії; створення правових підстав для вдосконалення процедури

обстеження об'єктів нерухомого майна, які зазнали пошкодження внаслідок збройної агресії» [4].

В умовах повоєнної відбудови держави об'єктивно постає необхідність формування нової поселенської політики, як складової сучасної державної регіональної політики України; обґрунтування нового економічного районування; розробки нової Генеральної схеми розміщення продуктивних сил України. Це дозволить змінити територіальну структуру економіки, сформуванню нове стратегічне бачення розвитку міст та міських агломерацій, підтримати розвиток інноваційних містоутворюючих секторів та видів діяльності, сприяти досягненню оптимальної територіальної локалізації регіональної (локальної) економіки та забезпеченню ревіталізації регіонів та громад.

**Список використаних джерел:**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 09.07.2022р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022р. № 1159. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
3. Про основи містобудування. Закон України № 2781 від 16.11.1992. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text>
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності. Закон України №2254-IX від 09.06.2022 р. URL : [https://jurliga.ligazakon.net/news/211791\\_nabuv-chinnost-zakon-shchodo-mstobudvno-dyalnost-v-umovakh-vonnogo-stanu](https://jurliga.ligazakon.net/news/211791_nabuv-chinnost-zakon-shchodo-mstobudvno-dyalnost-v-umovakh-vonnogo-stanu)

**Ольга ДЯКІВ**

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

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління талантами (talant management) – одна з найскладніших галузей HR-менеджменту, що спрямована на пошук, оцінку, розвиток, мотивацію та утримання висококваліфікованих фахівців, а також залучення цінних кадрів з допомогою зовнішніх джерел для подальшого досягнення стратегічних цілей організації. Основна мета стратегії управління талантами включає пошук на певні посади талановитих співробітників, використовуючи їх потенціал у подальшій перспективі.

В Україні на сьогодні найбільш важливими вважають фахові (професійні) якості талановитих співробітників. Українські організації в теперішній час військових дій, російської агресії, не готові до

впровадження системи стратегії управління талантами. Для того щоб отримати бажані результати, потрібен певний час, а можливо пару десятків років. Нажаль на сьогодні у нашій державі не існує точної статистики та спостережень у системних підходах до стратегії роботи з талантами.

Додаткові можливості та процеси управління, які надаються персоналу в організації, що вважаються «талантами». Таланти – це висококваліфіковані компетентні працівники, які мають високу міру обдарованості від Бога, є цінними для підприємства та суспільства в цілому. Вони володіють від народження унікальними якостями, що допомагає їм нестандартно мислити, привносити інновації. Талановиті працівники добре знають свою професію, мають значний досвід роботи, можуть приймати оригінальні рішення, розвивати ефективність функцій, які вони виконують[2].

Талановитий працівник – це працівник, який має професійні компетентності, досвід, працює з високою самовіддачею креативністю і продуктивністю, постійно прагне покращити власні результати своєї роботи.

Для кожної категорії персоналу можуть бути свої показники для визначення талановитого працівника: управлінські, технологічні, технічні, маркетингові рішення (здобутки), досягнення економічних результатів, забезпечення рівня – конкурентоспроможності продукції, винахідництва, раціоналізаторства, сертифікації за стандартами, наставництва тощо. Кожне підприємство також може висувати власні вимоги до персоналу з метою розвитку талановитих працівників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності[1].

У час інноваційного розвитку економіки підприємствам доводиться задуматися про те, як людські ресурси можуть вплинути на прибутковість та успішність їхнього бізнесу. Керівництво підприємств завжди прагнуло оптимізувати роботу так, щоб спробувати досягти максимальної ефективності. Талант персоналу організації персонально чи колективно генерує нові ідеї, можливості є найбільшою конкурентоспроможною перевагою інноваційної організації, а також є набором інструментів для залучення, успішного застосування та відтворення таланту працівників.

Вдала стратегія управління талантами сприяє покращенню фінансового стану організації, допомагає отримати більш високі прибутки всім зацікавленим сторонам. Успішне управління талантами фокусується в таких галузях, що відображають ці очікування:

– цифрова грамотність, знання правових аспектів в царині інформаційно-комунікаційних технологій;

- культура робочого місця (охорона праці та техніка безпеки), включаючи ефективне лідерство, автономію співробітників та корпоративну соціальну відповідальність;
- вміння ефективно вибудовувати взаємовідносини із співробітниками, клієнтами, партнерами;
- мотивація праці (структура заробітної плати та премій, включаючи право на відпустку та пенсійне забезпечення);
- ефективна рекрутингова діяльність, у тому числі з використанням тестування кандидатів та успішних процесів адаптації;
- сприяння внутрішньовиробничій діяльності, розширення прав та можливостей співробітників та їх стимулювання;
- винагороди та пільги співробітника (соціальний та компенсаційний пакет);
- навчання та розвиток співробітників (зростання частки талановитих працівників у загальній структурі персоналу), включаючи виявлення високопотенційних членів команди;
- стратегічне бачення, прийняття успішних управлінських рішень тощо.

Отже, стратегія управління талантами є реальністю сучасного менеджменту, яка пов'язана зі створенням, розвитком та використанням талантів співробітників, які можуть ефективно вирішувати складні бізнес-завдання, підвищувати ефективні показники діяльності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924/886>
2. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22984>
3. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підруч. 2-е вид. перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2015. 505 с.



**Тетяна ЖЕЛЮК**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Реформування системи охорони здоров'я в сучасному світовому господарстві здійснюється на засадах людиноцентричного, конкурентного, інноваційного підходів. Охорона здоров'я України не стоїть осторонь цих процесів, забезпечуючи необхідний баланс між наявними ресурсами та гарантованими правами на охорону здоров'я з універсальним покриттям потреб людей у здоров'ї в умовах створення єдиного конкурентоспроможного медичного простору.

Трансформація національної системи охорони здоров'я України пройшла кілька етапів, які умовно можна представити у вигляді певних періодів:

1) 1990- 2000 рр: запровадження приватних медичних послуг та децентралізація системи охорони здоров'я; впровадження реформ, спрямованих на підвищення якості та доступності медичної допомоги;

2) 2000-2010рр.: створення нової системи фінансування охорони здоров'я, запровадження медичного страхування та принципів децентралізації в управлінні охороною здоров'я;

3) 2011-2017 рр. – трансформація фінансування системи здоров'я. У 2016 році було затверджено Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я та Концепцію розвитку громадського здоров'я. У 2017 році прийнято Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»;

4) 2018-2022 рр.: створення у квітні 2018 року Національної служби здоров'я України (НСЗУ), як єдиного замовника медичних послуг та було укладено перші договори з автономізованими надавачами первинної медичної допомоги. Громадяни отримали можливість обирати сімейного лікаря як в державних, так і в приватних медичних закладах. Також в цей період почала реалізовуватися програма реімбурсації лікарських засобів за електронним рецептом, було впроваджено нові моделі ціноутворення на лікарські засоби, розроблено Національний перелік основних лікарських засобів з використанням інструменту оцінки медичних технологій;

5) 2022-2023 рр.: розробка довгострокової Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, яка спрямована на покращення врядування, запровадження новітніх цифрових технологій в наданні медичних послуг, універсальне охоплення послугами охорони здоров'я,

розвиток громадського здоров'я, підвищення відповідальності за власне здоров'я та благополуччя, розвиток кадрового потенціалу [1].

Ефективність досягнення програмних заходів залежить від щорічної дорожньої карти їх реалізації, насамперед програми медичних гарантій, яка б враховувала сучасні безпекові виклики. Програма медичних гарантій України на 2023 рік передбачає 39 пакетів послуг первинної, спеціалізованої, високоспеціалізованої допомоги, екстреної, паліативної допомоги, медичної реабілітації, включає також медичну допомогу дітям до 16 років та допомогу при вагітності та пологах. Цим самим програма зберігає цілісність систем охорони здоров'я в умовах війни. Більше того, передбачена стаціонарна та амбулаторна реабілітація. За амбулаторні реабілітаційні послуги НСЗУ сплачуватиме 10 820 грн., а за стаціонарні – 19769 грн при наданні реабілітаційних послуг за одним напрямом реабілітації. Якщо пацієнт отримує реабілітаційні послуги одночасно за кількома напрямами, то ставка складе 33607 грн.[2]

Важливо, що медичні заклади на окупованих територіях та в зоні бойових дій отримуватимуть оплати за окремими пакетами надання медичних послуг. «Для медичних закладів на окупованих територіях передбачено пакет забезпечення збереження кадрового потенціалу для надання медичної допомоги населенню, яке знаходиться на території, яка перебуває в тимчасовій окупації. Цей пакет діє для комунальних медичних закладів, які знаходяться на окупованій території, згідно з переліком Мінреінтеграції. Оплати цим закладам залежатимуть від кількості та категорій працівників на 1 грудня 2022. Ставка за категоріями працівників становить: для управлінського персоналу – 26000 грн.; для лікарів (крім інтернів) та спеціалістів з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності в медичних закладах – 20000 грн.; для середнього медичного персоналу – 13500 грн.; інші працівники та інтерни – 6700 грн.» [2].

Також передбачений пакет «Готовність та забезпечення надання медичної допомоги населенню, яке знаходиться на території, де ведуться бойові дії». На цей пакет контрактуватимуться комунальні медичні заклади (окрім стоматологічних та закладів первинної медичної допомоги), які перебувають в зоні бойових дій та є в переліку Мінреінтеграції. А також мали договір на амбулаторну та стаціонарну допомогу, один із хірургічних пакетів, стаціонарну психіатричну допомогу та лікування туберкульозу. НСЗУ сплачуватиме цим закладам фактичну вартість послуг, які медичні заклади надавали протягом 2022 року за вказаними пакетами.

Цілісність та стійкість національної системи охорони здоров'я та її перспективи на майбутнє визначають сучасні цифрові технології та

можливості використання штучного інтелекту. В сучасній світовій практиці штучний інтелект (ШІ) використовується для прогнозування результатів лікування пацієнтів, діагностування захворювань, визначення методів лікування за економічно доцільним варіантом та покращення його результатів. Поширення використання програм штучного інтелекту залежатиме від інвестування урядів, окремих компаній у програмне забезпечення штучного інтелекту.

Вивчення світової практики показало, що є кілька способів інвестувати в штучний інтелект у медицині:

- інвестування в компанії, які спеціалізуються на штучному інтелекті в охороні здоров'я. Передусім це IBM Watson Health або NVIDIA, яка розробляє технології медичних зображень на основі штучного інтелекту;

- інвестування фармацевтичних компаній у процеси розробки ліків;

- інвестування в медичну візуалізацію (рентген, МРТ, комп'ютерну томографію). Штучний інтелект може виявляти закономірності та аномалії, які можуть бути невидимі людському оку. Це може допомогти з ранньою діагностикою таких захворювань, як рак, і покращити результати лікування пацієнтів;

- інвестування в програмне забезпечення, прогнозу аналітику. Алгоритми штучного інтелекту може аналізувати великі обсяги даних пацієнтів, наприклад електронні медичні записи, щоб ідентифікувати закономірності та прогнозувати результати лікування пацієнтів чи моделювати перебіг захворювань і можливі підходи до їх лікування. Це може допомогти лікарям приймати більш обґрунтовані рішення щодо надання медичних послуг пацієнтам, що призведе до кращих результатів і потенційно нижчих витрат.

Основними трендами розвитку штучного інтелекту стануть інвестування у відповідальний ШІ, малі і широкі дані, операціоналізацію платформ ШІ, ефективне використання даних, моделей і обчислювальних ресурсів. Використання штучного інтелекту в охороні здоров'я буде пов'язане із такими процесами:

1. Створенням інституційного базису для захисту даних, адже індустрія охорони здоров'я створює величезну кількість даних, приблизно на кінець 2022 року було створено 3000 екзобайт даних, які мають тенденцію до щорічного зростання на 48% в рік [3].

2. Створенням соціально відповідального штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту для зменшення та усунення розбіжностей у системі охорони здоров'я.

3. Використанням складніших та інтелектуальніших систем штучного інтелекту для підвищення точності медичних досліджень. За оцінками Accenture, до 2026 року програми штучного інтелекту скоротять щорічні

витрати на охорону здоров'я лише у США на 150 мільярдів доларів за рахунок використання інтелектуальніших програм [4].

4. Поглибленням взаємодії людського капіталу із моделями штучного інтелекту для виявлення та нівелювання можливих помилок.

5. Використанням штучного інтелекту в найближчій перспективі для автоматизації процесів управління записами пацієнтів, планування зустрічей і координація лікування.

Важливо зазначити, що використання новітніх цифрових технологій вимагатиме постійної професіоналізації кадрів для того, щоб вони могли впроваджувати дані технології у щоденну клінічну практику, міжнародного обміну знаннями та співпраці в рамках реалізації інноваційних проектів.

**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. Порядок реалізації програми медичних гарантій на 2023 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yak-realizovuvatymetsia-prohrama-medychnykh-harantii-u-2023-rotsi>.
3. Healthcare outlook 2023.
4. Report CBIInsights 2022. URL: <https://venturebeat.com/ai/6-healthcare-ai-predictions-for-2023/>

**Ярослав ЖОВНІРЧИК,**

д-р наук з держ. упр., професор,  
завідувач відділу проблем державного управління та  
адміністративного права Інституту держави і права  
імені В.М. Корецького Національної академії наук України,  
м. Київ, Україна

**Олексій ПОЛІЩУК**

аспірант Інституту держави і права імені В.М. Корецького  
Національної академії наук України, м. Київ, Україна

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Сучасна українська держава розвивається шляхом здобуття справжніх цінностей людства, що нагромаджувалися тисячоліттями всім цивілізованим світом. Важливим завданням на цьому шляху є розбудова демократичної, правової, соціальної, незалежної держави, інтеграція її у світове співтовариство, формування суспільства, у якому існує не тільки пріоритет держави, але й людини. Реформи та зміни в усіх ланках суспільного життя актуалізують розробку суспільно-політичних проблем і, зокрема, проблеми вдосконалення взаємостосунків держави і молоді.

Адже взаємини держави і молодого покоління не тільки віддзеркалюють труднощі та суперечності перехідного періоду нашої країни, але й самі впливають на хід соціально-економічних і політичних перетворень. Тому необхідна цілісна та життєздатна політика держави стосовно такої великої і специфічної соціально-демографічної групи, як молодь.

Саме молоді люди утвердили європейський цивілізаційний вибір українського народу. Нині молодь називають поколінням перехідного періоду, яке живе в епоху бурхливих і глибоких перетворень, у роки потрясінь та нових можливостей. Молодь – це сьогоднішня, від якої залежить наше майбутнє та майбутнє нашої держави. Усвідомлення цього вимагає окреслення відповідних напрямів молодіжної політики в державі, що сприятимуть поступовому входженню у самостійне життя та становленню молодого покоління. Формування спроможностей молоді обумовлена притаманними цій віковій групі особливостями: активна життєва позиція, високий попит на освіту, підвищений ступінь мобільності щодо змін місця роботи, перекваліфікації, освоєння нових видів і сфер діяльності. Сучасні тенденції міграційного руху молодого населення України з орієнтацією на високорозвинені регіони та іноземні країни ставлять перед громадами першочергові завдання – створення умов для особистісного становлення, соціальної активності та зайнятості молодих осіб, щоб вони залишались мешкати, працювати у громаді та брали активну участь у її розбудові й розвитку [1].

Державна молодіжна політика об'єктивно існує в будь-якому суспільстві, оскільки молодь має статус особливої соціальної групи. Саме це й надає державній молодіжній політиці принципової відмінності від будь-якої іншої політики – в особливостях формування, характері реалізації та меті. Державна молодіжна політика на національному рівні має розвинену правову базу, що гарантує молоді належне місце в суспільстві [5]. Проте найвідчутнішою для молоді є та державна політика, що функціонує на регіональному рівні, де безпосередньо вирішують більшість її (молоді) проблем, створено необхідні умови для соціального становлення та розвитку. Саме тут вона проявляється як важливий механізм залучення молодого покоління до процесів державотворення, стає доступною широкому загалу для розуміння, оцінки й сприйняття. Таким чином, удосконалення та ефективна реалізація державної молодіжної політики саме на регіональному рівні є підґрунтям її громадянського становлення в інтересах як самої молодої людини, молодого покоління в цілому, так і регіону та держави.

Державна молодіжна політика України на регіональному рівні є принципово відмінною порівняно з політикою попередніх часів і має здійснюватися модернізованим шляхом. Сучасна молодіжна політика

повинна бути динамічною та відповідати вимогам часу. Тому у зв'язку з цим актуалізується значимість аналізу механізмів формування і реалізації державної молодіжної політики України та розробки на цій основі теоретико-методологічного забезпечення щодо підвищення її ефективності [1]. Слід звернути увагу на відсутність системних комплексних досліджень щодо розвитку механізмів формування та реалізації державної молодіжної політики України на регіональному рівні. Водночас важливість і актуальність порушеної проблеми, недостатня її наукова розробка, відсутність відповідного концептуального підходу до розвитку комплексної стратегії державної молодіжної політики України на регіональному рівні зумовили вибір теми та структурно-логічну побудову даного дослідження.

Актуальність проблеми державної молодіжної політики України полягає в тому, що відповідно до вимог часу, це питання визнається як важлива складова національної безпеки та стійкості суспільства [4]. У сучасних умовах відбуваються процеси глобалізації, що призводять до розширення культурних, інформаційних та соціальних контактів між народами та країнами. Ці процеси зумовлюють потребу в патріотичному вихованні молоді, щоб забезпечити збереження національної свідомості та ідентичності в умовах глобалізації та конфліктності світу. У сучасних умовах патріотичне виховання молоді є одним з ключових завдань суспільства, оскільки воно визначає не тільки майбутнє держави, а й її сьогодення. Роль держави у цьому процесі є визначальною, оскільки саме вона забезпечує створення належних умов для формування громадянської свідомості, розвитку національної ідентичності та виховання поколінь громадян, які здатні не тільки ефективно функціонувати в суспільстві, а й відчувати відповідальність за його долю та розвиток [2].

На черговому етапі національного державотворення патріотичне виховання молоді є важливою складовою державної політики сучасної України. У зв'язку зі складними викликами та загрозами для національної безпеки, виховання молодого покоління в дусі патріотизму стає все більш актуальним завданням держави [4]. Закон України “Про основні засади молодіжної політики” має лише одне положення відносно патріотичного виховання молоді. Так, у статті 18 даного закону зазначається, що “органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування сприяють шляхом створення умов для організації змістовного дозвілля молоді, естетичного та національно-патріотичного виховання, фізкультурно-спортивної роботи в закладах оздоровлення та відпочинку” [3]. У законі не передбачено конкретних заходів чи програм щодо патріотичного виховання молоді. Отже, вважаємо, що кількість засад патріотичного виховання молоді в зазначеному законі є недостатньою, а відсутність

конкретних і детальних положень, спрямованих на підтримку та розвиток патріотичного виховання молоді, вбачаємо суттєвим недоліком даного закону, зміст якого не відповідає фактичній ситуації в Україні в контексті російсько-українського протистояння.

Отже, здійснивши аналіз законодавства України у сфері патріотичного виховання молоді, доходимо висновку, що воно має оперативніше реагувати на вимоги часу та ситуації в країні. З метою забезпечення ефективного патріотичного виховання молоді, українська держава вживає низку різноманітних заходів та ініціатив, таких як удосконалення тематичного законодавства, включення патріотичного виховання до навчальних програм, організація таборів та тижнів патріотичної виховної роботи, проведення патріотичних заходів, акцій та конкурсів, інформаційно-просвітницька робота зі збереження історичної пам'яті, а також розроблення і впровадження стратегій та програм розвитку патріотичного виховання молоді [5].

Одним з основних викликів у патріотичному вихованні молоді є боротьба з ідеологією ворожнечі та агресії, яка діє в Україні з боку зовнішнього ворога – російської федерації. Також, важливим викликом є забезпечення доступності якісної освіти та патріотичного виховання для дітей та молоді в сільській місцевості та віддалених регіонах країни. Іншим викликом є недостатня підтримка державних та неурядових організацій, які займаються патріотичним вихованням молоді. Брак координації між цими організаціями і недостатнє фінансове забезпечення з боку держави може обмежувати їх можливості та ефективність у досягненні поставлених цілей. Отже, для ефективного патріотичного виховання молоді в Україні необхідно враховувати потреби та виклики, які виникають у сучасних умовах [2].

Зрозуміло, що патріотичне виховання молоді не може бути реалізовано повністю державою самостійно. У цьому процесі важливу роль відіграють також суспільство, громадські організації, родина та особистість самого молодого громадянина. Але саме держава має відповідальність за організацію та координацію патріотичного виховання молоді в Україні, тому забезпечення відповідних умов і ресурсів на цю сферу є однією з головних завдань держави. Для реалізації таких перспективних напрямів важливо продовжувати розвивати державну політику у сфері патріотичного виховання молоді, зокрема, шляхом введення нових інструментів та механізмів, спрямованих на підтримку цієї сфери. Водночас, необхідно забезпечити ефективний механізм координації дій різних державних і неурядових організацій, що займаються патріотичним вихованням молоді, для забезпечення максимальної ефективності їх діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Комаринець С., Машталір С. Аналіз стану та перспектив розвитку молодіжної політики в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 4 (37). С. 55-66.
2. Крохмалюк О. Патріотичне виховання молоді в Україні: історія, сучасні виклики та перспективи. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Педагогічні науки"*, 2021. № 33. С. 97-102.
3. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2021. № 28. Ст. 233.
4. Публічне управління та національна безпека : монографія / А. Михненко, Н. Грущинська, Я. Жовнірчик (та ін.) за ред. А. Михненка, Н. Грущинської. К. : НАУ. 2019. С. 245-280.
5. Скрипнюк О.В. Правове виховання і правова освіта // *Енциклопедія освіти*. 2-ге вид-ня, доп. та перероб. К.: Юрінком Інтер, 2021. – С. 702-703.

**Ярослав ЖОВНІРЧИК,**

д-р наук з держ. упр., професор,  
завідувач відділу проблем державного управління та  
адміністративного права Інституту держави і права  
імені В.М. Корецького Національної академії наук України,  
м. Київ, Україна

**Валерій ГУССВ**

аспірант Інституту держави і права імені В.М. Корецького  
Національної академії наук України, м. Київ, Україна

**ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМ СЕКТОРОМ  
УКРАЇНИ**

Динаміка змін сучасної воєнно-політичної ситуації в Україні вимагає від публічного управління прийняття відповідних рішень і забезпечення їх реалізації при утриманні сталості й стабільності у суспільстві і державі. Але сьогоднішня соціально-економічна криза продемонструвала розрив між існуючою нормативно-правовою регламентацією життєдіяльності суспільства і реальними процесами, які розгортаються за своєю логікою, всупереч законам, що породжує нестабільність і небезпеку в різних сферах суспільного життя, зокрема, у агропродовольчому секторі України [1].

Агропромисловий комплекс України функціонує в умовах наявності об'єктивних проблем, викликаних воєнними діями та економічною кризою, що створюють низку тематичних труднощів: порушення технологічних взаємозв'язків між підприємствами сфери агропродовольчого сектора; нерівномірний попит на існуючу продукцію;



відтік кваліфікованих кадрів; проблеми пов'язані із доставкою сировини та матеріалів, що імпортуються тощо. У зв'язку з цим нагальна необхідність забезпечення власної продовольчої безпеки постає одним із головних завдань як регіонального, так і національного рівнів. Для його вирішення необхідне переосмислення концепції інноваційних механізмів публічного управління аграрним комплексом, виходячи з існуючих потреб продовольчої безпеки [3].

Під механізмом публічного управління, який лежить в основі механізму формування інвестиційного клімату у сфері агропромислового комплексу, розуміємо розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, що базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних форм і методів управління. Склад елементів і порядок функціонування механізму публічного управління визначається метою, засобами впливу на об'єкт, зв'язками між елементами системи, наявністю ресурсів і можливостей конкретної ситуації. Обов'язковими складовими є: цілі, принципи, функції, методи, інформація, технологія і технічні засоби.

Процеси побудови, функціонування або удосконалення механізму публічного управління мають містити такі етапи: обґрунтування мети функціонування механізму; визначення кола учасників відносин (суб'єкта та об'єкта управління, споживачів послуг, зацікавлених фізичних чи юридичних осіб), їх інтересів, цілей, завдань щодо реалізації загальної мети; виявлення зон збігу інтересів і головних суперечностей; обґрунтування форм та методів взаємодії усіх учасників відносин; відбір економічних технологічних процесів та оптимальних методів; розробка плану дій із реалізації взаємодії; виконання планових заходів; аналіз отриманих результатів; обґрунтування заходів із удосконалення механізму, їх реалізація [2, с. 375-376].

У зв'язку з цим на основі цільового підходу здійснено спробу обґрунтування теоретичних положень щодо удосконалення механізму формування інвестиційного клімату у сфері агропромислового комплексу України, який, на відміну від існуючого, включає етап моніторингу показників його функціонування та оцінки ефективності інвестиційних вкладень, що реалізуються. У межах створення структури його функціонування стосовно існуючих умов прописані принципи, якими необхідно керуватися суб'єктам ведення управлінської діяльності при формуванні інвестиційного клімату для досягнення заздалегідь поставлених цілей та завдань. Відповідно до представлених вище завдань можна сформулювати інструменти функціонування механізму формування інвестиційного клімату у сфері агропромислового комплексу України..

На нашу думку, надзвичайно важливими елементами формування даного механізму є моніторинг та оцінка. Їх безпосереднє призначення – це збір усієї інформації про поточний стан функціонування механізму, а також про всі інвестиційні процеси, що відбуваються, з подальшим аналізом і формуванням висновків про відповідність отриманих результатів очікуванім. Важливим критерієм є актуальність та своєчасність одержуваної інформації для оперативного прийняття рішень щодо коригування дій функціонування механізму або усунення негативних чинників, що раптово виникли або були невраховані при попередньому плануванні.

Вважаємо, що важливим етапом у процесі функціонування механізму формування інвестиційного клімату у сфері агропромислового комплексу України є своєчасний моніторинг показників його діяльності та оцінка ефективності інвестиційних вкладень, що реалізуються. Здійснення даного моніторингу виступає однією із найважливіших дій, що націлена на своєчасне отримання актуальних показників реалізації інвестиційних проектів з аналізом їх відповідності запланованим показникам та підготовкою відповідних даних для подальшої оцінки ефективності того чи іншого інвестиційного проекту. Постійний контроль та координація усіх інвестиційних процесів, що відбуваються у сфері агропромислового комплексу, дозволяє запобігати помилкам при здійсненні інвесторами своєї діяльності, своєчасно адаптуватися до мінливих умов в економіці, а також реагувати на виникнення неврахованих раніше ризиків та загроз.

Результатом моніторингових процесів логічно має постати тематичний звіт, який слугуватиме основою для подальшої оцінки ефективності інвестиційної діяльності, що відбувається у сфері агропромислового комплексу України. Сформований аналіз покликаний надати найповніші відомості про рівень виконання програм інвестування та відповідність їх заздалегідь поставленим цілям; про обсяги використаних капіталовкладень; про співвідношення запланованих та фактичних цін; про необхідність можливого збільшення капіталовкладень; про нові ризики для формування реєстру можливих непередбачених ситуацій.

На сучасному етапі становлення української держави, у контексті означеної проблематики, необхідним постає вирішення комплексу завдань, пов'язаних із переходом сфери агропромислового комплексу на більш високий рівень свого розвитку, що забезпечує конкурентно- і платоспроможність відповідних підприємств. Провідну роль у вирішенні цього завдання відіграє задоволення потреб сфери агропромислового комплексу у капітальних ресурсах шляхом залучення широкого спектру

інвестицій. При цьому, чим більшим та якіснішим ресурсним потенціалом почнуть володіти підприємства агропромислового комплексу, тим ефективнішим стане виробництво, що, у свою чергу, зумовить подальше покращення стану інвестиційного клімату [1].

Для досягнення зазначеної мети необхідно реалізувати надзавдання, вирішення якого позитивно позначиться як на збільшенні інвестиційної привабливості галузі, так і на збільшенні її інвестиційної активності – це розвиток системи оподаткування та формування стабільних податкових умов (використання податкових пільг та преференцій щодо інвесторів, особливо щодо тих, які інвестують у модернізацію існуючих підприємств). Отже, для того щоб мати змогу це реалізувати необхідно здійснити вирішення таких двох головних завдань як: поліпшення інвестиційної привабливості; збільшення інвестиційної активності.

Щодо першого завдання «поліпшення інвестиційної привабливості», то його підзавдання слід вирішувати з урахуванням макроекономічного та мікроекономічного рівнів. На макроекономічному рівні необхідно здійснити: удосконалення законодавчої бази відповідно до вимог воєнного стану та європейського вектору розвитку країни; підвищення ефективності державного регулювання інвестиційних процесів; аналіз та зменшення кількості інвестиційних ризиків; створення атмосфери загальної інформаційної відкритості відносно реалізації у сфері інвестиційних проєктів; збільшення попиту на продукцію, що випускається підприємствами агропромислового комплексу; державна підтримка та зниження адміністративних бар'єрів для інвесторів. На мікроекономічному рівні необхідно здійснити: роботу щодо поліпшення соціальної забезпеченості галузі (підвищення якісної чисельності персоналу на підприємствах галузі, за рахунок чого збільшується продуктивність праці); інноваційний розвиток технологічних процесів (модернізацію обладнання та технологічних схем виробництва); оптимізацію у сфері взаємодії виробничих ланок між собою, роботу з внутрішньогалузевою конкуренцією, регулювання у сфері взаємодії з кінцевим споживачем; збільшення фінансових можливостей підприємств; пріоритетний перерозподіл державних інвестицій між підприємствами галузі відповідно до існуючих завдань соціально-економічного розвитку [4].

Щодо другого завдання «збільшення інвестиційної активності», то до його підзавдань відносимо: збільшення кількості державних інвестицій; перегляд інвестиційної політики держави та необхідність взяття курсу на залучення додаткових інвестицій; розвиток системи субсидування компаній-інвесторів; розвиток інфраструктури підприємств; створення цілісної системи контролю та моніторингу

цільового використання інвестиційних коштів [4].

У сучасних деструктивних умовах, в яких опинилася українська держава як країна, що зазнала широкомасштабного вторгнення військ російської федерації на свою суверенну територію, і у зв'язку із цим, опинилася у гострій соціально-економічній кризі, нагальним постає питання забезпечення населення країни життєво важливими ресурсами, такими як продовольство. Саме тому у наявних програмах економічного розвитку питання необхідності залучення інвестицій та розвитку підприємств сільськогосподарського призначення посідають провідне місце, а удосконалення механізму формування інвестиційного клімату у сфері агропромислового комплексу України постає найбільш пріоритетним завданням для забезпечення стійкого розвитку як окремих підприємств сфери, так і усєї галузі загалом.

На основі означеного головним завданням державного управління України вбачається розробка та реалізація державної політики щодо формування сприятливого інвестиційного клімату у пріоритетних галузях економіки, однією з яких є сфера агропромислового комплексу, що забезпечує продовольчу безпеку країни. Сучасна державна політика України реалізується у складних воєнно-політичних та соціально-економічних умовах, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів формування інвестиційного клімату в аграрній сфері.

Отже, одним із головних пріоритетів соціально-економічної політики в Україні має бути запровадження та постійне удосконалення відповідно до викликів сьогодення інноваційних механізмів публічного управління агропродовольчим сектором з метою підвищення конкурентоспроможності взаємопов'язаного між собою аграрного та промислового виробництва, а отже, реалізація такої політики зумовлює необхідність оптимального вибору варіативно-оновленої інвестиційної стратегії як загалом, так і на царині агропромислового комплексу сучасної України, зокрема.

**Список використаних джерел:**

1. Жовнірчик Я. Публічне управління агропродовольчим сектором в умовах економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 6. С. 71-76.
2. Одінцова Г., Дзюндзюк В. Механізми державного управління. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія : Ю. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ. 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. Сурмін (співголова), П. Надолішній (співголова) та ін. 2011. С. 375-376.
3. Публічне управління та національна безпека : монографія / А. Михненко, Н. Грущинська, Я. Жовнірчик (та ін.) / за ред. А. Михненка, Н. Грущинської. К. : НАУ. 2019. С. 245-280.
4. Ромодан Ю. Перспективні шляхи розвитку інвестиційної привабливості АПК. *Менеджер*. 2013. № 2. С. 48-51.

**Аліна ЖУКОВСЬКА**

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

## **ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Одним із найперспективніших трендів сучасного суспільства є розвиток штучного інтелекту (ШІ). Обсяг глобального ринку ШІ у 2022 році оцінювався у 119,78 млрд. дол. США, а до 2030 року очікується його зростання до приблизно 1591,03 млрд.дол. США. При цьому сукупний середньорічний темп зростання у період з 2022 по 2030 рік становитиме 38,1% [1]. У 2022 році на глобальному ринку ШІ лідирував сегмент реклами та медіа, оскільки на нього припадало близько 19,5% світового доходу. Проте прогнозується, що до 2030 року передові позиції перейме сегмент охорони здоров'я. Такі прогнози зроблені на основі зростання популярності використання таких технологій як: робот-асистована хірургія, технології зменшення помилок дозування, віртуальні медсестри, ідентифікатори учасників клінічних випробувань, технології управління діяльністю закладів охорони здоров'я, технології встановлення попереднього діагнозу та автоматизованої діагностики зображень тощо [1].

Розмір глобального ринку ШІ в сфері охорони здоров'я у 2022 році оцінювався у 15,1 мільярдів доларів США, і, за прогнозами, до 2030 року очікується його зростання до 187,95 мільярдів доларів США. При цьому сукупний середньорічний темп зростання у період з 2022 по 2030 рік становитиме 37% [1].

Україна має значний потенціал щодо створення та впровадження технологій ШІ в сфері охорони здоров'я. Сьогодні вона займає лідируючі позиції на ринку ШІ серед країн Східної Європи, на неї припадає 37% компаній, які працюють в цій сфері [2]. До найбільш успішних українських компаній, які займаються розробкою та використанням ШІ, належать: SoftServe, DataRobot, Grammarly, AIKraft і багато інших. Деякі вітчизняні компанії вже придбали міжнародні корпорації, такі як Snap, Google, Rakuten та ін.

В Україні існує певне інституційне підґрунтя для розвитку ШІ. Єдиним державним органом, який сьогодні займається питаннями розвитку ШІ в Україні є Міністерство цифрової трансформації [3]. 17 січня 2020 року Міністерством цифрової трансформації України сформовано експертний комітет з питань розвитку сфери ШІ, до складу якого увійшли представники бізнесу, українських та зарубіжних ІТ-компаній, сфери охорони здоров'я та медицини тощо. До компетенції даного комітету

віднесено наступні завдання: 1) створення стратегії розвитку ІІІ-сфери в Україні, виконання якої сприятиме розробленню корисних проєктів, ініціатив і програм та інтеграції надбань ІІІ у сферу держуправління; 2) збільшення кількості ІІІ-інженерів та підприємців в Україні; 3) долучення України до міжнародної спільноти ІІІ, зокрема – допомога українським представникам у можливості брати участь у міжнародних конференціях та програмах з розвитку сфери ІІІ; 4) стимулювання українського бізнесу використовувати надбання ІІІ. І хоча серед членів експертного комітету з питань розвитку сфери ІІІ є представники сфери охорони здоров'я та медицини, серед його завдань немає заходів, спрямованих на розвиток технологій ІІІ саме в цій сфері. На нашу думку, завдання, поставлені перед експертним комітетом не враховують сучасні тенденції розвитку глобального ринку ІІІ.

Основним нормативно-правовим актом, що сьогодні визначає засади розвитку ІІІ в Україні є Концепція розвитку штучного інтелекту, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р[4]. Відповідно до даної Концепції, пріоритетними сферами, в яких реалізуються завдання державної політики розвитку галузі ІІІ, є: освіта і професійне навчання, наука, економіка, кібербезпека, інформаційна безпека, оборона, публічне управління, правове регулювання та етика, правосуддя. Тобто серед визначених сфер відсутня сфера охорони здоров'я. На нашу думку, дана концепція також не враховує сучасні тенденції розвитку штучного інтелекту, а саме прогнози щодо зростання обсягів сегменту охорони здоров'я на глобального ринку ІІІ.

Для впровадження та розвитку ІІІ в сфері охорони здоров'я в Україні сьогодні необхідно створити сприятливі умови, зокрема: 1) удосконалити та розширити діюче законодавство в сфері розвитку ІІІ; 2) запровадити державні стимули та пільги для розробки проєктів в сфері ІІІ; 3) сформуванню довіри в суспільстві до технологій ІІІ; 4) налагодити постійний обмін досвідом в сфері ІТ; 5) запровадити державні стимули і пільги для обміну клінічними даними; 6) забезпечити конфіденційність та безпеку клінічних даних; 7) створювати та популяризувати серед потенційних абітурієнтів освітні програми та курси, які дозволяють здобути знання та навички в галузі ІІІ; 8) заснувати інноваційні лабораторії, які будуть займатися дослідженнями та розробками в галузі ІІІ тощо.

Перспективними напрямками використання ІІІ в сфері охорони здоров'я є:

1) діагностика: ІІІ може використовуватися для аналізу медичних зображень (наприклад, рентгенівських знімків, знімків КТ та МРТ), що

дозволить більш точно діагностувати захворювання (наприклад, рак);

2) лікування: ШІ може допомагати лікарям у виборі найбільш ефективного способу лікування для кожного пацієнта на основі його медичних даних та історії хвороби;

3) моніторинг пацієнтів: ШІ може використовуватися для моніторингу стану здоров'я пацієнтів з хронічними захворюваннями, допомагати прогнозувати їх стан і запобігати погіршенню здоров'я;

4) медична інформація: ШІ може використовуватися для автоматичного визначення ризиків виникнення захворювань у пацієнтів, виявлення побічних ефектів лікарських засобів та оптимізації лікувального процесу;

5) розробка лікарських засобів: ШІ може використовуватися для розробки нових лікарських засобів та випробування їх ефективності та безпеки;

б) організація надання медичних послуг: ШІ може використовуватися для оптимізації розкладів лікарів та персоналу, управління медичними записами, медичною інформацією та підвищення якості медичних послуг.

Одним із найбільш перспективних напрямків розвитку ШІ в сфері охорони здоров'я ми вважаємо телемедицину [5]. Однією з головних переваг застосування ШІ у телемедицині є можливість його використання для виявлення та аналізу зв'язків між різними медичними даними. Наприклад, ШІ може допомогти виявити складні зв'язки між генетичними мутаціями та ризиком розвитку певних захворювань, що може допомогти в ранньому виявленні хвороб та забезпечити швидке та ефективне лікування. Ще однією з переваг використання ШІ в телемедицині є можливість використання машинного навчання для прогнозування результатів лікування. Наприклад, ШІ може використовувати дані з медичних історій пацієнтів та результатів їх лікування для побудови прогнозу щодо ефективності конкретного лікування для конкретного пацієнта. Крім того, ШІ може використовуватися для автоматичної обробки зображень, знятих з медичних пристроїв, таких як МРТ та КТ. Це дозволяє покращити точність діагностики та зменшити кількість помилкових діагнозів. Таким чином, застосування ШІ в телемедицині може значно покращити якість медичної діагностики та лікування, зменшити кількість помилкових діагнозів та збільшити ефективність лікування пацієнтів.

При інвестуванні в ШІ потрібно враховувати низку чинників: можливий довгостроковий характер окупності інвестицій (хоча з часом послуги ШІ ставатимуть доступнішими); достовірність даних, з якими має працювати ШІ для отримання реалістичних прогнозів; потенціал

міжсекторного партнерства передусім між технологічними компаніями, які працюють над програмним забезпеченням ШІ і закладами охорони здоров'я, які надають медичні послуги.

Розвиток штучного інтелекту в сфері охорони здоров'я має як переваги, так і потенційні ризики. До переваг належать:

1) забезпечення персоналізованого підходу до обслуговування пацієнтів: відстеження стану пацієнта та збирання даних про нього, організація віддаленого обстеження за допомогою девайсів, що визначають стан пацієнта; розробка індивідуального плану лікування кожного пацієнта; забезпечення ранньої діагностики хвороб;

2) зниження вартості обслуговування пацієнтів: обслуговування бота, створеного на основі ШІ, коштує менше, ніж утримання цілої команди лікарів та допоміжного медичного персоналу; зростання рівня доступності інноваційної медицини для всіх членів суспільства;

3) оцінка потенційних ризиків: чітке визначення потреби в оперативному втручанні, прогноз і оцінка його ризиків, надання лікарям повної картини захворювання та особливостей організму пацієнта, попередження виникнення непередбачених обставин;

4) механічна перевага: відсутність ризику втоми та хвороби; відсутність ризику виникнення стресу та професійного виснаження; відсутність ризику упередженого ставлення до пацієнта; відсутність потреби у додатковій оплаті наданих послуг;

5) підвищення ефективності процесу розробки вакцин: можливість швидкого аналізу нових вірусів і розробки вакцини проти них на основі вже існуючих розробок в цій сфері.

Разом із перевагами, використання ШІ в сфері охорони здоров'я має також певні недоліки та потенційні ризики: До них належать:

1) довготривалість процесу впровадження ШІ: технології ШІ в сфері охорони здоров'я дуже дорогі в розробці; перш ніж їх почнуть втілювати в життя, можуть пройти роки, а то й десятиліття;

2) висока вартість обладнання: висока вартість технологій ШІ для виконання найпростіших завдань; технологіям ШІ потрібно вдвічі більше часу на обслуговування, ніж медичному персоналу;

3) порушення конфіденційності баз даних: висока уразливість технологій ШІ для хакерів, які працюють з базами клінічних даних пацієнтів;

4) відсутність живого взаємодії: технології ШІ не мають почуттів та емоцій і тому не можуть їх зчитувати з пацієнтів, як це роблять лікарі та медичних персонал.

Отже, незважаючи на потенційні недоліки та ризики, ШІ в сфері охорони здоров'я має об'єктивні передумови стати одним із ключових



драйверів цифрової трансформації та інклюзивного зростання економіки України [6]. Завдяки розвитку ІІІ можна досягти підвищення рівня конкурентоспроможності України на міжнародному ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Artificial Intelligence Market Size, Share & Trends Analysis Report By Solution, By Technology (Deep Learning, Machine Learning), By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2023-2030 (2022). URL: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market>
2. Sida O. Ukrainian market of intelligence: a survey of attitudes and major problems. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/Oksana-Sida-.pdf>
3. 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>
4. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>
5. Жуковська, А.Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. Інноваційна економіка, 2020. № 3-4 (83). С. 19-30. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>
6. Жуковська, А. Інклюзивний підхід до розвитку економіки: генезис виникнення та основні положення. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 17-33. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>

**Любов ЗАСТАВНЮК**

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

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

В умовах сучасної ринкової економіки, де конкурентна боротьба зростає, підприємствам потрібно знаходити конкурентні переваги, які забезпечать їм стабільну позицію на ринку та ефективність у довгостроковій перспективі. Одним зі способів досягнення цих цілей є вдосконалення управління персоналом. Ефективність праці можна підвищити, використовуючи унікальні індивідуальні здібності працівників, такі як знання, вміння, навички та особистісні характеристики, які впливають на їх поведінку в організації. Також важливо враховувати, що реалізація індивідуальних властивостей працівників може відрізнятись залежно від умов, що існують на підприємстві.

Розвиток особистості працівників базується на тому, що само-вмотивовані працівники досягають кращих результатів. Адже розвиток

організації залежить від розвитку її працівників. Сьогодні одним з перспективних напрямків управління стає самоменеджмент, який полягає у використанні керівником перевірених методів і практичних прийомів для підвищення ефективності процедур та досягнення поставлених цілей у повсякденній діяльності.

Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів постійного самовдосконалення, вміння керувати собою та використовувати свій творчий потенціал. Самоменеджмент спрямований на максимальне використання можливостей працівників та свідоме управління своїм робочим часом, тому велика увага приділяється самоорганізації менеджера. Таким чином, під самоменеджментом розуміють послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем і т. д.) перевірених методів і практичних прийомів у щоденній діяльності з метою підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, а також досягнення поставлених цілей.

Самоменеджмент є актуальним і перспективним напрямом у науковому менеджменті. Він виник у відповідь на вимоги суспільства і спрямований на підвищення ефективності діяльності людини шляхом досягнення її особистих і професійних цілей. Основна мета самоменеджменту полягає в максимальному використанні особистих можливостей та свідомому керуванні своїм життям, включаючи як професійну, так і особисту сфери.

Самоменеджмент передбачає максимальне використання власних можливостей, свідоме керування власним життям і подолання зовнішніх обставин як на роботі, так і у особистому житті [3, с. 48]. Основою системи самоменеджменту є особиста ефективність, яка дозволяє ефективно управляти власними ресурсами, зокрема: часом, простором, комунікаціями, фінансами. Особиста ефективність, успішна професійна діяльність неможлива без досягнення певного рівня розвитку через саморозвиток. Саморозвиток, або особистий розвиток, є процесом, в рамках якого людина набуває навичок захисту себе, керування поточними подіями, побудови позитивних стосунків з навколишнім світом та радості від життя, зберігаючи відкритість. Процес саморозвитку включає подолання перешкод і розвиток особистісних якостей, які сприяють досягненню поставлених цілей і завдань (наприклад, воля, наполегливість, стресостійкість, вплив на інших людей, тощо). Даний процес включає наступні компоненти:

- особистісний розвиток (особисте зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Професійний саморозвиток є явищем, яке не є загальним або типовим, оскільки не всі люди мають необхідні якості для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається лише у тих осіб, які володіють потрібними якостями, зокрема:

- внутрішня мотивація щодо професійних завдань та досягнення високих результатів у їх вирішенні, а також мотивація щодо самого себе;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння сутності та методологічних принципів саморозвитку [2, с. 133].

Ефективність саморозвитку менеджера також залежить від зовнішніх факторів, зокрема:

- організаційних та соціально-психологічних умов професійної діяльності, включаючи корпоративну культуру підприємства;
- доступності сучасних інформаційних систем та готовності працювати з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Отже, система самоменеджменту дозволяє керівникам підприємств усвідомити оптимальний спосіб управління, підкріплений розробкою власних стратегічних та тактичних процесів управління, що дозволяє досягти кращих результатів. Це вимагає інноваційного підходу до роботи керівника підприємства, а також високого рівня впливу на колектив, що зобов'язує мотивувати, розвивати та навчати підлеглих. Впровадження самоменеджменту серед персоналу потребує всебічної діагностики колективу та особливостей організації. Це допоможе сформулювати оптимальні цілі і визначити найбільш прийнятні способи розвитку самоменеджменту в системі управління сучасних організацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринчук Л. М., Ткач І. В. Механізми самоменеджменту особистості в системі сучасного управління організаційними змінами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (25). 2017 р. С. 94-99.
2. Кравчук Н. В. Розвиток самоменеджменту у системі управління сучасною організацією. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (3). 2019 р. С. 132-137.
3. Семенов Є. О. Самоменеджмент як ключовий елемент у сучасній системі управління організацією. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (40). 2020 р. С. 48-53.

**Василь ЗДРЕНИК**

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

## **ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН В ЛОГІСТИЦІ ПОВЕРНЕННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

В сучасних ринкових відносинах, яким притаманний високий рівень конкуренції між суб'єктами господарювання, логістичний підхід до управління підприємством є важливим фактором успіху та відіграє надзвичайно важливу роль. Він полягає в тому, щоб забезпечити ефективний потік товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів.

Загалом, логістика включає в себе управління запасами, планування, транспортні перевезення, доставку і дистрибуцію, управління складським господарством, управління виробництвом, управління замовленнями, а також ряд інших складових, безпосередньо пов'язаних з управлінням ланцюгами постачання. Тому, ефективно та результативно управління логістичними процесами може знизити витрати підприємства і покращити його конкурентну позицію на ринку.

Варто зазначити, що в умовах сьогодення невід'ємною складовою будь-якого ланцюга постачання, незалежно від його специфіки, являється логістика повернення (реверсивна логістика). Попри те, що донедавна більшість вітчизняних підприємств взагалі нехтували можливостями реверсивної логістики та намагались відокремити себе від зворотних потоків товарів [2], логістика повернення є важливим елементом логістичних процесів, оскільки дозволяє забезпечити повторне використання, переробку або правильну обробку товарів та відходів, що, відповідно, підвищує ефективність та знижує витрати у всьому життєвому циклі товарів.

Логістика повернення також дозволяє підприємству зберегти свою репутацію та бренд. Якщо підприємство вчасно та ефективно вирішує питання повернення товарів, то воно зможе зберегти довіру споживачів та свій позитивний імідж.

Логістика повернення (реверсивна логістика) - це система управління логістичними процесами, що передбачає повернення товарів від споживача до виробника. Тож логістика повернення – це всі операції, які пов'язані з поверненнями замовлень та повторним використанням продуктів, товарів чи матеріалів [3].

Вважаємо за необхідне виокремити деякі з основних причин, чому логістика повернення (реверсивна логістика) сьогодні є важливою:

– забезпечення сталого розвитку: логістика повернення дозволяє зменшити кількість відходів та забезпечити їх правильну обробку (переробку), що, в свою чергу, зменшує негативний вплив на навколишнє середовище та сприяє сталому розвитку.

– зниження витрат: реверсивна логістика дозволяє зменшити витрати на закупівлю нових товарів, оскільки дозволяє використовувати вже наявні товари або їхні частини, що зменшує витрати на виробництво нових товарів.

– підвищення ефективності: логістика повернення дозволяє забезпечити правильну утилізацію та переробку відходів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та матеріалів.

– покращення відносин зі споживачами: добре налагоджена реверсивна логістика дозволяє забезпечити задоволення клієнтів, оскільки вони можуть повернути товари, що не відповідають їхнім вимогам або є пошкодженими, і отримати компенсацію чи заміну.

– підвищення конкурентоспроможності: логістика повернення дозволяє підприємствам різних сфер забезпечити більш ефективне використання своїх ресурсів та матеріалів, що дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг.

В нинішніх динамічних умовах глобалізації мають великий потенціал для використання технології блокчейн (англ. Blockchain, block chain), оскільки вони дозволяють проводити безпечні та ефективні транзакції у режимі реального часу між різними країнами та континентами без необхідності використання посередників. Технологія блокчейн є однією з найбільш обговорюваних технологій в сучасному світі. Вона стала відомою завдяки криптовалюти Bitcoin, але зараз застосовується в багатьох інших галузях, які не обмежуються лише фінансовою сферою.

Термін блокчейн перекладається з англійської як «ланцюг блоків». Це спосіб шифрування, передачі та зберігання даних у розподіленій мережі [1]. Основний принцип блокчейн-технології полягає в тому, що вона дозволяє зберігати дані в безпечному та не змінному вигляді у розподіленій мережі. Це означає, що кожен блок даних містить унікальний код, який посилається на попередні блоки, що забезпечує безпеку та надійність даних.

Одним з основних застосувань блокчейн-технології є криптовалюти. На сьогоднішній день існує безліч різних криптовалют, які використовують технологію блокчейн для зберігання та обміну цими валютами. Завдяки своїм перевагам, таким як безпека, надійність та прозорість, блокчейн-технологія набуває все більшої популярності та стає ключовим інструментом в багатьох галузях.

Також блокчейн-технологія застосовується в інших галузях, таких як логістика, медицина, нерухомість, право, громадська безпека та багато інших. Наприклад, технологія може допомогти вирішити проблеми шахрайства в сфері нерухомості та інших видах бізнесу, що пов'язані зі зміною власності та контрактами.

Використання блокчейн технологій в логістиці повернення (реверсивній логістиці) може забезпечити відстеження переміщення товарів з пункту повернення до місця призначення, а також збереження даних про стан товару під час перевезення та зберігання. Це дозволяє покращити ефективність логістичних процесів, зменшити кількість втрачених товарів, забезпечити точність обліку товарів та зменшити можливість шахрайства і підробок, що забезпечує додатковий рівень безпеки та довіри.

Окрім того, блокчейн може допомогти у розрахунках за повернення і переробку товарів та матеріалів, забезпечуючи безпеку та швидкість операцій. За допомогою блокчейн технологій можна створити «умовні розрахунки» та контролювати їх автоматично, що дозволить підвищити ефективність логістичних операцій.

Також блокчейн може бути використаний для створення "розумних контрактів", які автоматично виконуються при виконанні певних умов. Наприклад, умовою для повернення товару може бути його перевірка на відповідність стандартам якості, а розумний контракт буде автоматично виконаний тільки у випадку, коли товар пройде перевірку.

Загалом, використання блокчейну в логістиці повернення (реверсивній логістиці) може забезпечити більш точний та ефективний процес повернення товарів, а також зменшити втрати. Технологія блокчейну дозволяє зберігати дані у безпечний та надійний спосіб, що робить її корисною для різних галузей, включаючи логістику загалом. Деякі з сучасних тенденцій використання технології блокчейну в логістичній діяльності підприємств включають:

- відстеження постачання. Технологія блокчейну дозволяє точно відстежувати постачання товарів від виробника до споживача, забезпечуючи цілісність та безпеку поставок;

- зниження витрат. Використання технології блокчейну дозволяє зменшити витрати на розрахунки та переказ коштів, оскільки це може бути здійснено без посередників та за рахунок децентралізованої системи;

- підвищення ефективності. Технологія блокчейну може допомогти у підвищенні ефективності процесів логістики, наприклад, у складанні маршрутів доставки, управлінні запасами та оптимізації логістичних процесів;

– управління ланцюгом постачання. Технологія блокчейну може допомогти гарантувати безпечність та ефективність управління ланцюгом постачання, забезпечуючи перевірку та підтвердження ідентифікації всіх учасників ланцюга;

– забезпечення безпеки. Технологія блокчейну може допомогти забезпечити безпеку логістичних процесів та відстеження поставок, що є важливим для запобігання підроблення та крадіжок.

Таким чином, використання блокчейн технологій в логістиці повернення (реверсивній логістиці) може мати значний вплив на ефективність, безпеку та надійність процесів. Блокчейн може допомогти автоматизувати процеси, зменшити втрати та шахрайство, забезпечити прозорість та точність обліку, покращити взаємодію між учасниками ланцюга та підвищити рівень довіри між ними.

Проте, важливо враховувати те, що впровадження технології блокчейну може бути складним і вимагати значних витрат на розробку та інтеграцію з існуючими системами. Також важливо забезпечити захист персональних даних та виконання вимог щодо конфіденційності і безпеки даних.

**Список використаних джерел:**

1. Ладуба Микола. Блокчейн: принцип роботи, сфери застосування та перспективи. URL: <https://mc.today/uk/blokchejn-printsip-roboti-sferi-zastosuvannya-ta-perspektivi/>
2. Передумови розвитку реверсивної логістики на підприємствах України. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231023>
3. Що таке зворотна логістика і чому вона важлива? URL: <https://ub1.com.ua/shho-take-zvorotna-logistyka-i-chomu-vona-vazhlyva/>

**Анетта ЗЕЛІНСЬКА**

д.габ., професор

Вроцлавського економічного університету (Польща),

**Віктор ОСТРОВЕРХОВ**

к.е.н., доцент, декан факультету економіки та управління ЗУНУ

## **LEAN SOCIETY JAKO INNOWACYJNA FILOZOFIA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI SPOŁECZEŃSTWAMI**

Funkcjonowanie współczesnego społeczeństwa zarówno w sferze gospodarczej jak i społecznej, powoduje większą świadomość dążenia do życia w coraz lepszych warunkach, a co się z tym wiąże ciągły rozwój społeczno-gospodarczy. W konsekwencji coraz szybszy rozwój współczesnego świata oraz dążenie do poprawy warunków bytowych pociąga za sobą wiele niekorzystnych zjawisk takich, jak np. niszczenie, degradacja środowiska [1].

Współczesne społeczeństwa cechuje nadmierny konsumpcyjny styl życia wywołany przez postęp techniczny i technologiczny, który został rozpoczęty w XIX wieku. Osiągnięcia wielkiej rewolucji przemysłowej wpłynęły na zmianę stylu życia ludzi poprzez ułatwienie ich codziennego funkcjonowania. Jednocześnie obecność techniki wywołała wiele zagrożeń [2]. Wspomniany postęp cywilizacyjny spowodował diametralne skrócenie cykli życia produktów użytkowanych przez człowieka oraz nadmierną eksploatację zasobów naturalnych. Szybkie tempo przemian gospodarczych i ustrojowych wymogło na społeczeństwach dostosowanie kierunków myślenia i podejmowania przez nie decyzji do zmieniających się warunków, a kurczenie się nieodnawialnych zasobów naturalnych wymusiło bardziej rygorystyczne i rozważne podejście do ich eksploatacji.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, istotnym staje się dążenie do racjonalnego wykorzystania dostępnych zasobów, które w połączeniu z zasadami zrównoważonego rozwoju wychodzą naprzeciw nowym wyzwaniom współczesnego świata i gospodarek. Należy zauważyć, że „globalizacja, dynamiczny rozwój rynków i konkurencyjności wymagają dodatkowych przedsięwzięć i innowacji w celu kształtowania rozwoju zrównoważonego” [3].

W tym miejscu należy postawić pytanie o możliwe kierunki rozwoju w zakresie optymalnego wykorzystania posiadanej wiedzy i świadomości społeczeństw w odniesieniu do poszukiwania nowych, przyszłościowych koncepcji ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. Innowacyjne rozwiązania powinny uwzględniać postęp techniczny, technologiczny, ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Z tego względu pojawia się potrzeba innowacyjnego spojrzenia na poruszone zagadnienie rozszerzone o zagadnienia związane z odchudzoną myślą (lean thinking), proekologicznym projektowaniem, realnym określeniem faktycznych potrzeb



społeczeństw przy jednoczesnym wsparciu ze strony państwa i prawa oraz edukacją społeczeństwa. Połączenie wszystkich powyższych koncepcji i idei, stanowi podstawę wyodrębnienia filozofii szczupłego społeczeństwa (lean society), która jest źródłem innowacyjności społecznej.

Rozpoczynając rozważania na temat zrównoważonego rozwoju należy podać jego definicję. Definicja zrównoważonego rozwoju (sustainable development), po raz pierwszy została podana w Raporcie Brundtland Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ „Nasza wspólna przyszłość” (Our Common Future) z 1987 roku. W Raporcie tym pojęcie „sustainable development” zdefiniowano jako „taki rozwój w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie” [4].

Analizując definicję można wysunąć następujące wnioski, że zrównoważony rozwój: obejmuje cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe (ekologiczne); podkreśla konieczność trwałości, a więc zachowania podstawowych warunków przyrodniczych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych oraz przestrzennych i instytucjonalnych; umożliwia pogodzenie dążenia człowieka do osiągnięcia wysokiego poziomu rozwoju ekonomicznego z troską o środowisko społeczne i przyrodnicze; propaguje formę odpowiedzialnego życia społecznego i indywidualnego na zasadzie połączenia rozwoju razem z otoczeniem – społecznym i przyrodniczym z uwzględnieniem ograniczeń ekonomicznych i ekologicznych, i oczekiwaniami społecznymi; jest inicjatywą międzypokoleniową i zakłada perspektywę długofalową.

Biorąc pod uwagę cele szczegółowe zrównoważonego rozwoju i przypisane im zadania służące realizacji tych celów, należy podkreślić, iż w wielu zadaniach położono nacisk na kwestię racjonalnego wykorzystania dostępnych zasobów. Dotyczy to zarówno zasobów ekonomicznych, ludzkich czy społecznych, a także ekologicznych.

Warto zwrócić uwagę na ekoinnowacje, które w odniesieniu do implementacji zrównoważonego rozwoju mogą stanowić nowe, bądź w znacznym stopniu ulepszone produkty, usługi, procesy lub metody zarządzania, zmniejszające presję na środowisko oraz znacząco ograniczające zużycie zasobów naturalnych w porównaniu do rozwiązań alternatywnych [5].

W literaturze oraz w praktyce gospodarczej koncepcja lean jest opisywana oraz znana i stosowana w wielu dziedzinach. Na potrzeby wskazania innowacyjności zaproponowanej koncepcji, autorzy dokonali przeglądu następujących naukowych baz danych, takich jak: Google Scholar, Biblioteka Nauki, Taylor&Francis, JSTOR, BazTech, Library of Congress (loc.gov), CORE (core.ac.uk), eScholarship (escholarship.org), Oxford Academic (academic.oup.com), Project Muse (muse.jhu.edu), SAGE journals

(journals.sagepub.com) jako słowa kluczowego używając terminu „lean society”. Brak otrzymanych wyników w wyżej wymienionych bazach naukowych niewątpliwie świadczy o innowacyjności proponowanej autorskiej koncepcji. Punktem wyjścia do opracowania nowatorskiej koncepcji lean society była koncepcja zrównoważonego rozwoju oraz koncepcje racjonalnego wykorzystania dostępnych zasobów i przypisane im cele.

Stale rosnąca degradacja ekosystemów i towarzyszące temu obniżenie jakości środowiska wpływają negatywnie zarówno na sferę gospodarczą, jak i społeczną. Przekłada się to na zagrożenia związane z utrzymaniem produkcji i konsumpcji na zadowalającym poziomie. Niewątpliwie znajduje to swoje odbicie w obniżającym się poziomie jakości życia. Powyższe spostrzeżenia stały się m.in. podstawą idei zrównoważonego rozwoju. Należy jednak podkreślić, iż szybko zwiększające się zużycie zasobów naszej planety jest realnym zagrożeniem ich nieuchronnego i szybkiego wyczerpania. Oznacza to, że brak przełomu w sferze naukowej przekładającej się na sferę praktyczną może zachwiać możliwościami realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom współczesnego świata, w praktyce, powszechnie stosowane są cztery koncepcje racjonalnego wykorzystania zasobów. Należą do nich: minimalizm, „zero waste”, recykling oraz gospodarka obiegu zamkniętego (GOZ). Niestety większość z tych koncepcji ma charakter kulturowy oraz modowy i jest silnie uzależniona od świadomości i edukacji ekologicznej społeczeństwa.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, autorzy artykułu, postulują utworzenie innowacyjnej koncepcji lean society jako filozofię zarządzania współczesnymi społeczeństwami. Kierunki rozwoju innowacyjnej koncepcji lean society wywodzącej się z założeń idei zrównoważonego rozwoju, powinny odnosić się nie tylko do celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, ale także uwzględniać postęp cywilizacyjny w rozumieniu rozwijających się technologii i związanych z tym zagrożeń. Dotychczasowe ujęcie omawianej problematyki, powinno uwzględniać również kwestie związane z odchudzoną myślą (jako elementem rozszerzenia świadomości), proekologicznym projektowaniem (jako odpowiedź na zagrożenia związane z kurczeniem się zasobów), realnym określeniem faktycznych potrzeb społeczeństw (jako rozszerzenie obecnych koncepcji racjonalnego wykorzystania zasobów) przy równoczesnym wsparciu ze strony państwa i tworzonego prawa wraz z szeroko zakrojoną edukacją społeczeństwa.

Dopiero takie kompleksowe ujęcie stanowi źródło innowacyjności społecznej. Ze względu na brak opracowanej w ujęciu naukowym omawianej koncepcji, zaprezentowano autorską definicję omawianej koncepcji. Lean society stanowi powiązanie między myśleniem, postępowaniem

społeczeństwa, rynkową produkcją i konsumpcją oraz środowiskiem przyrodniczym. Lean society odnosi się zatem do zmiany sposobu myślenia w odniesieniu do daleko idących oszczędności wynikających z rozważnych i racjonalnych decyzji przy pełnym zaspokajaniu potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń.

**Bibliografia:**

1. Zielińska, M. Prudzienica, E. Mukhtar, K. Mukhtarova (2016), The examples of reverse logistics application in inter-sector partnerships - good practices, „Journal of International Studies”, Vol. 9, No 3, pp. 207-214.
2. M. Żuber (red.) (2007), Katastrofy naturalne i cywilizacyjne. Zagrożenia cywilizacyjne początku XXI wieku, Wrocław: WSOWL.
3. M. Kramer, M. Reichel (red.) (1998), Internationales Umweltmanagement und europäische Integration, Deutschland, Polen und Tschechien im Vergleich, Wiesbaden: Gabler.
4. Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju (1991), Warszawa: PWE.
5. T. Poskrobko, A. Zielińska (2015), Innowacje w krajach rozwijających się a zrównoważony rozwój, [w:] Polityka ekologiczna a rozwój gospodarczy, A. Ciechelska, A. Graczyk (red.), Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 409, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 277-294.

**Микола ЗОСЬ-КІОР**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту  
ім. І. А. Маркіної  
Полтавського державного аграрного університету

**Ігор ЛЯДСЬКИЙ**

к.с.-г.н., доцент, старший викладач кафедри маркетингу  
Полтавського державного аграрного університету

**Сергій ЗАХАРОВ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Національного університету біоресурсів і  
природокористування України

**СОЦІАЛЬНИЙ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТИ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ**

Соціальний інтелект достовірно пов'язаний із корисними для суспільства проявами людської поведінки, зокрема він впливає на бажання людини займатися волонтерською діяльністю, регулює прояви патріотизму, турботи про державу та власний народ. Також люди із розвиненим соціальним інтелектом приділяють увагу саморозвитку, схильні до читання книжок, відвідання тренінгів та семінарів. Він складається із блоків:

1. Блок особистісних якостей.
2. Другий блок - Hard skills.
3. Третій блок - Soft skills, "м'які" навички.
4. Мотивація [2].

Дослідники давно виявили, що IQ не є універсальним мірилом життєвого успіху. Саме тому виникли думки, що інтелект – це не однорідне поняття, а сукупність багатьох факторів, що рівносильно впливають на розумові здібності.

Наразі можна говорити, як мінімум, про 10 типів інтелекту:

- візуально-просторовий інтелект;
- мовно-вербальний інтелект;
- логіко-математичний інтелект;
- тілесно-кінестетичний інтелект;
- музичний інтелект;
- міжособистісний (соціальний) інтелект;
- внутрішньоособистісний (емоційний) інтелект;
- натуралістичний інтелект;
- екзистенційний (духовний) інтелект;
- педагогічний інтелект [1, 3].

Ізраїльський вчений Рувен Бар-Он, досліджуючи емоційний інтелект запропонував п'ять головних його компонентів:

1. Усвідомлення власних емоцій та почуттів;
2. Розуміння почуттів інших і взаємодія з ними;
3. Керування емоціями та контроль над ними;
4. Адаптація та вирішення проблем;
5. Самомотивація [2, 4].

Кожен з них піддається розвитку та покращенню.

**Список використаних джерел:**

1. Liadskyi I., Kononets N., Senko I. Management of social intelligence in the context of developing citizen's patriotism. *Economics Entrepreneurship Management*. 2022. No. 9. P. 44-52.
2. Liadskyi I.K., Diachkov D.V. Management of social intelligence as a factor of influence on the formation of soft-skills in higher education students. *Tavriysky Scientific Bulletin*. 2022. No. 13. P. 108-114.
3. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin, V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). P. 403–414.
4. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of state clusterisation management, marketing and labour market management in conditions of globalization, risk of bankruptcy and services market development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. P. 228-234.

**Євген КАЧАН,**

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

**Анатолій КОШІЛЬ**

кандидат географічних наук, доцент, директор  
Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Забезпеченість аграрних підприємств кваліфікованим персоналом є одним з найважливіших чинників успішного розвитку аграрної економіки. Однак сьогодні забезпеченість сільськогосподарських підприємств робочою силою залежить від людності населених пунктів, мешканці яких є орендодавцями.

Важливим чинником, який впливає на потребу підприємства в робочій силі, є його спеціалізація. Так, рослинництво вимагає сезонних затрат живої праці, а тваринництво та зберігання і переробка сільськогосподарської сировини потребують працівників майже круглий рік.

В сучасних умовах наймеш трудомісткою галуззю є рослинництво, але воно вимагає кваліфікованих механізаторів широкого профілю.

Запровадження в аграрному секторі національної економіки сучасних інноваційних технологій, складних комплексних мінеральних добрив і засобів захисту рослин, високоврожайних сортів зернових і технічних культур, вимагає забезпечення підприємств професійними спеціалістами: агрономами, економістами, інженерами, екологами, зооінженерами і ветеринарами.

Оскільки в сільській місцевості постійно скорочується природний приріст економічно активного населення, посилюється зовнішня міграція сільських мешканців, рівень заробітної плати та наявна сфера побуту не влаштовують молодих людей і особливо кваліфікованих робітників і економістів, проблеми трудозабезпечення аграрних підприємств набувають особливої актуальності. В зв'язку з цим зростає роль менеджерів з персоналу від ефективності роботи яких залежить своєчасність і якість виконання технологічних процесів, що буде істотно впливати на результативність виробничої діяльності підприємств.

Варто зазначити, що в останні роки розвиток фермерських господарств, а також підприємств по переробці і зберіганню сільськогосподарської сировини, організація заготівлі лишків сільськогосподарської сировини особистих підсобних господарств,

створення підприємств по ремонту транспортних засобів і побутової техніки в сільській місцевості актуалізує проблеми підготовки відповідних кадрів, що має стати предметом особливої уваги органів державної влади і місцевого самоврядування. Для цього необхідно розширити підготовку таких фахівців в існуючих профтехучилищах, а при необхідності відкрити нові ПТУ.

Важливим аспектом управління персоналом сільськогосподарських підприємств в сільських територіальних громадах є максимальне залучення орендаторів до вирішення питань благоустрою населених пунктів в мешканців яких вони орендують земельні паї.

Сьогодні особливої актуальності набуває проблеми збереження трудового потенціалу села, який в основному складають особи передпенсійного і пенсійного віку. Реалізація медичної реформи на селі погіршила доступ до медичних закладів, оскільки медична сфера на селі позбавлена державних субвенцій, а бюджет сільських територіальних громад здебільшого не може фінансувати фельдшерсько-акушерські пункти і аптечні установи в селах, що нараховують менше 200 осіб. Поліпшення медичного обслуговування на селі сприятиме закріпленню в селах молоді і в першу чергу спеціалістів.

**Григорій КОРИЦЬКИЙ**

генеральний директор КНП

“Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня”

Тернопільської обласної ради д.м.н.,

професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

Стратегічне планування є важливою складовою управління закладами охорони здоров'я і в сучасних умовах розглядається через призму розвитку системи охорони здоров'я України [1], стратегії розвитку територіальної громади, адже процеси децентралізації відкрили нові можливості для громад щодо поліпшення якості медичних послуг, розвитку комунального некомерційного підприємства, як надавача медичних послуг.

Стратегічне планування відіграє вирішальну роль у системі управління закладом охорони здоров'я. Воно забезпечує основу для встановлення та досягнення довгострокових цілей і завдань. Стратегічне планування в системі управління закладом охорони здоров'я зводиться до:

1. Встановлення цілей і завдань. Стратегічне планування забезпечує структурований підхід до встановлення цілей і завдань, які узгоджуються з місією та баченням закладу охорони здоров'я. Це допомагає переконатися, що всі зацікавлені сторони працюють над спільною метою та що ресурси розподіляються таким чином, щоб підтримувати досягнення цих цілей.

2. Визначення пріоритетів. Заклади охорони здоров'я мають обмежені ресурси, і стратегічне планування допомагає визначити пріоритети, які матимуть найбільший вплив на лікування пацієнтів та результати. Це дозволяє установі зосередити свої ресурси на найважливіших сферах, які принесуть найбільшу цінність.

3. Побудови алгоритму розподілу ресурсів. Стратегічне планування допомагає розподіляти ресурси таким чином, щоб підтримувати цілі та завдання установи. Це включає фінансові ресурси, людські ресурси та технологічні ресурси. Порівнюючи ресурси зі стратегічними пріоритетами установи, установа може досягати своїх цілей ефективніше.

4. Вимірювання ефективності. Стратегічне планування забезпечує основу для вимірювання ефективності та оцінки прогресу в досягненні цілей і завдань установи. Це допомагає переконатися, що заклад працює на правильному шляху та що будь-які необхідні коригування можна внести для досягнення бажаних результатів.

5. Адаптація до змін. Заклади охорони здоров'я працюють у динамічному середовищі, і стратегічне планування допомагає їм адаптуватися до змін у сфері охорони здоров'я. Регулярно переглядаючи та оновлюючи свої стратегічні плани, заклади охорони здоров'я можуть гарантувати, що вони залишатимуться актуальними та відповідатимуть мінливим потребам своїх пацієнтів, зацікавлених сторін та громади.

При стратегічному плануванні КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня" важливо враховувати той факт, що медичний заклад є надкластерним утворенням. Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення доступного безкоштовного медичного обслуговування дітей віком від 0 до 18 років в тому числі Тернопільського госпітального округу шляхом надання медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених чинним законодавством України, та медичної допомоги професійно підготовленими медичними працівниками, спрямована на профілактику, діагностику, лікування, реабілітацію, хірургічні втручання та знеболення.

Згідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 №174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» в надкластерному закладі до переліку базових напрямів

медичного обслуговування входять: анестезіологія (інтенсивна терапія в невідкладних станах), гастроентерологія, гематологія, неонатологія, ендокринологія, інтенсивна терапія, інфекційні хвороби, кардіологія, кардіохірургія, комбустіологія, неврологія, нейрохірургія, нефрологія, отоларингологія, офтальмологія, ортопедія і травматологія, паліативна медична допомога, пульмонологія, реабілітація, ревматологія, судинна хірургія, торакальна хірургія, урологія, хірургія, зокрема дитяча щелепно-лицева хірургія, трансфузіологія. Крім того, в Підприємстві функціонує відділення інтенсивної терапії новонароджених з виїзною неонатальною бригадою невідкладної допомоги на 9 ліжок. Також відділення патології новонароджених дітей на 30 ліжок та педіатричне відділення для недоношених дітей на 30 ліжок.

Для досягнення задекларованих пріоритетів КНП відштовхується від матриці стратегічного аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

**SWOT- аналіз КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня” [2]**

<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– укомплектованість висококваліфікованим медичним персоналом;</li> <li>– доступність;</li> <li>– безоплатне надання медичної допомоги;</li> <li>– наявність всіх медичних послуг для дитячого населення;</li> <li>– укладений з НСЗУ договір на 15 пакетів надання медичних послуг за програмою медичних гарантій;</li> </ul>	<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність фінансування витрат на реконструкцію відділу екстреної медичної допомоги, модернізацію ліфтів;</li> <li>– потреба в оновленні матеріально-технічної бази: придбання МРТ, КТ, Ангіографа, рентгенапаратів, обладнання для клініко-діагностичної лабораторії;</li> </ul>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– позитивна громадська думка з точки зору надання медичних послуг;</li> <li>– використання в практиці роботи лікарні міжнародних клінічних настанов для надання якісної медичної допомоги.</li> </ul>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– не в повній мірі використовуються можливості надання медичної допомоги новонародженим у складних неонатальних випадках у зв'язку із зменшенням кількості пологів та дубляжу при наданні медичної допомоги новонародженим у складних неонатальних випадках в інших закладах охорони здоров'я м.Тернополя.</li> </ul>

В процесі стратегічного планування завдання менеджменту зводяться до перетворення слабких сторін в сильні, які стануть його конкурентними перевагами на ринку медичних послуг.

Методологічною основою стратегічного планування є певні моделі, в основі яких може бути покладений комплексний, структурно-диференційований, програмно-цільовий, нормативний, ресурсозберігаючий і динамічний підходи [3].



Опираючись на комплексний підхід та вектори Стратегії розвитку охорони здоров'я України до 2020 року стратегічними пріоритетами розвитку КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня” визначено:

– покращення взаємодії з пацієнтами, що надасть змогу закладу збільшити кількість надання безоплатних медичних послуг.

– підвищення рівня якості надання медичної реабілітації відповідно до стандартів надання медичної допомоги.

– поліпшення надання екстреної медичної допомоги та налагодження маршрутів пацієнтів.

– забезпечення швидкого доступу до результатів лабораторних обстежень.

– розширення спектру надання медичних послуг, що дозволить контрахтування з НСЗУ за відповідним пакетом медичних послуг.

– покращення якості надання невідкладної медичної допомоги. Надання невідкладної допомоги пацієнтам з різними видами отруєнь та важкою дихальною недостатністю.

Таким чином, стратегічне планування є критично важливим компонентом системи управління закладом охорони здоров'я. Воно забезпечує основу для встановлення та досягнення довгострокових цілей і завдань, розподілу ресурсів, вимірювання ефективності та адаптації до змін. Впроваджуючи стратегічне планування у свою систему управління, заклади охорони здоров'я можуть гарантувати, що вони надають високоякісну допомогу пацієнтам і досягають своєї місії на ринку медичних послуг.

**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. Стратегія розвитку КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня”.
3. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління. Вісник економіки № 3, 2021 р. URL: <https://bit.ly/445HU51>

**Уляна КОСТІН**

здобувачка освітньо-наукової програми «Економіка» ЗУНУ  
Науковий консультант: д.е.н., професор, професор  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Тетяна ЖЕЛЮК

## **ГЕНДЕРНИЙ ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОНІТОРИНГУ ІНТЕГРАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ СКЛАДОВОЇ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ**

Інтеграція України у європейський простір передбачає запровадження гендерноорієнтованих підходів в систему публічного врядування. Інтегрування гендерної складової в національний публічний простір відбувається на основі низки нормативно-правових актів, зокрема: «Плану пріоритетних дій Уряду на 2018 р. та 2019 р., Річної національної програми під егідою Комісії Україна-НАТО (8 заходів у 2018 р., 25 заходів у 2019 р.), Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р. Стратегії управління державними фінансами на 2017-2021 рр., Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН «Жінки, мир, безпека». Україна єдина з 79 країн світу, перебуваючи в гострому стані відкритої зовнішньої збройної агресії прийняла Національний план дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок. В Україні прийнято нормативно-правові акти про запобігання та протидію домашньому насильству, відповідальність за яке криміналізовано. Гендерний компонент інтегровано до 55 стратегічних документів, що регулюють різні сфери життєдіяльності суспільства» [1].

Інформаційно-аналітичним інструментом моніторингу даного процесу має служити гендерний профіль, який розробляється як на макроекономічному, так і на місцевому рівні. Гендерний профіль акумулює інформацію щодо відмінностей у становищі та у користуванні послугами жінок, чоловіків або їх груп з метою її використання під час розробки та реалізації гендерно чутливих прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку з урахуванням підходу заснованого на правах людини.

Гендерний профіль українських громад може відрізнитися залежно від місця розташування та демографічних показників громади. Однак загалом жінки, як правило, мають більшу тривалість життя, ніж чоловіки, але також стикаються з вищими рівнями бідності та безробіття. Гендерний розрив в оплаті праці оцінюється приблизно в 23%. Жінки становлять

більшість робочої сили в деяких секторах, таких як охорона здоров'я та освіта, але недостатньо представлені в інших секторах, таких як політика та бізнес. Домашнє насильство та гендерне насильство щодо жінок залишаються серйозними проблемами. Жінки частіше займаються низько кваліфікованою роботою, а також мають вищий ризик опинитися в ситуації бідності.

Попри низку законодавчих ініціатив інтеграції гендерноорієнтованих підходів в систему публічного управління, на даний час потребують вирішення наступні питання: 1) більшість регіональних стратегій не використовують системний підхід до врахування та розв'язання проблем гендерної нерівності, починаючи з аналізу гендерних розривів, визначення проблем, які викликають ці розриви, і закінчуючи конкретними завданнями, спрямованими на розв'язання цих проблем; 2) не створено єдиної платформи для обміну досвідом з реалізації інструментарію гендерноорієнтованого збалансування; 3) гендерні профілі громад неповною мірою відображають реальні гендерні розриви через відсутність достовірної інформації, а звідси і не можуть бути враховані в стратегічних і програмних документах розвитку громад; 4) незважаючи на задекларовані на рівні МФУ підходи до гендерноорієнтованого бюджетування, реальне використання їх на рівні органів місцевого самоврядування є обмеженим та не має системного характеру, і по суті є гендернонейтральним.

Для активного використання гендерних принципів необхідно моніторити результативність використання гендерних підходів в системі врядування на національному, регіональному та місцевому рівнях та створити інформаційну платформу, яка буде базисом для прийняття управлінських рішень при реалізації стратегій, програм, проєктів місцевого економічного розвитку. Така платформа стане підґрунтям для реалізації інклюзивної складової соціально-економічної політики. Вона є вкрай необхідною для умов воєнного стану, для захисту інтересів вразливих груп; жінок, які проживають у сільській місцевості; людей літнього віку; осіб з інвалідністю; жінок, які піддаються насиллю та дискримінації за віком, національною ознакою тощо.

В Україні створений інституційний базис для забезпечення рівних прав і можливостей для різних соціальних груп, однак низка ендегенних та екзогенних викликів безпекового характеру концентрує увагу на необхідності розробки організаційного механізму впровадження політики гендерної рівності на рівні областей і громад.

**Список використаних джерел:**

1. Реалізація державної політики гендерної рівності. URL: <https://eu-ua.org/node/2559/>
2. Гендерний аналіз регіонального розвитку України. URL: <https://bit.ly/43RSBYR>

**Наталія КОТИС**

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

### **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ**

У сучасному світі, що характеризується постійним удосконаленням виробничих та інформаційних технологій, зростанням невизначеності у тенденціях розвитку різних галузей економіки, стійке становище організації може забезпечуватися лише за умови її здатності ефективно адаптуватися до локальної та глобальної кон'юнктури, що склалася. Необхідність адаптації організації з метою відновлення/підтримання своєї конкурентоспроможності до умов зростаючої турбулентності довкілля призвела до того, що питання кризового управління набули особливої актуальності. У той самий час при взаємодії організації із внутрішнім та зовнішнім середовищем особливо важливе місце зайняли комунікації, а ефективність кризового управління почала дуже залежати від комунікаційного впливу, який організація могла забезпечити для формування позитивного сприйняття своєї кризової діяльності серед зацікавлених осіб.

Поєднуючи в собі механізми антикризового управління, технології зав'язків з громадськістю та інші комунікаційні технології та методи управління в сучасних нестабільних умовах, антикризовий комунікаційний менеджмент є узагальненим інструментом, що природно створює вартість нематеріальних активів, а значить, і гудвіл організації [1, с. 107].

Організації мають переконатися, що вони готові до своєчасного, ефективного та відповідального реагування на кризу, оцінивши свій потенціал, команду, а також необхідні інструменти та наявні ресурси.

Складання плану антикризової організаційної комунікації та його реалізація скорочують час реагування та дозволяють своєчасно вживати необхідних заходів [2, с. 65].

Антикризовий план має чітко описувати роль та обов'язки кожної людини, спосіб вибору каналів комунікації для кожного сегмента аудиторії, а також включати шаблони комунікації. Важливим є визначення кращих для організації каналів комунікації з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів, ділових партнерів, професійну спільноту та регулюючі органи. Технології кризових комунікацій повинні забезпечити можливість за необхідності

отримувати важливу інформацію, що дозволяє коригувати комунікаційні стратегії.

Під час розробки плану антикризової комунікації вирішальне значення мають такі кроки:

1. Створення команди з антикризового управління.
2. Обрання головного представника з антикризових комунікацій (спікера).
3. Визначення загальних кризових сценаріїв, тобто передбачення можливих криз.
4. Визначення зацікавлених сторін та напрацювання звернень до них.
5. Створення системи моніторингу та оповіщення про кризу.
6. Передбачення можливих запитань зацікавлених сторін та розробка відповідей.
7. Розробка плану дій у соціальних мережах.
8. Оцінка ризиків.

Практика управління комунікаціями у кризовій ситуації дозволяє сформулювати низку основних принципів та правил ефективного управління: перше – надання громадськості достовірних даних; друге – надання однозначної інформації, яка не дозволить ЗМІ та громадськості трактувати її по-різному.

Проте навіть якщо вдається дотримуватись усіх принципів ефективного антикризового менеджменту щодо процесів комунікації, питання ефективності такого управління залежить і від суб'єктивного чинника, а саме від дій працівників самої організації та від управління персоналом у режимі управління кризовою ситуацією. Тому логічно, що управлінські впливи мають торкатися персоналу, який залучається в процес антикризового менеджменту. Можна вказати на можливість наступних управлінських впливів:

- необхідно визначити склад команди, що залучається до процесів комунікації, визначити головну особу у цій команді, провести відповідне інструктування учасників команди;

- відпрацювання навичок спілкування зі ЗМІ, симуляції кризових ситуацій;

- особливу увагу необхідно приділити навчання допоміжного персоналу (працівників сервісних служб, телефоністів, секретарів та ін., які найімовірніше прийматимуть перші звернення клієнтів, перші телефонні дзвінки щодо події);

- має бути передбачена можливість швидкої організації "гарячих ліній", здатних приймати численні звернення;

– план поведінки у режимі кризової ситуації має бути відомий максимально широкому колу працівників організації, а не лише її окремим представникам;

– для усіх працівників повинні бути розроблені відповідні процедури, що описують належну поведінку в умовах кризи.

Таким чином, крім методичних аспектів, в управлінні комунікаціями важливу роль відіграє успішне залучення працівників до антикризового управління. У кризових ситуаціях механізми залучення персоналу можна і необхідно застосовувати ширше, так як подібні ситуації несуть у собі, окрім негативного ефекту, ще й інтегративний потенціал, дозволяючи співробітникам діяти однією згуртованою командою, об'єднуватись навколо однієї спільної ідеї. І оскільки цей процес має бути підконтрольним та цілеспрямованим, ефективно управління цим процесом залежить від грамотних дій керівництва організації.

Стратегія успішних комунікацій має бути розроблена задовго до появи ознак виникнення загроз та кризових явищ. Формування порядку денного боротьби з кризами має відбуватися в рамках міждисциплінарного дискурсу та участю однодумців у сфері інтересів. Адже те, як організація поводить себе під час криз, говорить про її здатність ефективно їх долати, про рівень професійної майстерності менеджерів та про ступінь її відповідальності перед суспільством.

**Список використаних джерел:**

1. Roux-Dufort C. Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2007;15(2). P. 105–114.
2. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. No 1(59). С. 63–71.

**Андрій КОТУЗА**

д.м.н., професор,

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

## **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Побудувати ефективну систему управління закладом охорони здоров'я в умовах воєнного стану є складним завданням для сучасних керівників медичних закладів. Тут потрібно вдало поєднати досвід та так стандартизувати управлінський процес, щоб можна було забезпечити високий рівень якості медичної допомоги, максимальний рівень безпеки

працівників та пацієнтів, встановити та підтримувати сучасні корпоративні цінності, своєчасно застосовувати інструменти ризик-менеджменту, забезпечити безперебійну систему матеріально-технічного супроводу відпрацювати необхідні логістичні потоки тощо.

Сучасна система безпеки базується на трьох підходах. Перший полягає у створенні системи оповіщення про можливі ризики, щоб з'ясувати слабкі місця і в подальшому стабілізувати їх або визначити прийнятний рівень безпеки на рівні закладу і на рівні структурних підрозділів.

Другий підхід стосується ресурсного забезпечення та управління ним. Якщо проводити паралель між системою управління та якістю, то треба сказати, що часто найголовніші проблеми виникають не на рівні запуску чи виконання будь-яких процесів, а на рівні їхньої організації та планування.

І третя позиція – це побудова максимально ефективної внутріорганізаційної та зовнішньої систем комунікаційного супроводу управління закладом охорони здоров'я.

Ризики неможливо визначити без знання процесів. Для цього дослідники в галузі безпеки розробили низку моделей, які допомагають розумінню процесів та подальшому керуванню ними. Серед них на увагу заслуговує модель ідентифікації ризиків Донабедіана (від імені Аведіса Донабедіана), що стосується: якості технологій; якості результату; якості структури.

У 1982 році було розроблено так звану модель SEIPS (Safety Engineering Initiative for Patient Safety, або Ініціатива системної інженерії для безпеки пацієнтів). Вона посилює тріаду Донабедіана ще чотирма позиціями: додає результати співробітників; визначає можливі взаємозв'язки, тобто передбачає комунікаційну складову; вмикає інші процеси, окрім лікувальних; пропонує більш широке та повне визначення поняття «структура».

Як можна побачити, акцент тут робиться на процесному та проектному підходах. Ця модель допомагає управляти організацією надання медичної допомоги. Далі йдуть процеси — клінічні, допоміжні, інформаційні, а також результати.

Треба додати, що модель SEIPS не є сталою, а змінною відповідно до вимог часу. Так, початкова модель SEIPS розглядає ізольовані процеси, тільки лікувально-діагностичні. SEIPS 3.0 уже розглядає логістичну систему надання медичної допомоги, включаючи локальні маршрути пацієнтів. А SEIPS 5.0 – 7.0 — це модель робочої системи та безпеки пацієнтів, яка передбачає лікування, управління та матеріальне забезпечення. Тобто, якщо керівництво сучасного закладу бажає, згідно

із міжнародним золотим стандартом якості надання медичної допомоги, не підкорятися умовам, а керувати ними, то воно буде використовувати саме останні за часом моделі: 5.0 і 7.0. А для цього перш за все треба поміняти систему цінностей, цілевизначення і доведення до персоналу.

Також в управлінні медичним закладом в сучасних умовах посилення безпекових викликів та загроз важливе місце може зайняти модель організації високої надійності, яка передбачає ідентифікацію на можливих несприятливих подій. Головна мета цієї моделі — підвищити надійність системи безпеки пацієнта. Для цього використовують декілька підходів [1]:

1. Створення функціональних чи організаційних систем управління якість. Функціональна система — це коли, наприклад, керівництво призначає людину, яка контролює якість, на неї покладають додаткове функціональне навантаження і за це її преміюють, заохочуючи фінансово, чи дають їй якісь інші соціальні пільги. Організаційна система — це коли утворюється відділ контролю, забезпечення або стандартизації, який несе відповідальність за стандартизацію та регулярний перегляд чек-листів, алгоритмів, регламентів і стандартних операційних процедур.

2. Відмова від спрощення пояснень. Якщо трапилася помилка, передусім треба не шукати пояснення, а знайти корінну причину для усунення чи зменшення ризику її виникнення в майбутньому.

3. Акцент на конкретних виробничих процесах. Це не означає аналіз усього підряд, на що впаде око. Потрібно аналізувати все те, що дає додатковий прибуток або впливає на безпеку.

4. Стійкість до несприятливих впливів. Мається на увазі розроблення моделі діяльності закладу за умов виникнення надзвичайних ситуацій: природного, техногенного чи соціального характеру.

5. Повага до професійного досвіду і кваліфікації. Це вже побудова гуртків якості, якщо переходити на інший рівень розвитку, і так далі.

Через війну та знищення української медичної інфраструктури росією у перші дні та місяці були проблеми з логістикою та нестачею певних медпрепаратів та обладнання. Для вирішення даного питання були відкриті міжнародні логістичні медичні гуманітарні коридори.

«Так, за майже шість місяців війни Україна отримала 8500 тонн медичної гуманітарної допомоги на загальну суму понад 12 млрд. грн. Це і лікарські засоби, і медвироби, зокрема медичне обладнання, і витратні матеріали, і санітарний транспорт, медичні меблі, мобільні госпіталі тощо» [2].



Для обліку гуманітарної допомоги на регіональних складах та її розподілу відповідно до потреб закладів охорони здоров'я МОЗ створило інформаційно-аналітичну систему MedData. Через неї ж лікарні подають запити на потреби. Роблять медзаклади це й через фандрейзингову платформу United24, де переважно висвітлюють потреби в медобладнанні. Отримує медична галузь і пряму фінансову допомогу. Через платформу United 24 на рахунок МОЗ лише за останні тижні надійшло \$5 млн/ від державного фонду Катару та ще 200 млн грн було зібрано від благодійників на реанімобілі. [2].

Для оптимального розподілення ресурсу МОЗ та ДП «Медичні закупівлі України» впроваджують електронну систему e-Stock, яка містить дані про наявність лікарських засобів і медичних виробів у медичних закладах по Україні. Дані сервісу є публічними, та оновлюватимуться в режимі реального часу, міститимуть інформацію про централізовані закупівлі за бюджетні кошти, закупівлі міжнародних організацій, програму «Доступні ліки», закупівлі за регіональні бюджети тощо.

Не дивлячись на війну, реформа медичної галузі триває. На даний час відбувається формування конкурентоспроможної мережі закладів охорони здоров'я на регіональному рівні шляхом об'єднання мережі закладів охорони здоров'я в кожній області в госпітальний округ, який своєю чергою буде поділений на кластери. В цій ситуації логістика медичних закладів буде будуватися відповідно до потреб сформованих надкластерних, кластерних й загальних лікарень. Поряд з цим держава має створювати сприятливе інституційне середовище для впровадження нових цифрових технологій, штучного інтелекту та зручних інструментів медичних ІТ-ініціатив, які є також рушійною силою позитивних змін.

**Список використаних джерел:**

1. Котуза А. Безпека пацієнта як результат ціннісного підходу до управління медичним закладом. URL: <https://www.trush.com.ua/blog/bezpeka-pacienta-yak-rezultat-cinnis/>
2. Медицина в умовах війни. URL: <https://mind.ua/publications/20245779-medicina-v-umovah-vijni-yak-zminilasya-sistema-ohoroni-zdorov-ya>

**Андрій КОЦУР**

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

### **НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR-АНАЛІТИКИ**

HR-аналітика – це процес збору, аналізу та інтерпретації даних з метою прийняття рішень в галузі управління людськими ресурсами. HR-аналітика дозволяє підприємствам збирати та аналізувати різні дані про працівників, такі як витрати на найм, рівень задоволеності працівників, кадровий рух, показники виконання робіт, кваліфікаційні дані та інші показники, що допомагають визначити тенденції та проблеми в сфері управління персоналом.

Суть HR-аналітики полягає в тому, щоб допомогти керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо людських ресурсів на основі даних, а не на основі інтуїції чи стереотипів. HR-аналітика дає можливість виявляти проблемні зони та тенденції, розуміти динаміку змін і прогнозувати розвиток персоналу. Це дозволяє підприємствам ефективно планувати кадрову політику, оптимізувати витрати на персонал та підвищувати ефективність роботи команди.

HR-аналітика має значення для підприємств з різних причин. Основні з них:

Зниження витрат на персонал: HR-аналітика дозволяє виявляти та ефективно управляти витратами на персонал, що забезпечує зниження загальних витрат компанії.

Покращення процесів найму: HR-аналітика допомагає виявляти найбільш ефективні та продуктивні методи найму працівників.

Покращення робочого середовища: HR-аналітика дозволяє виявляти проблеми зі станом здоров'я та добробуту.

Розвиток кадрів: HR-аналітика допомагає виявляти потенційні можливості для розвитку працівників та надає рекомендації щодо вдосконалення процесу навчання та розвитку персоналу.

Підвищення продуктивності: HR-аналітика дозволяє виявляти та аналізувати дані про продуктивність працівників та знаходити способи покращення їхньої ефективності та вирішення проблем зі зниженням продуктивності.

Підвищення задоволеності працівників: HR-аналітика дозволяє виявляти та аналізувати дані про задоволеність працівників та знаходити способи покращення їхнього добробуту та задоволеності роботою.

Покращення комунікації: HR-аналітика дозволяє збирати та

аналізувати дані про комунікацію між працівниками та виявляти проблеми в цій сфері, що допомагає підприємству вдосконалювати процеси комунікації та підвищувати ефективність співпраці.

Таким чином, HR-аналітика є незамінним інструментом для підприємств, що дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток компанії. За допомогою HR-аналітики підприємства можуть виявляти та аналізувати ключові показники, що впливають на ефективність роботи команди, та приймати обґрунтовані рішення, що дозволяє підвищувати ефективність бізнесу та зменшувати загальні витрати.

Останні тенденції розвитку HR-аналітики пов'язані з розвитком технологій та змінами в самому підході до управління людськими ресурсами. Деякі з останніх тенденцій HR-аналітики включають:

Використання штучного інтелекту: HR-аналітика все більше використовує штучний інтелект для збору та аналізу даних. Це дозволяє автоматизувати процеси збору та обробки даних, а також забезпечує більш точну та об'єктивну аналітику.

Використання аналітики глибинного навчання: HR-аналітика також використовує аналітику глибинного навчання для збору та аналізу даних, забезпечуючи більш точні та глибокі аналітичні результати.

Фокус на показниках впливу: Останнім часом HR-аналітика зосереджується на вимірюванні впливу дій на бізнес. Це допомагає зрозуміти, як дії по вдосконаленню HR-процесів впливають на показники ефективності бізнесу.

Розвиток HR-аналітики в області експертизи даних: HR-аналітики стають експертами в області аналізу даних, що дозволяє їм забезпечити внутрішнім клієнтам більш кваліфіковану підтримку та консультування з питань аналітики даних.

Фокус на дослідження та розробку: HR-аналітики активно ведуть дослідження та розробку, щоб розробляти нові методи та інструменти аналітики даних. Це дозволяє підприємствам бути в курсі новітніх тенденцій та застосовувати їх для поліпшення ефективності

Посилення захисту даних: Останнім часом HR-аналітика все більше зосереджується на захисті даних та дотриманні законодавчих вимог. Це стає все важливішим у світлі зростаючих кібератак та загроз безпеці даних.

Використання HR-аналітики для розв'язання соціальних проблем: HR-аналітика також може бути використана для вирішення соціальних проблем, таких як рівність, справедливість та розмаїття. Це включає в себе аналіз даних щодо різниці у заробітній платі, відношенням до різних груп населення тощо.

Розвиток технологій HR-аналітики для малого та середнього бізнесу: Раніше HR-аналітика була доступна переважно для великих підприємств з великою кількістю співробітників. Однак останнім часом розвиток технологій дозволяє малим та середнім підприємствам використовувати HR-аналітику для збору та аналізу даних щодо своїх співробітників та підвищення ефективності HR-процесів.

Останні тенденції розвитку HR-аналітики свідчать про те, що вона стає все більш важливою для підприємств, які бажають збільшити ефективність своїх HR-процесів та досягти кращих результатів. Використання HR-аналітики допомагає підприємствам бути більш об'єктивними та точними в прийнятті рішень, що веде до поліпшення ефективності та збільшення конкурентоспроможності.

**Список використаних джерел:**

1. HR Analytics: Everything You Need to Know. URL: <https://www.microstrategy.com>
2. Nazarova G. V. Mathematical model of efficiency of participative management system. Revista ESPACIOS. 2020. Vol. 41 (issue 15). P. 11-26.
3. Sotnikova Y., Nazarova G., Nazarov N., & Bilokonko, H. (2021). DIGITAL TECHNOLOGIES IN HR MANAGEMENT. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(4), 527–535. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
4. What Is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-hr-analytics/>

**Ольга КРАВЧУК**

здобувачка освітньо-наукової програми «Аналітична економіка»  
Західноукраїнського національного університету  
*Науковий керівник* – д.е.н., проф., професор  
кафедри економіки та економічної теорії  
Західноукраїнського національного університету  
Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ

**ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ  
2022 НА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ДОХОДИ УКРАЇНЦІВ**

З початку повномасштабного вторгнення в Україні велика частка людей залишилась без роботи, на ринку праці сформувалася найбільша криза за останні 20 років. Це, у свою чергу, впливає на формування бюджету людей та їх витрати, оскільки за останніми підрахунками 25% українців витрачають до 60% своїх коштів лише на продукти харчування[1]. Такий високий рівень витрат на їжу свідчить про дуже низький рівень доходів українців, адже чим вищий відсоток витрат на харчування, тим нижчий рівень достатку в населення[2].

Згідно з даними Глобальної мережі проти продовольчих криз (Global Network Against Food Crises), очікується збільшення кількості людей у всьому світі, які сильно заощаджують на продуктах харчування та хронічно недоїдають. У 2022 р. порівняно з 2021 р. кількість таких осіб зросла на 7,6 млн, а за сильного шокового сценарію може збільшитись на 13,1 млн.[1].

Згідно соціальних опитувань групи «Рейтинг»[2], 74% українців повідомили, що їх матеріальне становище погіршилось на тлі воєнних дій, і навіть серед тих громадян, які повноцінно працювали на час опитування, таку відповідь дали 65%. Лише 32% жителів України твердять, що ніяких фінансових змін не відчували. Особливо гостро питання з працевлаштуванням постало для переселенців та жителів зон бойових дій, оскільки йдеться не лише про втрату роботи, але й про втрату житла та міграцію.

Повномасштабне вторгнення неабияк вплинуло на малий та середній бізнес, який «годує» мільйони людей. За офіційною статистикою, кожен другий частково або повністю втратив свою справу через окупацію, постійні ракетні удари та «блекаут». Проте, незважаючи на усі складності, впродовж 2022 р. було зареєстровано 202 тис.ФОПів та понад 33,5 тис. юридичних осіб.

Проаналізуємо трудову зайнятість серед тих, хто мав роботу до війни на прикладі рис. 1.

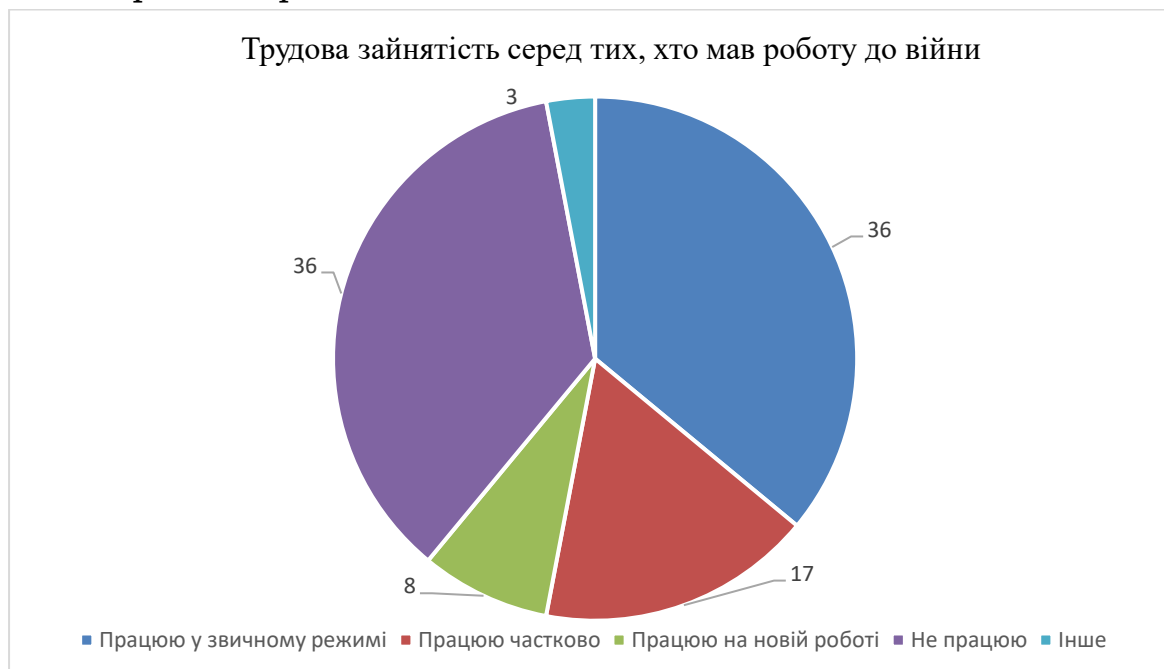


Рис.1. Трудова зайнятість населення за підсумками 2022 р., %

З початку повномасштабного вторгнення номінальні зарплати змогли вийти на незначне зростання, яке в листопаді 2022 р. становило

близько 3%, але в реальному вираженні спостерігається зниження на 11% за лютий-жовтень 2022 р., а в листопаді їх спад становив аж 18%. Близько 13% найманих працівників втратили роботу (майже 5 млн), з них 1,2 млн – біженці, які виїхали в країни Європи, 3,6 млн – безробітні, які живуть в Україні, і, на жаль, тренд досі є низхідним. Чимало кваліфікованих спеціалістів постійно шукають роботу, свідчать дані Міжнародної організації праці при ООН[1].

За оцінками Міністерства економіки України, ВВП нашої держави у 2022 р. скоротився на 30,4%, що є найбільшим падінням за новітню історію України, проте ця цифра значно менша прогнозованої (на рівні 45-50%) міжнародними експертами та інституціями [3]. Щодо інфляції – у 2022 р. вона сягала 30%, а продовольча по ряду товарів і послуг – перевищила всі 50%. Гривня, незважаючи на стабілізаційну політику уряду, також девальвувала майже вповнину. Тобто, якщо населення зберігало свої заощадження у національній валюті – гривні, то у реальному вираженні вони скоротились майже вдвічі, а імпортні товари здорожчали на 30-40%. Згідно з даними Світового банку[4; 5], кількість українців, які перебувають у стані бідності, зростає в десять разів з початку повномасштабної війни, їх відсоткове співвідношення збільшилося з 2 до понад 25%, а за поточної динаміки до кінця 2023 р. їх кількість може зрости до 55%. На жаль, у новому 2023 р. українцям не варто очікувати суттєвого збільшення соціальних стандартів, так як уряд не передбачив збільшення мінімальних доходів і прожиткового мінімуму, залишивши їх на рівні 6700 грн(168 доларів) та 2600 грн (65 доларів) відповідно.

#### **Список використаних джерел:**

1. Global impact of the war in Ukraine: Billionsof people face the greatest cost-of-living crisis in a generation. [https://news.un.org/pages/wp-content/uploads/2022/06/GCRG\\_2nd-Brief\\_Jun8\\_2022\\_FINAL.pdf](https://news.un.org/pages/wp-content/uploads/2022/06/GCRG_2nd-Brief_Jun8_2022_FINAL.pdf).
2. Знайти роботу під час війни. Як змінився ринок праці в Україні. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/14/688116/>.
3. Падіння ВВП України за підсумком 2022 р. Міністерство економіки України. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno>.
4. Ринок праці під час війни: чи є у українців шанси знайти собі нову роботу. <https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-pid-chas-viyini-chi-ye-u-ukrajinciv-shansi-znayti-sobi-novu-robotu-ostanni-novini-11868372.html>.
5. Світовий банк: вторгнення РФ відкинуло Україну на 15 років назад у питаннях бідності. <https://finbalance.com.ua/news/svitoviy-bank-vtorhnennya-rf-vidkinulo-ukranu-na-15-rokiv-tomu-v-pitannyakh-bidnosti>.

**Світлана КРАМАРЧУК,**

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

**Марія ГАЛАБІЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

## **УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Кожне підприємство в процесі свого функціонування здійснює операційну діяльність, яка поряд із плановою, маркетинговою й фінансовою діяльністю забезпечує досягнення його цілей. Відповідно, ефективне управління даним видом діяльності є важливою складовою менеджменту підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах різких змін середовища функціонування вітчизняного підприємництва.

Варто відзначити, що операційна діяльність підприємства характеризується такими основними особливостями:

1. Операційна діяльність є основною складовою усієї господарської діяльності підприємства, та по-суті – основною метою його функціонування. Головний обсяг створених на підприємстві засобів, основна чисельність персоналу підприємства обслуговує цю діяльність. Отже, прибуток від операційної діяльності у звичайних умовах функціонування підприємства має найбільш вагому питому вагу в загальній сумі прибутку підприємства.

2. Оперативна діяльність є пріоритетною перед іншими видами підприємницької діяльності. Тому розвиток всіх інших видів діяльності організації не повинен суперечити розвитку оперативної діяльності, а лише підтримувати її. Тому прибуток від іншої (інвестиційної, фінансової тощо) діяльності не повинен перетворюватися у втрачений операційний прибуток [3].

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності являється першочерговим критерієм оцінки кожного окремого етапу життєвого циклу підприємства. У зв'язку з можливістю формування операційного прибутку на окремих етапах життєвого циклу підприємства визначаються цілі та завдання не лише політики управління прибутком, а й напрямки генеральної стратегії розвитку підприємства [4].

4. Господарські операції, що відносяться до операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. Порівняно з операціями інших видів бізнесу частота операцій на ньому найвища. Це визначає

правильність операційного прибутку в звичайних умовах господарювання компанії.

5. Операційна діяльність пов'язана із «різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку» [1].

Отож, управління операційною діяльністю є важливою складовою менеджменту підприємства. У наукових дослідженнях даний об'єкт трактується дещо по різному у зв'язку із його багатогранністю й пошуком найбільш вдалого визначення. Зазвичай, прийнято пов'язувати управління операційною діяльністю з виробничою діяльністю або із фізичними змінами стану предметів праці. Саме тому найчастіше об'єкт нашого дослідження визначають як «діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю» [2].

Вважаємо, що управління операційною діяльністю можна також розглядати і як ціленаправлені управлінські дії що стосуються розробки, використання й удосконалення виробничих систем, на базисі яких виготовляються основна продукція або ж послуги підприємства чи організації.

Управління операційною діяльністю, особливо в сучасних турбулентних умовах господарювання, має бути спрямовано на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. Даний вид практичної діяльності по управлінню підприємством в сучасних умовах господарювання має включати наступні складові: управління процесами проектування й створення операційної системи; управління забезпеченням стабільності функціонування операційної діяльності; управління поточним функціонуванням операційної діяльності; управління продуктивністю й якістю операційної системи; управління перетвореннями та розвитком операційної діяльності

**Список використаних джерел:**

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с
2. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с
3. Крамарчук С.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. Випуск № 44. 2020 р. С.83-86.
4. Ратушняк Операційний менеджмент: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с. URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/21153/1/Ратушняк\\_Операційний\\_менеджмент\\_2016.pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/21153/1/Ратушняк_Операційний_менеджмент_2016.pdf)



**Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА**

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

**Владислав ШКІПОР**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

## **ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Функціонування підприємств і здійснення виробничих процесів пов'язане забрудненням довкілля, використанням природних ресурсів. Переслідуючи мету отримання максимального прибутку, підприємства нарощують виробництва, посилюючи антропогенний тиск на довкілля й інтенсивніше використовуючи природоресурсний потенціал території.

Однак, «економічна система вичерпує ресурси природних систем планети і підходить до усвідомлення об'єктивної необхідності переходу до нових форм взаємин із природою, що зумовлене неминучістю реформування економічних систем і суспільних відносин» [1, с. 311].

Отже, йдеться про екологізацію економіки на різних рівнях, діяльності суб'єктів господарювання і суспільства, загалом.

Здійснюючи власну діяльність, підприємства порівнюють отримані фінансові результати і витрати. У цьому контексті постає питання доцільності і ефективності реалізації підприємствами природоохоронної діяльності як напряму їх організаційно-функціональної діяльності. З приводу цього автори наукової праці [2] зазначають, що «перспективним вважається розвиток так званого напрямку «прибуткової екології», яка передбачає визначення напрямків екологізації функціональних процесів економічного розвитку, за умови зменшення еколого-деструктивного впливу на навколишнє природне середовище, з одночасним покращенням економічних показників за рахунок впровадження новітніх технологій, підвищення екологічної конкурентоспроможності продукції, зниження собівартості продукції та загального підвищення ефективності виробництва».

Більше того, авторський колектив [2] вважає, що «саме можливість підвищення результативності своєї діяльності, – є головним мотивуючим чинником здійснення природоохоронних заходів і може бути досягнута за рахунок таких позицій: 1) реальне вкладення коштів у природоохоронні заходи дає більший економічний ефект, ніж усунення наслідків екологічних аварій і катастроф; 2) собівартість продукції, отримана з відходів, у більшості випадків у кілька разів менша, ніж отримана з природної сировини; 3) підвищення вимог споживача та

впровадження світових екологічних стандартів призводить до підвищення екологічності виробів задля розширення експортних можливостей; 4) відпрацювання найдешевших родовищ з багатими корисними копалинами призводить до ускладнення гірничо-геологічних умов експлуатації природних об'єктів і вимагає перенесення виробництва у райони, не забезпечені інфраструктурою і віддаленими від переробних центрів; 5) підвищення ціни на матеріальні ресурси вимагає системи впровадження ресурсозберігаючих технологій задля зниження собівартості продукції і частковому вирішенні ресурсних проблем; 6) інвестиції у природоохоронні заходи ефективніші, ніж сплата екологічних податків і штрафів».

Усе наведене вище вказує на значимість вдосконалення організаційно-функціональної діяльності підприємств в напрямі її екологізації.

Необхідність вдосконалення організаційних аспектів діяльності підприємств, на нашу думку, закладена у основних принципах еколого-економічного розвитку, якими є: «принципи екологічного мотивування діяльності, що включає використання засобів мотивування на вирішення проблем екології; принцип попередження вирішення проблем; принцип стратегічності, вважається що еколого-економічне управління повинно мати чітко визначену стратегію розвитку і враховувати всі можливі ризики; принцип послідовності, передбачає послідовність рішення проблем і відповідність екологічним законам; принцип своєчасності, характеризується вчасним вирішенням екологічних проблем і мінімізації наслідків; принцип функціональної інтеграції, вважається що необхідно орієнтуватись на екологію та інтегрувати функції управління відносно цілей екологічного розвитку; принцип професіоналізму полягає у необхідності спеціальної підготовки в області екології; принцип розвитку і збалансованої відповідальності [2].

Проектуючи принципи еколого-економічного розвитку на діяльність підприємств, автори наукової праці [2] отримали множину таких принципів: синергетичності, результативності, комплексності, цілеспрямованості, збалансованості, інтегрування, адаптивності, відповідальності, компетентності.

Додатково аргументуючи питання екологізації організаційної діяльності підприємства, звернемось до джерела [3], у якому зазначено, що «організаційна діяльність - функція управління, спрямована на: встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між усіма підрозділами підприємства; визначення порядку та умов функціонування підприємства. Реалізується через адміністративне та оперативне управління».

Опираючись на вищенаведене, вважаємо, що множину принципів еколого-економічного розвитку підприємств, представлену у джерелі [2] слід доповнити принципами:

1) стратегічності, який встановлює порядок, умови і вектори функціонування підприємства в напрямі екологізації. Включення екологічного напрямку у стратегію функціонування і розвитку підприємства дозволить виявляти ризики і загрози (наприклад, імовірність посилення антропогенного навантаження на довкілля тощо) та цілеспрямовано посилювати конкурентоспроможність (приміром, реалізація підприємством еколого орієнтованої соціально відповідальної діяльності є фактором зростання його конкурентоспроможності).

Посиленню конкурентоспроможності підприємства також сприятиме впровадження ним системи екологічного менеджменту. «Визначення сутності поняття «система екологічного менеджменту» вперше було чітко сформовано в Стандарті Великобританії BS 7750 (Environmental Management Systems) у 1992 році та охарактеризоване як частка узагальненої системи менеджменту, яка містить у собі процеси планування діяльності, організаційну структуру, практичну роботу, розподіл відповідальності, а також ресурси і процедури щодо розробок, впровадження та оцінки отриманих результатів (ISO 14001. Environmental management systems – Specification with guidance for use) [2];

2) запобігання забрудненню. Цей принцип прямо пов'язаний із принципом стратегічності і спрямований не на ліквідацію наслідків забруднення атмосфери чи водних об'єктів в результаті виробничої діяльності, а на попередження такого забруднення.

**Список використаних джерел:**

1. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : Підручник / Л. Г. Мельник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. 346 с.
2. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства на еколого-економічних засадах: монографія / [Швиданенко Г. О., Криворучкіна О. В., Матукова Д. Г.]. К. : КНЕУ, 2017. 184с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268892.pdf>
3. Організаційна діяльність. URL: <https://techtrend.com.ua/index.php?newsid=2386>

**Жанна КРИСЬКО**

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

**ВИКОРИСТАННЯ МЕНТОРСТВА ТА НАСТАВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Менторство та наставництво є важливими інструментами розвитку та підтримки працівників в організації. Основною метою менторства та наставництва є допомогти працівникам досягти свого потенціалу,

розвиватися в професії та досягати поставлених цілей. Для цього ментор або наставник надає свої знання, досвід та підтримку в професійному розвитку підопічного.

Практика свідчить, що лише третина українських організацій застосовують у роботі елементи наставництва. У списку методів навчання та розвитку персоналу наставництво займає сьоме місце, поступаючись тренінгам, стажуванням, програмам MBA тощо. Переважна більшість організацій використовує наставництво лише як інструмент навчання та адаптації новачків і рідко – для розкриття потенціалу працівників.

Наставництво можна назвати одним із засобів розвитку людини і важко знайти альтернативу такому підходу. Ще стародавні філософи замислювалися про роль наставника. Сократ, наприклад, вважав, що «наставництво полягає в пробудженні в учневі могутніх духовних сил». І оскільки давньогрецький філософ жив за принципом «Я знаю, що я нічого не знаю», він спілкувався зі своїми учнями у форматі, який і нині є прогресивним – відстоювання рівності і зародження істини в суперечках.

З точки зору бізнесу, наставництво на підприємстві є видом навчання, спрямований на передачу знань і досвіду від кваліфікованого працівника новачкові або діючому співробітнику, який освоює нову складну сферу діяльності. Того, хто навчає, називають наставником, а того, хто навчається, зазвичай називають стажером або підопічним.

Передача знань відбувається в такому порядку: пояснення порядку виконання робіт, показ їх на практиці; реальне виконання вивчених дій початківцем під наглядом досвідченого колеги; зворотній зв'язок, при необхідності виправлення помилок.

Зазначимо, що головною відмінністю від інших методів навчання є зведення до мінімуму теоретичної частини та акцент на демонстрації практичних умінь і навичок.

Організації можуть використовувати менторство та наставництво для низки цілей, таких як:

- розвиток лідерських якостей – ментор може бути відомим лідером в організації та надавати підтримку молодшим колегам у розвитку лідерських навичок;
- підвищення ефективності роботи – ментор може допомогти підопічному вирішувати проблеми на робочому місці та розвивати ефективні методи роботи;
- підготовка нових працівників – наставник може бути призначений для підготовки нового співробітника до роботи в організації, забезпечуючи йому необхідні знання та навички;

– розвиток кар'єри – ментор надає поради та підтримку у розвитку кар'єри підопічного, допомагає встановити кар'єрні цілі та розробити план дій для їх досягнення;

– підвищення задоволеності роботою – ментор надаючи підтримку та мотивацію працівнику допомагає йому почуватися більш задоволеним роботою та досягненнями.

Використання менторства та наставництва в організації може підвищити ефективність та продуктивність праці. Крім того, менторство та наставництво є корисними для організації, оскільки допомагають сприяти професійному розвитку та успіху працівників.

Способи, які можуть бути використані для впровадження менторства та наставництва в організації:

1. Створення програми менторства: Організація розробляє програму менторства, яка надає можливість працівникам отримувати поради та підтримку від більш досвідчених колег. Ця програма може бути відкритою для всіх працівників або спрямовуватися на певну групу, наприклад, нових співробітників.

2. Навчання наставників: Якщо організація вирішила запровадити програму менторства, важливо навчити наставників процесу менторства, які можуть включати знайомство з ментальністю, емоційною інтелігенцією, розвитку навичок спілкування та нарад.

3. Розроблення плану дій: Перед запуском програми менторства в організації необхідно розробити чіткий план дій та специфікації відповідальності. Це допоможе забезпечити, що всі працівники, які беруть участь в програмі, знають, що очікується від них та що вони можуть отримати від менторства.

4. Оцінка ефективності програми: Після запуску програми менторства в організації важливо відслідковувати її ефективність та відгуки учасників. Це допоможе зрозуміти, що працює, а що потребує поліпшень, та вносити необхідні корективи до програми.

Зауважимо, що рішення про застосування такої системи передачі знань та навичок менеджмент організації визначає самостійно. Однак, у деяких галузях наставництво регламентується окремими актами і є обов'язковим згідно із законом. У більшості комерційних організацій розробка процедури наставництва здійснюється самостійно і закріплюється в локальних правових актах. Для цього складається окреме положення, встановлюються форми документів, механізм матеріального заохочення наставників.

Отже, з метою оптимізації та підвищення ефективності процесу адаптації та навчання кадрів доцільно запроваджувати та активно розвивати менторство і наставництво в організації.

**Лідія КРУП'ЯК,**

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

**Ірина КРУП'ЯК**

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

## **ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

В умовах існуючих в Україні інвестиційних, структурних та інституційних обмежень особливого значення для забезпечення стійкого економічного зростання набуває подолання негативних наслідків фінансової кризи та структурна перебудова існуючого механізму фінансового забезпечення інноваційного розвитку держави. Так, як збалансований інноваційний розвиток потребує чіткого ідентифікування об'єкта фінансування, виокремлення релевантних форм та інструментів фінансового забезпечення. Відтак, в інноваційному розвитку держави ключову роль відіграють фінансові ресурси, за рахунок яких забезпечуються усі етапи інноваційного процесу та координуються різні ланки інноваційної діяльності.

Актуалізація питання фінансового забезпечення інноваційного розвитку держави обґрунтовується недостатньою сформованістю інноваційної інфраструктури, скороченням фінансових можливостей підтримки інноваційної сфери зі сторони держави та зниженням інноваційного попиту підприємств. Так, наприклад, одним із чинників, які зумовлюють недостатність інвестиційних вкладень в інноваційну діяльність, стає відсутність системи фінансового забезпечення адекватної новим умовам господарювання. При цьому головною причиною сповільненого розвитку інноваційних процесів є недостатні обсяги фінансових ресурсів, які спрямовуються в інноваційну сферу. Тому, одним із важливих завдань є ефективний розподіл обмежених фінансових ресурсів, який полягає в максимальній концентрації наявних коштів на важливих напрямках науково-технічного прогресу. Це дає змогу уникнути розпорошення коштів, зосередити увагу на ключових напрямках і досягти суттєвих результатів протягом короткого часу.

Очевидно, у теперішніх умовах війни Україна не здатна охопити своєю підтримкою всі сфери інноваційного процесу, тому система стимулювання поживлення інноваційної активності має спиратися й орієнтуватися на окреслені пріоритети інноваційного розвитку. Саме

інновації повинні стати визначальним чинником розвитку всіх галузей економіки країни, забезпечити ефективне функціонування суб'єктів господарювання, інтенсивне нарощення обсягів виробництва та зниження витрат.

Економічний ефект інноваційного розвитку держави визначається його фінансовим забезпеченням, оскільки здатність акумулювати достатній обсяг фінансових ресурсів для реалізації інноваційних задумів впливає на швидкість виведення інновації на ринок, а отже, на її комерційний успіх [1].

Інноваційні процеси в економіці не набули вагомих масштабів, кількість підприємств, що впроваджують інновації, зменшується з кожним роком і становить 12–13%, що менше в 3-4 рази, ніж в інноваційно розвинутих економіках. Наукоємність промислового виробництва знаходиться на рівні 0,3%, що на порядок менше від світового рівня. При цьому майже третина коштів, що витрачаються на інноваційну діяльність, припадає на закупівлю обладнання, в той час як на придбання прав на нову інтелектуальну власність або на проведення науково – дослідних робіт витрати на порядок менші.

Інноваційний розвиток держави характеризується суттєвим зниженням витрат на розробки та дослідження за різними видами економічної діяльності, що у структурі інноваційних витрат є результатом військового конфлікту в Україні. При цьому, спостерігається низька концентрація дослідників, недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури, обмеженість інструментів інституційної та фінансової підтримки інноваторів, недостатній захист прав інтелектуальної власності.

Проте, Європейська комісія розпочала акцію у розмірі 20 мільйонів євро на підтримку українського інноваційного співтовариства. У 2022 році Європейська інноваційна рада збільшила обсяги підтримки інноваційних високотехнологічних стартапів від 200 до 60000. Крім того, така нефінансова підтримка у вигляді бізнес-консультацій та посередництва допомагає новаторам знаходити нові виходи на світові ринки та надає можливість користуватися європейськими інструментами фінансування [3].

Фінансове забезпечення інноваційної сфери є важливим аспектом структурування секторів економіки. В цьому контексті простежується тісний зв'язок фінансових можливостей установ відповідного сектору від джерел фінансування та їх відомчого підпорядкування. Співвідношення обсягів коштів з різних джерел, серед яких основними є державний та місцеві бюджети, кошти вітчизняних та іноземних інвесторів, власні кошти організацій, визначає адміністративний статус установи та її ринкову поведінку» [1].

На думку, І. Й. Круп'як «оцінка фінансового стану інноваційної діяльності України дозволяє виділити фактори, які перешкоджають впровадженню підприємствами інновацій, зокрема: недостатня фінансова підтримка держави; недостатній обсяг власних коштів промислових підприємств; відсутність попиту на інноваційну продукцію; несприйнятливність підприємств до нововведень; великі витрати на нововведення; складність в налагодженні кооперації з іншими підприємствами й науковими організаціями; відсутність коштів у замовників; недостатня інформація про ринок збуту, нові технології; тривалий термін окупності інновацій; високий рівень економічного ризику; відсутність кваліфікованого персоналу» [2]. Саме тому, ефективне фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання доцільно здійснювати за рахунок звільнення певної частини фінансових ресурсів внаслідок запровадження на державному рівні особливих режимів обліково-амортизаційної та податкової політики.

Постійне скорочення обсягів фінансування науково-технічної діяльності та неідеальна державна науково-технічна політика унеможливають перехід до інноваційної моделі розвитку. В цьому контексті фінансування інноваційної діяльності держави має відбуватися з позиції безперервності відтворювальних процесів, що реалізуються за наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів шляхом виокремлення механізму фінансування, планування, бюджетування та балансування грошових потоків.

Отже, в контексті забезпечення ефективного інноваційного розвитку держави доцільно: збільшувати фінансування пріоритетних напрямів науки та інновацій; використовувати різні форми державної фінансової підтримки; стимулювати інвестування інноваційної сфери; налагоджувати взаємодії державного та підприємницького секторів щодо комерціалізації інновацій; збалансовувати обсяги витрат на наукові розробки, прикладні та фундаментальні дослідження; розширювати міждержавне співробітництво в галузі наукових розробок та інноваційної діяльності; залучати зовнішніх інвесторів для фінансування інноваційних проектів; здійснювати участь у міжнародних проєктах, в рамках яких буде здійснюватися підтримка інноваційних розробок підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Диба О.М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 111-118.
2. Круп'як І. Й., Круп'як Л.Б. Проблеми та стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. № 12. С. 31-35.
3. EU sets up €20 million support for Ukrainian start-ups through European Innovation Council. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/IP\\_22\\_3533](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/IP_22_3533)



**Інна КУЗНЕЦОВА**д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій  
Одеського національного економічного університету**Віталій КУЗНЕЦОВ**

QA engineer ТОВ «Dev-os», м. Одеса

**ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНТЕНТОМ САЙТУ**

Відмінною рисою сьогодення є цифрові технології та поява цифрових каналів зв'язку з широкою можливістю для просування продукції. Такі канали надають нові можливості переходу від агресивної реклами до діалогу зі споживачем та створення «спільної цінності».

Активне залучення споживачів як добре поінформованих індивідів до спільного творення цінності в сучасних умовах К.К. Прахалад та В. Рамасвами вважають визначальним принципом формування стійких конкурентних переваг [1, с. 6]. За таких умов підвищується значимість технології управління контентом сайтів організацій, що просувають свою продукцію або послуги на ринку.

Технологія управління представляє сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління. В першу чергу вона визначає склад та послідовність виконання елементів процесу управління. У такий спосіб управлінська технологія надає можливість менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень.

З метою формування структури процесу управління контентом сайту необхідно виокремити його етапи. В загальному вигляді цей процес складається із створення, супроводження та оцінювання контенту. Ми вважаємо, що даний процес має включати такі операції: аудит контенту, оновлення контенту, тестування контенту, супровід, оцінювання.

Описання перелічених операцій представлено у таблиці 1.

*Таблиця 1*

Структура процесу управління контентом сайту

Операції процесу	Характеристика операцій	Результат
Аудит контенту	Глибокий аналіз відповідності контенту цілям бізнесу; порівняння з контентом конкурентів; аналіз статистики використання блоків	Виявлення невідповідності між бажаним та поточним станом контенту.
Оновлення контенту	Удосконалення актуальності контенту у відповідності до проведеного аудиту	Оновлений контент у відповідності до проведеного аудиту
Тестування контенту	Перевірка контенту на усунення виявлених невідповідностей	Виявлені відхилення
Супровід	Відстежування роботи контенту	Статистичні дані роботи сайту
Оцінювання	Проведення перевірок контенту за визначеним переліком оцінок	Звіт про результати оцінювання

Ми пропонуємо логічну схему цього процесу, котра описує взаємодію його операцій (рис. 1).



Рис. 1 Логічна схема процес управління контентом сайту

Для якісного процесу управління контентом ми пропонуємо запровадити оціночні відомості. Цей інструмент надає можливість об'єднати оціночні показники в компактний звіт. Вона дозволяє узагальнювати результати у показники загального стану, які є зрозумілими для всіх співробітників.

Таким чином, запропонований процес управління контентом надає можливість постійно оцінювати як він змінюється та наскільки відповідає вимогам споживачів щодо повноти інформації.

**Список використаних джерел:**

1. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К.Прахалад, Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицького. К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. 258с.

**Віктор МАСЛЕЙ**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ,  
начальник Головного управління ДСНС України  
в Тернопільській області

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Складність суспільно-економічних процесів, зростання викликів екологічного, техногенного, природного та іншого характеру, виникнення надзвичайних ситуацій різних видів, військова агресія Росії обумовлюють виключну актуальність цивільного захисту.

Визначаючи роль і місце цивільного захисту звернемося до документу [1], де зазначено, що «цивільний захист - комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки».

Статтею 11 Кодексу цивільного захисту України обумовлено, що «в особливий період, у тому числі у воєнний час, єдина державна система цивільного захисту функціонує відповідно до цього Кодексу та з урахуванням особливостей, що визначаються згідно з вимогами норм міжнародного гуманітарного права, законів України "Про правовий режим воєнного стану", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", а також інших нормативно-правових актів» [1].

Основні завдання сил цивільного захисту викладені в статті 22 глави 5 документу [1].

У відповідності до Законів № 2081-IX від 17.02.2022 та № 2394-IX від 09.07.2022 ці завдання доповнені наступним чином:

5<sup>1</sup>) здійснення через підрозділи оперативно-рятувальної служби цивільного захисту комплексу заходів з метою ліквідації небезпек, пов'язаних із вибухонебезпечними предметами, зокрема нетехнічне та технічне обстеження територій, складення карт, виявлення, знешкодження та/або знищення вибухонебезпечних предметів, маркування, підготовки документації після розмінування, надання громадам інформації про протимінну діяльність та передачу очищеної території (доповнено згідно із Законом № 2081-IX від 17.02.2022);

8<sup>1</sup>) участь у проведенні евакуації населення у разі виникнення або

загрози виникнення надзвичайної ситуації, а також із зон збройних конфліктів (з районів можливих бойових дій) у безпечні райони (доповнено згідно із Законом № 2394-IX від 09.07.2022);

10) надання допомоги іноземним державам щодо проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, гуманітарного розмінування територій та водних акваторій (із змінами, внесеними згідно із Законом № 2081-IX від 17.02.2022).

Так, щодо знищення вибухонебезпечних предметів, як на території області, так і звільнених областей, зазначимо, що з початку 2022 року на території Тернопільської області зареєстровано 52 заявки щодо виявлення вибухонебезпечних предметів. Групою піротехнічних робіт Головного управління ДСНС України в Тернопільській області в ході опрацювання заявок виявлено та знищено 239 боєприпасів часів II світової війни. Також особовий склад групи піротехнічних робіт Головного управління залучався до виявлення та знищення боєприпасів на деокупованих територіях. Так, в період з квітня по жовтень 2022 року на території Київської області розмінувано територію загальною площею 480 га та знищено майже 2500 вибухонебезпечних предметів.

З листопада 2022 року по даний час група працює на території Харківської області. За цей період розмінувано територію загальною площею 28 га та знищено більше 5000 вибухонебезпечних предметів.

Головне управління ДСНС України в Тернопільській області приймало участь в евакуації населення з тимчасово окупованих територій. З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України підрозділами ДСНС спільно з органами місцевої влади та волонтерськими організаціями надано допомогу більше 105 тисячам осіб, з яких майже 21 тисяча – діти. Наразі більшість евакопотягів привозять до Тернополя поранених бійців ЗСУ. Стабільно раз в тиждень на залізничний вокзал міста прибуває близько вісімдесяти важко травмованих солдатів, яких розміщують у лікарняних закладах Тернопільського регіону.

Важливим завданням сил цивільного захисту є проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. Так, починаючи з 24.02.2022 року приведено в готовність зведений аварійно-рятувальний загін Головного управління ДСНС України в Тернопільській області в кількості 40 осіб та 8 одиниць техніки, який перебуває в стані постійної готовності до виконання аварійно-відновлювальних робіт на території звільнених областей.

Після деокупації Харківської області постала гостра потреба в виконанні завдань такого характеру.

У період з 5 по 12 жовтня 2022 року підрозділи Головного управління ДСНС України в Тернопільській області залучались до виконання завдань у складі Зведеного загону ДСНС України в м. Ізюм.

Підрозділ залучався до виконання завдань із навантажувально-розвантажувальних робіт, розбору завалів, відновлювальних робіт, забезпечення електроенергією водяної свердловини, місця гарячого харчування, облаштування під'їздів до переправи, розчищення під'їзної дороги до переправи від дерев та чагарників, перевезення знищеної техніки, відновлення переїздів, розвозу гуманітарної допомоги.

В ході виконання завдань, зведеним загonom здійснено:

– розчищення території від дерев та чагарників для встановлення понтонної переправи через лівий берег р. Сіверський Донець (на площі близько 125 м<sup>2</sup>);

– розбір завалів та пошук загиблих на території Ізюмської телевежі, хлібозаводу, ЗОШ№2, п'ятиповерхового житлового будинку – загалом вивезено майже 450 тонн будівельного сміття;

– розчищення вулиць, дворів від пошкодженої техніки та переміщення її у відповідне місце для подальшого зберігання;

– забезпечення енергоживленням їдальні для приготування їжі цивільному населенню;

– забезпечення технічною водою підрозділів ЗСУ;

– відновлювальні роботи в управлінні національної поліції, ДЮСШ, кінотеатрі «Спартак» та музичній школі м. Ізюм;

– перевезення гуманітарної допомоги;

– надання психологічної підтримки для покращення емоційного стану мешканцям деокупованої території (88 осіб).

На сьогодні наш особовий склад та техніка зведеного загону перебувають в пунктах постійної дислокації.

Отже, умови воєнного стану характеризуються виникненням масштабних надзвичайних ситуацій з наслідками в різних часових горизонтах, а система цивільного захисту, в тому числі, її територіальна підсистема, окрім існуючих завдань, виконують завданнєве навантаження, яке не притаманне повсякденній діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Кодекс цивільного захисту України (редакція від 31.03.2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>

**Володимир МАЦИК**

здобувач освітньо-наукової програми «Економіка» ЗУНУ  
Науковий консультант: д.е.н., професор, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тетяна ЖЕЛЮК

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

При реалізації стратегічного інструментарію публічної політики в сфері охорони здоров'я важливо враховувати наднаціональні угоди, конвенції, стратегії, до яких приєдналася чи ратифікувала Україна, національні стратегічні документи, галузеві нормативно-правові акти, нагромаджений досвід та кращі світові практики.

Серед наднаціональних документів слід зазначити: Цілі сталого розвитку; Угоду про асоціацію між Україною та ЄС; Зобов'язання за Меморандумом про взаєморозуміння між Україною та ЄС; Зобов'язання України перед МВФ; Міжнародні медико-санітарні правила; Управління здоров'ям у 21 столітті (Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я), Фармацевтичну стратегія Європи.

Національний базис для реалізації стратегічних засад публічної політики створюють: Національна економічна стратегія (2030 р.); Стратегія економічної безпеки (2025 р.); Стратегія із створення безбар'єрного простору (2030 р.); Стратегія людського розвитку; Національна стратегія у сфері прав людини; Державна стратегія регіонального розвитку (2027 р.); Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, затверджена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1013-р; Концепція розвитку системи громадського здоров'я, затверджена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1002-р; Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, схвалена розпорядженням КМУ від 28 грудня 2020 р. № 1671-р; Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року, затверджена постановою КМУ від 5 грудня 2018 р. № 1022; Указ Президента України № 369/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою».

При реалізації стратегічного інструментарію важливо верифікувати стратегічні вектори розвитку охорони здоров'я. Вони, значно відрізняються в усьому світі, але можна виділити деякі загальні, іманентні для публічних політик цільові орієнтири:

– загальне охоплення медичним обслуговуванням: надання всім

громадянам доступу до основних медичних послуг через державні програми медичного страхування, державні лікарні та клініки та субсидії для осіб з низькими доходами, державні програми медичних гарантій;

– профілактика захворювань: цей вектор спрямований на запобігання та контроль поширення інфекційних захворювань за допомогою вакцинації, скринінгу, ранньої діагностики, просвітницьких кампаній в галузі охорони здоров'я;

– підтримка здорового способу життя: покращення загального стану здоров'я та добробуту населення за допомогою різних засобів, таких як сприяння здоровому способу життя, заохочення до фізичної активності та зменшення впливу шкідливих речовин; покращення показників здоров'я для знедолених і маргіналізованих груп населення за допомогою державних цільових програм;

– підвищення конкурентоспроможності медичних закладів на ринку медичних шляхом інвестування в інфраструктуру охорони здоров'я, навчання медичних працівників та покращення управління логістичними ланцюгами;

– цифровізація системи охорони здоров'я: цей вектор передбачає вдосконалення збору, аналізу та розповсюдження даних про здоров'я, що має вирішальне значення для розробки політики та планування програм на основі фактичних даних;

– готовність до надзвичайних ситуацій і реагування: цей цільовий орієнтир зосереджений на підготовці та реагуванні на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я, такі як стихійні лиха, пандемії та інші кризи в галузі охорони здоров'я.

Загалом, державна політика охорони здоров'я формується з врахуванням різних факторів, включаючи політичні, економічні, демографічні, соціальні, екологічні, без пекові чинники, а також національних та глобальних тенденцій та проблем у сфері охорони здоров'я.

Реалізація Стратегії розвитку охорони здоров'я України до 2030 року має передбачати не лише інструменти якісної медичної допомоги, але й стійкість її надання з максимальною гарантією захисту населення. Захист громадського здоров'я під час війни є складним і завданням. Його можна необхідно забезпечувати, на нашу думку, шляхом: створення безпечних ланцюгів поставок лікарських засобів, підтримки доступу до основних медичних послуг, таких як невідкладна медична допомога, послуги охорони здоров'я матері та дитини та лікування інфекційних захворювань; забезпечення безпеки медичних матеріалів і обладнання; захист медичних працівників і закладів від нападів і насильства;

співпрацю з гуманітарними організаціями, яка може допомогти забезпечити вирішення потреб громадського здоров'я та надання допомоги тим, хто її потребує.

За період воєнного стану лише Міністерству охорони здоров'я поставлено близько 9 тонн гуманітарної допомоги на суму близько 12,96 млн. грн. У зв'язку з великими обсягами гуманітарної допомоги необхідно інституціоналізувати алгоритм її отримання та використання шляхом прийняття Закону України «Про гуманітарну допомогу», в якому передбачити чітке розподілення гуманітарної допомоги на: «допомогу, яка отримується від міжнародних структур та держав; допомогу, яку отримують інституції громадянського суспільства (громадські об'єднання та благодійні фонди) від благодійників з-за кордону; допомогу, яку закупає держава безпосередньо за кошти бюджету» [2].

**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. Ринок медичних виробів 2023. URL: <https://www.apteka.ua/article/655675>

**Алла МЕЛЬНИК**

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

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА  
ЗАСАДАХ БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ**

В процесі децентралізації міста обласного і районного значення змінили свій статус, перетворившись на міські територіальні громади. Загалом же в 2022 році в Україні нараховувалося 27 833 територіальні громади, що об'єднали 38122555 населених пунктів [1]. Утворення міських територіальних громад у більшості випадків стало результатом того, що бажання розширення земельних площ та забезпечення рівня самодостатності досягалось шляхом приєднання до складу міських громад навколишніх сіл та селищ. Як результат, також з'явилися нові явища в розвитку новостворених територіальних утворень та нові проблеми перед системою управління такими територіальними громадами.

По-перше, розпочався, хоча і не достатньо інтенсивно, процес урбанізації приєднаних територій.

По-друге, з'явився і почав набирати вагомості новий тип зв'язків в рамках здійснення виробничої діяльності, використання трудових ресурсного та транспортного потенціалу, отримання комунальних,



адміністративних та інших послуг тощо.

По-третє, зросла інтенсивність переміщень в межах новоутворених міських територіальних громад.

По-четверте, розпочався процес трансформації структури економіки, особливо територіальної.

Водночас, аналіз стану сфер життєдіяльності в новоутворених міських територіальних громадах засвічує:

- відмінності між рівнями якості життя жителів «міста-центру» та «периферії» міської територіальної громади;

- відмінності в доступності до комунальних, адміністративних, побутових, медичних, освітніх та інших послуг, в транспортній доступності до місць праці, в можливостях створення робочих місць, які на даний час залишаються гострими і вимагають вирішення;

- відсутність в арсеналі документації більшості сіл, що приєдналися, містобудівної документації, а в деяких випадках наявність генеральних планів 50-річної давності;

- наявність проблеми гармонізації нормативно-правової бази, яка б забезпечувала здатність органів місцевого самоврядування реагувати на нові виклики економічного, соціального, культурно-духовного та безпекового розвитку;

- наявність проблеми розбалансованості економічного розвитку, загострення проблеми енергетичної збалансованості та енергетичної безпеки.

Процеси, які відбулися у зовнішньому та внутрішньому середовищах міських територіальних громад в 2021-2022рр., початку 2023 р., поповнили низку чинників змін в новоутворених міських територіальних громадах, супроводжуються новими викликами і трендами, що вимагає нових підходів до управління. При цьому варто врахувати функції місцевої влади в забезпеченні розвитку сучасної міської територіальної громади (міста), вимоги до формування сучасної ефективною локальної системи, які напрацювали зарубіжна та вітчизняна теорія та практика, глобальні тренди та світові тенденції в урбаністиці.

До основних функцій органів влади в забезпеченні розвитку муніципальних утворень зазвичай відносять: планування території, містобудівна, упорядкування землекористування на відповідній території, вироблення та реалізація житлової політики, прогнозування економічного зростання, демографічних змін та бідності, розвиток громадського транспорту, інженерної, дорожньої та соціальної інфраструктури, забезпечення економічної, екологічної та іншої безпеки мешканців, вироблення та реалізація місцевої регуляторної політики тощо.

Формуючи змістовно завдання розвитку міської територіальної громади та визначаючи механізми їх реалізації, органи публічної влади мають враховувати ефект урбанізації і його складові - ефект локалізації та ефект концентрації. Ефект концентрації досягається у випадку, коли поруч з основними підприємствами формуються комплементарні виробництва, ефект локалізації - завдяки використанню однакових проміжних факторів виробництва, єдиного ринку праці і переливу знань. Ефект урбанізації проявляється у процесі колективного споживання послуг одних і тих же постачальників проміжних виробничих факторів, зокрема ділових, транспортних і комунальних послуг.

Розвиток міських територіальних громад відбувається «на фоні таких новітніх трендів як метрополізація, мережизація, інтелектуалізація, діджиталізація»[2.,с. 4], імплементації нових концепцій сталого розвитку – «зелені міста», «розумні міста», «креативні міста», «міста, що навчаються».

На сьогодні на побудову підходів до управління міськими територіальними громадами в Україні впливають традиційні (уже зафіксовані в наукових дослідженнях та практиці) та нові екзогенні і ендогенні чинники.:

1) втрата економічного потенціалу міст, найбільшою мірою тих, що розташовані в регіонах, які зазнали масованих військових нападів з боку Росії, в першу чергу виробничих потужностей підприємств, об'єктів критичної інфраструктури, людських ресурсів;

2) релокація у 2022р. частини підприємств в західні і центральні регіони України, а також у сусідні держави ( за даними на 1.03.2023р. 800 вітчизняних підприємств релоковані в центральні і західні регіони України);

3) активізація внутрішньої (міжрегіональної) та зовнішньої міграції (на 10.01.2023р. в Україні зафіксовано 4867106 внутрішньо переміщених осіб);

4) поява необхідності відновлення (переорієнтації) частини виробництв на продукування військової продукції;

5) зниження сукупного попиту загалом і споживчого, зокрема, через зниження фінансових можливостей суб'єктів господарювання, органів місцевого самоврядування, домогосподарств;

6) активізація розвитку форм дистанційної роботи;

7) загострення енергетичних проблем;

8) розширення використання цифрових технологій.

Окрім зазначеного варто взяти до уваги такі явища в економічному розвитку міських територіальних громад, як збільшення частки віртуальних фірм, неформального сектору та подвійної зайнятості,

посилення структурних дисбалансів в реальному секторі економіки; зміна балансу економічно-активного населення; інституційна трансформація бізнес-середовища, неоднаковість прояву потенціалу структурних змін (відносно висока у фінансовій діяльності, будівництві, операціях з нерухомістю, охороні здоров'я, транспорті, логістиці, наданні соціальних послуг).

Сукупність зазначених тенденцій та проблем розвитку, що з'явилися, вимагає комплексного підходу до розвитку міських територіальних громад, побудови системи управління ними на засадах принципу багатофункціональності, що означає необхідність застосування міждисциплінарних знань у прийнятті управлінських рішень і отримання ефекту синергії в досягненні стратегічних цілей.

З огляду на вказане, процес управління має охопити проблеми:

- планування території, уточнення або формування нових генеральних планів забудови територій громад, об'єднуючи роботу всіх служб, причетних до цього;

- забудови територій з врахуванням нових трендів в урбаністиці, зокрема переходу від автомобіле-центричних до людино-центричних підходів, оптимального використання ландшафту, врахування результатів маркетингових досліджень, а відтак розбудови муніципальної логістики, що вимагає спільної роботи архітекторів, проєктантів, інженерів будівельників, ландшафтних дизайнерів, фахівців з землеустрою;

- перегляду системи будівельних норм, необхідності орієнтації на більш комфортне житло, необхідності створення приміщень-укриттів, можливості використання нульових і перших поверхів під заклади побутового призначення (перукарні, міні-маркети, кав'ярні, ігрові кімнати для дітей тощо);

- модернізації і розбудови інженерної і транспортної інфраструктури;

- моніторингу демографічної ситуації, ситуації на локальному ринку праці, демографічного прогнозування, регулювання зайнятості, що вимагає об'єднання зусиль та спільних рішень служб (відділів) статистики, центрів зайнятості, департаментів (управлінь) економічного розвитку, освіти та ін. служб;

- збереження екофонду навколишніх сіл і селищ, моніторингу екологічної ситуації, планування збалансованого і ефективного використання природо-ресурсного потенціалу території (спільні рішення екологічних служб, відділів землекористування, геологорозвідки, служб, що забезпечують водокористування і водовідведення, збір, переробку і утилізацію побутових і інших відходів, Служби надзвичайних ситуацій тощо);

– оцінки рівня збалансованості міських територіальних громад, формування соціологічного портрета територіальної громади, зокрема виявлення умов проживання, їх соціологічного виміру очима мешканців в процесі анкетування, виявлення проблем інклюзивного розвитку;

– багатокомпонентної оцінки структури економіки, виявлення структурних дисбалансів, тенденцій структурної трансформації, вироблення структурної політики і механізмів її реалізації, розв'язання проблеми комплементарності виробництв, зокрема стосовно релокованих підприємств, повноцінного використання пакета їх підтримки;

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

На сьогодні надані де-юре органам місцевого самоврядування повноваження щодо регуляторних дій не можуть повноцінно реалізуватися через законодавчу нечіткість та суперечності (наприклад, з нормативними підходами Антимонопольного комітету України), невідповідність багатьох положень Європейському законодавству, не належну врегульованість процедур надання міжнародних фінансових ресурсів і субвенцій тощо; Це вимагає залучення до підготовки проектів спільних рішень у даному напрямку виконавчих комітетів, юридичних служб, асоціацій бізнесу, регіональних відділень Фонду державного майна, місцевих фінансових органів та інших служб; реалізації концепції смарт-сіті, розбудови електронної мережі, що дозволило б прискорювати процес прийняття управлінських рішень, усунути частково проблему інформаційного вакууму, яка на сьогодні залишається надзвичайно гострою для об'єктивної діагностики рівня збалансованості в розвитку середніх і малих міст.

Особливо гострими проблемами в міських територіальних громадах, які вимагають спільних рішень, є проблеми оптимізації мережі закладів освіти та охорони здоров'я, започаткування стартапів, використання моделі «зрівноваженого розвитку» (моделі вирівнювання умов життєдіяльності «периферійних територій» і «центру») міських територіальних громад, а відтак усунення неузгодженості в низці нормативно-правових актів, що регулюють відносини всередині

новостворених територіальних утворень, формування нових просторових утворень по типу локальних кластерів.

Їх вирішення можливе при інтеграції наукових досліджень в галузі містобудування, економіки, урбаністики, інженерії, регіоналістики, архітектури, екології, юриспруденції, освіти та публічного управління, врахування їх інтегрованого продукту при розробленні і реалізації стратегій територіальних громад в рамках встановленого порядку [3], створення міждисциплінарних команд, започаткування програм навчання для місцевих лідерів, гнучкого використання сучасних технологій муніципального менеджменту (проектного менеджменту, муніципальної логістики, муніципального маркетингу, антикризового управління, менеджменту ризиків, фінансового муніципального менеджменту).

**Список використаних джерел:**

1. Децентралізація в Україні. URL:<https://decentralization.gov.ua>areas>
2. Структурна трансформація економіки міст Західного регіону України: передумови, чинники та особливості: наукова доповідь. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200033.pdf>.
3. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. №265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії територіальних громад. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-no-265.docx>.

**Петро МИКИТЮК**

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

**Ірина ТРУШ**

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

**АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

В даний час Україна знаходиться в економічній кризі, у зв'язку з війною в Україні, яку 24 лютого 2022 року розв'язала Російська Федерація, яка зруйнувала соціально – економічний потенціал на 60%. Тому відповідно до Концепції довгострокового соціально-економічного розвитку країни на період до 2025 року вимагає як від держави, так і від господарюючих суб'єктів переорієнтації економіки на військовий

комплекс та прояв підприємницької ініціативи, розширення його здібності до роботи в тилу України, адаптації до воєнного стану ведення бізнесу з метою відновлення економіки у воєнний та післявоєнний період.

Завдання підвищення рівня інноваційної активності господарюючих суб'єктів і управління інноваційною діяльністю з метою відновлення та нового будівництва зруйнованих об'єктів промислового та соціального призначення, набувають особливого значення на даному кризовому етапі, пов'язаного з війною зокрема в будівельній галузі. Розвиток науково-технічного прогресу і інноваційної активності в інвестиційно-будівельному комплексі дозволить підвищити якість будівельної продукції, забезпечити її високі споживчі властивості, що дасть можливість в короткі терміни відновити житловий комплекс або збудувати нове житло і забезпечити ним осіб, які втратили його частково або повністю.

Відтворення інновацій вимагає формування і розвитку адекватного механізму управління цими процесами, що є сукупністю методів і інструментів управління інноваційними циклами для забезпечення його безперервності, достатньої динамічності і необхідної масштабності. Найважливішу роль при цьому відіграють організаційні процеси управління інноваційними проектами.

В умовах модернізації української економіки об'єктивно необхідно здійснювати інноваційний розвиток різних галузей і сфер діяльності, у тому числі будівництва. Будівництво – одна з найбільших індустріальних галузей країни, на яку покладено створення нових, розширення та реконструкція діючих об'єктів виробничого і невиробничого призначення. Зростаючі протягом останніх років обсяги реалізації будівельних проектів призводять до загострення конкуренції на ринку нерухомості, що зумовлює необхідність розробки проектів інноваційної будівельної продукції, орієнтованих на різних споживачів. У будівельній сфері зростає інтерес до здійснення проектного фінансування та виходу на фондовий ринок як до інструменту зменшення ризиків і вартості залучених коштів в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Інноваційно-інвестиційні проекти у сфері житлового будівництва можна охарактеризувати як проекти, здатні при відносно невеликих інвестиціях забезпечити створення конкурентоспроможної продукції, реальне збільшення інвестиційного потенціалу та інвестиційних ресурсів будівельної організації. В сучасних умовах також необхідно прагнути до того, щоб впровадження інноваційних проектів, спрямованих на підвищення економічної ефективності будівництва, не спричинило

зниження якості будівельної продукції (надійності конструкцій, привабливості архітектурних і конструктивних рішень щодо будівель).

Незалежно від траєкторії руху в бізнесі керівники будівельних організацій за наявності зацікавленості в розвитку компанії неминуче приходять до розуміння необхідності вдосконалення та розвитку методів управління інноваційними проектами. Це сприяє формуванню ефективної корпоративної системи управління будівельними проектами, адекватної умовам, що склалися на вітчизняному ринку будівельних послуг, і враховує особливості та специфіку конкретного регіону. Водночас слід зазначити, що якщо на рівні відділів (ІТ-спрямованості) або окремих видів проектів (наприклад, дослідження і розробки) методологія проектного менеджменту застосовується в будівельній галузі дуже активно, то на рівні управління програмою та портфелем проектів, визначення їхніх пріоритетів, балансування портфеля і т. ін. теоретичних та практичних досліджень недостатньо.

В даний час розвиток економіки загалом і окремих підприємств зокрема значною мірою залежить від інноваційної активності. У зв'язку з цим проблема управління інноваційною діяльністю підприємств є важливою як з теоретичної, так і з практичної точок зору. Для вирішення цієї проблеми необхідна розробка нового інструментарію оцінки ефективності інноваційних проектів, що дозволяє врахувати такі їхні характерні риси, як нелінійність та невизначеність.

Незважаючи на численні дослідження у сфері інновацій, слід вказати на недостатню розробленість методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств, хоча на основі існуючих підходів вироблено доволі широкий спектр рекомендацій щодо вирішення окремих аспектів цієї проблематики, але вони потребують подальшого розвитку, поглиблення і систематизації, в тому числі з урахуванням факторів ризику. Важливість вирішення питань щодо вдосконалення існуючих методик оцінки ефективності інвестицій в інноваційну діяльність, розробки методичних підходів до кількісної оцінки рівня інноваційного ризику та невизначеності, пошуку шляхів для здійснення вибору між альтернативними варіантами інвестування в інноваційні проекти, визначає проблематику оцінки ефективності інноваційних проектів як пріоритетну в економічній науці.

З розвитком науки і техніки процес будівництва змінюється та удосконалюється. Все більше уваги приділяється створенню сприятливих умов для залучення будівельними організаціями додаткових інвестицій для впровадження енергозберігаючих технологій, що підвищить якість та обсяг реалізації будівельної продукції. Специфіка і складність даного процесу полягає в необхідності об'єктивної оцінки ефективності

енергозберігаючих інновацій будівельних організацій, що застосовується на ранніх стадіях проектування при комплексній забудові територій. Очевидними є завдання інтеграції вітчизняного будівництва в загальносвітові тенденції розвитку енергозберігаючої економіки.

Комплексне будівництво є пріоритетним напрямом вирішення поставлених завдань, а впровадження інновації, у тому числі енергозберігаючих, – прогресивним інструментом досягнення необхідних параметрів ефективності інвестиційних проєктів будівельних організацій. Інвестиційний проєкт з використанням інновацій є інноваційно-інвестиційним проєктом, тому при оцінці ефективності подібних проєктів необхідно робити поправку на наявність інноваційної складової. Крім того, існуючі методики оцінки ефективності інновацій будівельних організацій не дозволяють враховувати такі нормативні характеристики забудови територій, як: щільність забудови, поверховість, наявність складної інфраструктури, вимоги до екології довкілля і комфорту проживання. З цієї причини до сьогодні відсутня систематизована і зручна методика оцінки ефективності енергозберігаючих інновацій в забудові територій.

Для розвитку теоретичних підходів до оцінки ефективності енергозберігаючих інновацій в забудові територій важливим є дослідження терміну «інноваційний проєкт в житловому будівництві». Відмінні особливості інноваційних проєктів забудови територій дали підстави встановити, що ефективність інновацій в забудові територій необхідно оцінювати з урахуванням економічних, енергетичних і екологічних факторів. Оцінка економічної ефективності енергозберігаючих інновацій в забудові територій тісно пов'язана з оцінкою енергоефективності. Запропоновані основні напрями архітектурних та інженерних інновацій сприятимуть енергетично ефективній забудові територій.

Специфіка інвестиційно-інноваційних проєктів полягає в додаткових унікальних ризиках, не властивих інноваційним проєктам, а також додаткових можливих доходах, що поширюються не лише на комерційного інвестора, але й на державу та суспільство загалом. З урахуванням цього, запропоновані у рамках методики оцінки ефективності енергозберігаючих інновацій в забудові територій методи оцінки додаткових ризиків і переваг інвестиційно-інноваційних проєктів базуються на пошуку середньої норми інноваційного ризику та інноваційної премії за ризик, що враховують часовий фактор при реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів.

Оцінка ефективності децентралізованої системи теплопостачання житлового комплексу, здійснене порівняння енергетичної й економічної



ефективності введених в експлуатацію житлових комплексів та оцінка ефективності застосування в забудові житлових комплексів нових нормативів теплоспоживання, а також встановлені критичні значення можливого дорожчання опалювання у зв'язку з інноваційними заходами з досягнення цільових значень енергоспоживання забудови, сприятимуть оцінці енергетичної та економічної ефективності інноваційних проєктів.

Основні цільові показники розвитку інноваційних процесів житлової забудови сприятимуть здійсненню будівельною організацією моделювання механізму перспективного формування ефективних ринків інноваційного житлового будівництва з метою зниження витрат на експлуатацію житлових комплексів. Конкретні механізми стимулювання та мотивації впровадження інноваційних проєктів і енергозберігаючих технологій на усіх етапах: (від початку проєктування до закінчення будівництва та експлуатації) сприятимуть в середньостроковій і довгостроковій перспективах зниженню споживання енергії, в тому числі за допомогою впровадження енергоефективних, екологічних технологій та матеріалів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк П. П. Аналіз ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: теорія і практика: дис. д-ра екон. наук: 08.00.09 – Тернопіль, 2011. 547 с.
2. Marion, A. (1999). Le Diagnostic d'Entreprise [Business Diagnosis]. Paris: Ed. ECONOMICA.
3. Державний фонд фундаментальних досліджень. Офіц. веб-сайт. URL: <http://www.dffd.gov.ua>.
4. Постанова Кабінету Міністрів України № 684 від 18.07.2012 р. «Порядок та критерії оцінки економічної ефективності проєктних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проєктів». URL: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang>
5. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1279 від 13.11.2012 р. «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка». URL: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=ukUA&id>
6. Semenets-Orlova I., Mykytyuk P., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol. 39, No 3. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4718/0>

**Юлія МИКИТЮК**

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

**Віктор ФЛИС**

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент» ЗУНУ

## **ПЛАНУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ**

Подальший розвиток матеріально-технічного забезпечення будівельних організацій з урахуванням сучасних економічних реалій має базуватися на засадах логістики. Це зумовлено тим, що для будівництва будь-якого об'єкта необхідна широка номенклатура сировини, матеріалів, напівфабрикатів, конструкцій, технологічного обладнання тощо. Дуже часто їхнє число доходить до тисячі найменувань. Це відповідно потребує чіткої організації руху різних матеріальних ресурсів, що має за мету реалізувати логістика. В літературі та практиці набуло поширення таке визначення логістики [1]: логістика – це наука про планування, управління і контроль над рухом матеріальних ресурсів, кадрів, енергоресурсів, інформації та інших потоків у розумних системах. Концепція логістики є системою більш раціонального планування, організації й контролю у сферах виробництва та обміну продукцією для більш повного задоволення споживчого попиту.

Логістика охоплює як сферу виробництва, так і сферу обміну матеріальних благ (підсистема матеріально-технічного постачання та збуту продукції). Вона спрямована на створення і контроль діяльності єдиної системи управління виробництвом та маркетингом, фінансовими й економічними розрахунками та обробкою необхідної інформації.

Будучи одним з найбільших суб'єктів кінцевого споживання матеріальних ресурсів, велика будівельна організація або комплекс найбільшою мірою має виявляти інтерес до ефективних форм їхнього придбання і використання.

Вирішення цих завдань щодо різних видів ресурсів має свою специфіку. Для машин та обладнання, що підлягають використанню у процесі виконання будівельних робіт, найбільш ефективною стала лізингова форма придбання. Її розвиток в Україні в умовах обмежених інвестиційних ресурсів і платіжної кризи набув особливої актуальності. Крім цього, для машин та устаткування, які належать до монтажу, потрібно здійснювати організацію постачання з максимальним наближенням до моменту здавання техніки в монтаж [2].

Для матеріалів, будівельних конструкцій і деталей першорядне значення має раціоналізація матеріальних потоків з метою мінімізації пов'язаних з ними витрат, що зумовлює доцільність та необхідність застосування при забезпеченні будівництва матеріалами методів логістики як ефективного наукового інструментарію управління формуванням і рухом матеріальних потоків. Перш за все, йдеться про вирішення оптимізаційних завдань, пов'язаних з визначенням географічного положення найбільш вигідних постачальників матеріальних ресурсів та найбільш вигідних транспортних засобів їхнього постачання.

Зараз ринок будівельних матеріалів і галузь капітального будівництва є тими секторами економіки України, в яких вже склалися умови, достатні для використання логістичних рішень при організації матеріальних потоків, у тому числі при русі товару [3]:

- на ринку будівельних матеріалів спостерігається найбільш високий (порівняно з іншими ринками засобів виробництва) рівень конкуренції;
- організації, що виробляють будівельні матеріали, мають у своєму розпорядженні значні резерви незадіяних виробничих потужностей та багато з них готові до співпраці з покупцями з огляду на задоволення підвищених вимог з боку попиту;
- значна частина матеріального потоку в інвестиційному процесі формується всередині будівельного комплексу й повністю залежить від дій ланок та підрозділів цього комплексу і вибору ними раціональних рішень та їхньої послідовної реалізації;
- матеріальний потік у будівництві як галузі кінцевого споживання частини суспільного продукту починається за її межами і завершується моментом використання матеріальних ресурсів у процесі створення (поновлення, ремонту) основних засобів. У промисловості ж матеріальний потік не завершується створенням готового продукту в цьому виробництві, а лише трансформується у його русі в інше виробництво як елемент оборотних засобів. Тому застосування логістики в будівництві не поширюється на продукт праці у цій галузі;
- матеріальний потік у будівництві при створенні того чи іншого об'єкта має чітко виражену продуктивну неоднорідність у процесі будівельного циклу. Як правило, склад матеріалів на кожній стадії циклу змінюється (при виробництві фундаментальних робіт, зведенні стін та покрівлі, виконанні внутрішніх робіт, будівництві комунікацій і т. ін). Тому для кожної стадії будівельного циклу необхідно прийняти адекватні їй логічні рішення, які можуть принципово відрізнятися одне від одного. Інакше кажучи, якщо у промисловості відправним елементом для

прийняття логічного рішення є продукт, то в будівництві – стадія будівельного циклу;

– матеріальний потік у будівництві безперервно змінює свою просторову спрямованість відповідно до переміщення виробництва робіт з одного об'єкта на інший або розгалужується у просторі при одночасному зведенні декількох об'єктів.

З цього випливає, що для одних та тих самих матеріалів виконавець робіт повинен використовувати різні логічні рішення, що не відкидає можливість їхнього збігу в подібних умовах.

**Список використаних джерел:**

1. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 206 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47550>
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завигій Я. (2022). Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*, 32 (4), 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 451 с.
4. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Липич; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

**Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ,  
візит-професор Університету економіки в Бидгощі (Польщі)

**Беата САДОВСЬКА**

доктор габілітована, професор  
Щецинський університет (Польща)

**ПОМИЛКИ МЕНЕДЖЕРІВ: ПРОЄКЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРИКЛАДНОГО  
ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛЬСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ**

Рейтинг 17 помилок, яких найчастіше припускаються менеджери, був складений на основі досліджень, проведених протягом трьох років за участю студентів освітніх програм спеціальності «Менеджмент» Західноукраїнського національного університету (Україна), Щецинського університету та Університету економіки в Бидгощі (Польща).

Однак важливою є не лише вибірка дослідження, але й метод збору даних. Вони походять не з анкет, заповнених самими респондентами, а зі спостережень за роботою менеджерів та інтерв'ю з ними.

З опитування випливає 17 помилок, яких найчастіше припускаються польські та українські керівники. Для зручності сприйняття їх було поділено на дві категорії: тверді (пов'язані з управлінськими рішеннями та стратегією фірми); м'які (пов'язані з управлінням людьми та організаційною культурою).

В обох випадках список був ранжований: від найпоширеніших до найменш помітних помилок. Найпоширеніші помилки зустрічаються у понад трьох чвертях фірм. Найменш поширені робить кожен десятий менеджер.

Тверді помилки:

1. Аналіз ситуації в фірмі з точки зору інтересів свого відділу, а не фірми в цілому. Цієї помилки найчастіше припускаються менеджери нижчої ланки. Вони переконуються, що цілі їхньої команди досягнуті за будь-яку ціну. Іноді за рахунок того, що страждають інтереси інших відділів або компанії в цілому.

2. Відсутність аналізу та навчання на минулих помилках. Контроль у багатьох фірмах не спрямований на отримання конструктивних висновків і покращення. Скоріше, він слугує для заповнення необхідних документів, дотримання формальностей. Наприклад, людина, яка починає проєкт, не читає резюме аналогічного проєкту, який виконувала виконувала рік тому. Такі помилки поширені навіть у компаніях, що мають, наприклад, ISO - систему, яка вимагає певних стандартів для аналізу помилок.

3. Впровадження систем, створених для полегшення управління та організації праці (оцінки, управління компетенціями тощо), залишаються лише на папері. Типовий приклад: прийшла зовнішня фірма, впровадила систему, а коли вона пішла, все залишилося по-старому. Правда, десь на столі лежить опис впровадженої процедури, але керівник – власник цього столу – все одно діє за старими звичками.

4. Прийняття складних рішень на основі інтуїції, а не заздалегідь визначених критеріях. Це класична помилка прихильників "гуманізму". Вони не люблять аналізувати цифри, встановлювати критерії, синтезувати дані. Їм зручніше приймати рішення, спираючись на власну інтуїцію, передчуття і досвід (вони є цінними - але тільки тоді, коли вони йдуть пліч-о-пліч з комплексним аналізом).

5. Дотримання одного разу встановленої стратегії – навіть тоді, коли внутрішня ситуація в фірмі або ринкове середовище явно свідчить про необхідність змін. Найбільш класичним прикладом цієї помилки є Генрі Форд, який наполягав на продажі автомобіля «будь-якого кольору, окрім чорного» – навіть тоді, коли конкурент General Motors тріумфував, запровадивши нові кольори. Цієї помилки найчастіше припускаються

публічні організації, де опір змінам дуже великий. Її також часто роблять у фірмах, якими одноосібно керує власник.

6. Розгляд досягнутих на даний момент показників (продуктивність, ефективність, організація праці та часу, витрати, якість тощо) як таких, що вже не можуть бути покращені. Зазвичай вони вважаються такими доти, доки конкуренти не доведуть, що це все ж таки можна зробити. Відсутність мислення з точки зору постійної оптимізації та інновацій - іноді через кліше «ми завжди робили так, і це було добре», а іноді через невіру в те, що щось ще можна покращити.

7. Неузгодження операційної діяльності зі стратегічними цілями, особливо після зміни стратегії фірми. Топ-менеджери прийняли рішення, але нижчі рівні управління продовжують працювати по-старому. Причини, як правило, дві. Або комунікація вниз дає збій - і тоді працівники фірми не знають, що робити. Або існує видимий опір персоналу змінам: люди знають, що є нова стратегія, але вони затримують або взагалі блокують її впровадження.

8. Відсутність стратегії - поведінка, заснована не на стратегії, а на усталеному звичаї. У таких фірмах переважає думка «ми робимо те саме, що й завжди», «ми робимо те саме, що й усі», «ми хочемо вижити», а не «ми діємо таким чином, тому що дослідження та аналіз показують, що ця стратегія дозволить досягнути такого-то результату». Найчастіше це відбувається в публічних організаціях, які, не будучи впевненими у своєму майбутньому, намагаються зберегти статус-кво якомога довше.

9. Відсутність поточного планування ліквідності. Хоча рівень витрат ґрунтується на визначених потребах, він не узгоджується з фінансовими можливостями фірми. Тобто фірма здійснює ризиковані та надмірні інвестиції без впевненості в отриманні доходу. Відбувається переінвестування.

М'які помилки:

1. Поганий інформаційний потік між підрозділами (горизонтальна комунікація). Це поширена проблема в фірмах. Працівники одного підрозділу не знають, що відбувається в іншому. Іноді вони виламують двері, які вже виламала інша команда.

2. Несвідоме генерування чуток через неповну та невідповідну низхідну комунікацію. Менеджери часто не замислюються над тим, як донести інформацію у повний і зрозумілий (і водночас лаконічний) спосіб. Так, щоб підлеглі (які часто є менш кваліфікованими або менш знайомими з ситуацією в фірмі чи контекстом проблеми) зрозуміли її.

3. Нематеріальна мотивація підлеглих суто інтуїтивна, з обмеженим набором інструментів. Керівники часто навіть не знають, що мотивує їхніх підлеглих (окрім грошей).

4. Проведення нарад - занадто довге, погано організоване, домовленості залишаються лише на папері. У таких фірмах учасники зустрічей часто ставляться до них як до необхідного зла, від якого краще «втекти».

5. Пануюча серед деяких керівників думка про власну непомильність. Наслідком може бути закритість до будь-якої критики, ідей підлеглих тощо. Працівники стають несамостійними, залежними та безініціативними. Серед найталановитіших – тих, хто хотів би розвиватися – виникає розчарування.

6. Вибір філософії управління на основі моди. Якщо тема «управління компетенціями» стає модною, багато фірм впроваджують її, тому що «так треба», не аналізуючи корисність і прибутковність застосування філософії або системи, про яку йде мова. Захоплення новинкам, які просувають консалтингові та тренінгові компанії.

7. Невикористання знайомих (іноді навіть з навчання) і простих технік для підтримки роботи менеджера: SWOT-аналіз, мозковий штурм, діаграма Ганта тощо.

8. Орієнтація на виробництво, а не на клієнта. Серед деяких менеджерів переважає думка, що завдання фірми – виробляти багато якісної продукції – незважаючи ні на що (і, зокрема, незважаючи на потреби споживачів або фінансові можливості фірми).

На основі дослідження можна зробити декілька висновків.

По-перше, що риба псується від голови. Помилки вищого керівництва призводять до проблем на середньому рівні управління, що знову ж таки призводить до низької ефективності роботи рядових співробітників. Навіть коли вони бачать проблеми, вони мало що можуть зробити, тому що бояться довести їх до відома керівництва. Зрештою, вони розчаровуються і не хочуть працювати творчо.

По-друге, багато помилок насправді є помилками бездіяльності. Менеджери знають, що повинні приймати ключові рішення на основі глибокого аналізу, але їм зручніше покладатися на інтуїцію. Або вони знають, що повинні вчитися на помилках минулого, але чомусь не хочуть їх помічати.

І по-третє – м'які помилки дуже швидко призводять до важких проблем. Відсутність фокусу на потребах клієнтів на етапі розробки продукту призводить до того, що продукт має низьку частку на ринку. А відсутність системи нематеріальної мотивації призводить до зростання тиску з метою підвищення заробітної плати.

**Олександр МРЯЧЕНКО,**  
аспірант Інституту держави і права імені В.М.Корецького  
Національної академії наук України, м. Київ

**Ярослав ЖОВНІРЧИК**  
д-р наук з держ. упр., професор,  
завідувач відділу проблем державного управління та  
адміністративного права Інституту держави і права  
імені В.М. Корецького  
Національної академії наук України, м. Київ

### **ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ФЕНОМЕН**

Останнім часом в Україні суттєво зросла увага до проблем соціально-економічного розвитку регіонів, що обумовлюється посиленням впливу загальноєвропейських тенденцій демократизації, децентралізації в системі територіального розвитку та спричиняє подальше вдосконалення відповідної нормативно-правової бази, упорядкування міжбюджетних відносин, упровадження механізмів фінансового стимулювання. Здебільшого регіональна проблематика розглядається з точки зору підвищення ефективності функціонування господарства країни в цілому.

В умовах масштабної соціально-економічної кризи в Україні, обумовленої військовою агресією з боку російської федерації питання стабілізації рівня економічного розвитку, ефективного структурного устрою національної економіки набуває нового змісту та значення. Ключова роль в цьому процесі належить регіональним органам державної влади та органам місцевого самоврядування, зокрема, щодо підвищення результативності розв'язання економічних проблем територій, забезпечення умов для соціального розвитку та підвищення рівня життя населення.

Забезпечення реалізації таких завдань потребує мобілізації та ефективного використання усіх можливих інструментів, насамперед, інституційних, та їх спрямування на досягнення визначених стратегічних пріоритетів і оперативних цілей регіонального розвитку. При цьому кожна держава має сформулювати ефективну, адаптовану модель державної регіональної політики, що має відображати не лише уявлення науковців про процеси і явища щодо регіонів, але й закономірності їх функціонування. Це дає змогу ухвалювати на науковій основі та реалізовувати на практиці конструктивні управлінські рішення з урахуванням регіональних тенденцій, що сприятимуть якісному моделюванню майбутнього їх розвитку, раціональному використанню



ресурсів, формування ефективних організаційних структур і відповідних механізмів управління економічним розвитком території [2].

На сучасному етапі розвитку України її економічна спроможність та ефективна інтеграція у європейський економічний простір залежить від адекватного вироблення й реалізації такої моделі взаємовідносин із регіонами, яка сприяла б становленню змістовно-нових форм співробітництва у форматі “центр-регіони” та відповідає загальноєвропейській практиці внутрішньої міжрегіональної співпраці. Будучи складовою економічної системи держави, регіон із певним часовим відтермінуванням відображає всі процеси її розвитку [1]. Тому в умовах сучасних викликів українській державі актуалізується питання формування та реалізації ефективної регіональної політики як інструменту забезпечення післявоєнного відновлення країни, її подальшого стабільного економічного розвитку і конкурентоспроможності на європейському ринку.

Комплекс питань, пов'язаний із необхідністю вирішення проблематики різкої асиметричності економічного стану регіонів України є досить популярною темою серед вітчизняних дослідників, особливо останнім часом, коли на загальнодержавному рівні приділяється багато конструктивної уваги становищу регіонів у період дії правового режиму воєнного стану та прогнозам майбутнього регіонального розвитку. Так, подолання кризи у будь-якій сфері суспільного життя безпосередньо пов'язано із рівнем економічної активності. Соціальний розвиток визначається ресурсними можливостями, які, у свою чергу, залежать від рівня економічного розвитку. Тому тільки розвиваючи економічну активність, можна здійснити ті чи інші прориви у житті місцевої громади і підняти рівень добробуту населення, який, зрештою, завжди визначає ступінь успіху функціонування тієї чи іншої соціально-економічної системи [3].

Регіон виступає невід'ємною частиною не лише адміністративно-територіального устрою, а й усієї економічної системи країни. Їй властива присутність певних природних та ресурсних чинників, процеси управління якої реалізують регіональні органи влади. Він є одним із ключових об'єктів організаційно-економічних та політико-правових відносин, спрямованих на організацію регіональної економіки, формування сприятливих умов життя та задоволення потреб населення з урахуванням специфіки його розвитку [4]. Відроджуючись після кризового стану, долаючи на своєму історичному шляху складнощі та труднощі, розвиваючись і прогресивно функціонуючи, кожен окремо взятий регіон робить свій внесок у розвиток економіки всієї країни. Тому проблеми стійкості розвитку регіонів є особливо актуальними у даний

час, коли глибокі трансформаційні процеси в економіці пов'язані із військовими діями в Україні, роблять її більш вразливою та чутливою до впливу низки різних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Якісні, закономірні зміни у процесах функціонування регіональної системи, які мають об'єктивний характер та зумовлені виникненням нових форм зв'язків між соціально-економічними потребами і засобами їх задоволення прийнято вважати *регіональним розвитком*. Регіональний розвиток – це багатогранний та багатоаспектний процес, що найчастіше розглядається із точки зору сукупності різноманітних соціально-економічних цілей та включає такі аспекти, як: зростання виробництва та доходів; зміни в інституційній, соціальній та адміністративній структурі; зміни у суспільній свідомості, традиціях та звичках. Під якісними змінами розуміється зміна не тільки кількісних параметрів, які характеризують динаміку у розвитку окремих елементів системи, а і докорінну зміну структури, яка розкривається через взаємозв'язки між підсистемами і елементами всієї регіональної системи. Закономірні зміни, які відбуваються у межах регіональної системи, характеризують внутрішню сутність процесів, визначають спрямованість та розкривають природу взаємодії окремих елементів регіональної системи між собою та зовнішнім оточенням [1].

До основних умов ефективного розвитку регіону слід віднести: врахування інтересів та задоволення запитів населення регіону, кон'юнктури ринку, суб'єктів ринкових відносин; адаптацію економічної системи регіону до чинників зовнішнього оточення та внутрішньої будови; формування стратегії сталого розвитку регіону. Специфічні характеристики регіону слід обов'язково враховувати у процесі розробки цільових програм розвитку, необхідність яких викликана такими умовами як: зв'язок регіональної політики та державної, зокрема, обумовлений певною фінансовою залежністю регіональних бюджетів від фінансування центру; наявність природно-сировинної бази; специфіка кліматичних та екологічних умов; сформована структура економіки тощо [2].

У зв'язку із специфікою свого внутрішнього змісту як явища, регіони виступають одним із ключових елементів реалізації державної політики у економічній та соціальній сферах, це пов'язано із тим, що сфера їх розповсюдження поширюється, насамперед, на регіональну економіко-політичну систему. Отже, функціонування економіки регіонів обумовлено комплексом інтересів держави, спрямованих на розробку ефективної системи управління, яка передбачає формування власної регіональної системи управління з правом вільного розпорядження наявними ресурсами та потенціалом.

Доцільно розглядати регіон як відокремлену територію у межах країни, що характеризується власною системою адміністративних органів управління, системністю господарювання, спеціалізацією економіки, збалансованістю розвитку продуктивних сил на основі ефективного поділу праці. Наявність відокремленої території зумовлює забезпеченість регіону різними видами ресурсів, здатність і можливість самостійно вирішувати економічні проблеми, що виникають, у межах регламентованих повноважень та сформульованих стратегічних цілей. Збалансованість характеризує процеси дотримання пропорцій усередині регіону, спрямованого на забезпечення розширеного відтворення.

Тому, варто здійснити комплекс заходів, що сприятиме досягненню зазначених стратегічних цілей розвитку регіону, а саме: 1) реалізація ресурсного та економічного потенціалу на основі виділення критеріїв, параметрів, засобів та технологій ефективного управління регіоном; 2) забезпечення розвитку регіональних та муніципальних суб'єктів господарювання з метою покращення функціонування економічної системи; 3) удосконалення системи та методик управління регіоном; 4) скорочення негативного впливу зовнішнього середовища; 5) формування ефективного зворотного зв'язку між регіональними органами влади, суб'єктами господарювання та населенням.

Згладжування міжрегіональних відмінностей може бути досягнуто виключно за рахунок динамічнішого розвитку економічно слабших регіонів. Для цього необхідна комплексна цілеспрямована державна політика, що передбачає забезпечення випереджального зростання інноваційної активності у тих регіонах, можливості самостійного розвитку яких через низку об'єктивно-суб'єктивних причини є обмеженими (до головних таких причин відносимо наслідки результатів збройної агресії проти України). У зв'язку із цим необхідний саме диференційований, а не універсальний підхід до регулювання регіонального економічного розвитку.

Вочевидь, що регіональна структура економіки, що становить собою систему взаємозв'язків та пропорцій між елементами господарської системи, а також визначальне функціонування різних економічних одиниць регіональної економіки, що вимагає безпосереднього державного управління. Вивчення поняття "структура регіональної економіки" неможливе без дослідження питання структурних перетворень чи структурних трансформацій регіональної економіки. Сучасна епоха характеризується підвищеним інтересом вітчизняних дослідників до проблеми структурних перетворень і структурної політики, що зумовлено, насамперед безсистемністю практичних рішень у економіці та необхідністю адаптації продуктивного зарубіжного досвіду до реалій України.

Причиною таких коригувань повинен бути моніторинг стану економіки, але найголовніше, концепція повинна оптимізуватися з метою зменшення часу, необхідного для досліджень та прийняття рішень суб'єктами держави та бізнесу. Таким чином, якщо концепція структурних перетворень носить стратегічний та довгостроковий характер, то тактичним інструментарієм реалізації структурних перетворень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіональних економічних систем, виступає регіональна структурна політика. Вона має відображати формалізовану цільову спрямованість таких перетворень, їхню комплексність, а також синтез саморегульованого характеру ринку та планомірного державного втручання [3].

Структурні перетворення та структурні трансформації є процесом кількісних і якісних змін пропорцій економічного розвитку господарської системи. Їх необхідність обумовлена, насамперед тим, що структура регіональної економіки повинна розглядатися як результат управлінських впливів, так і як передумова майбутніх змін економіки. Звідси випливає, що перетворення структури регіональної економіки мають упереджувальний характер і ставлять собі за мету запобігання негативним наслідкам державного управління економікою. Однак відразу виникає питання, що є концепцією структурних перетворень економіки регіону. У загальному сенсі концепція повинна являти собою певний спосіб розуміння складних економічних явищ та процесів, а також систему заходів та способів вирішення певного стратегічного завдання.

Отже, державна регіональна політика за своєю суттю покликана забезпечити необхідний баланс між окремими регіонами шляхом стимулювання найбільш розвинених із них та запровадження механізмів вирівнювання ступеня розвитку за рахунок подолання соціально-економічних проблем депресивних регіонів. Така політика має стимулювати інтеграційні процеси у суспільстві та протистояти ризику посилення регіональних асиметрій. Сьогодні регіони української держави у своєму соціально-економічному розвитку мають забезпечувати економічне зростання за допомогою такої господарської діяльності, яка і за своєю структурою, і за своїм змістом не суперечила б принципам сталого розвитку, сприяла б створенню необхідних умов для життя та соціального благополуччя населення, рівень якого визначається не лише економічними досягненнями, а й ступенем соціальної захищеності.

**Список використаних джерел:**

1. Державне та регіональне управління: підручник / Є. Г. Карташов, В. В. Євдокимов, І. О. Драган, О. І. Дацій та ін.; за заг. ред. Є. Г. Карташова Київ: Освіта України, 2019. 223 с.

2. Жовнірчик Я.Ф. Демократизація механізмів управління регіональним розвитком в Україні. *Науково-практичний журнал "Інвестиції: практика та досвід"*. 2018. № 24. С.43 - 48.

3. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лютого 2015 року, № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 20.03.2023 р.).

4. Slobozhan, O., Shulga, A., Manuilova, K., Novoselskyi, I. and Hololobov, S. (2020), "Decentralization Processes as an Outstanding Feature of the Postmodern Information Society in the Context of a Post-Pandemic Development". *Lumen*, Vol. 12. No. 4. pp. 131-138.

**Сергій НАДВИНИЧНИЙ**

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

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

В умовах світової глобалізації усіх процесів спостерігається пришвидшення світового обороту товарів і послуг та зростання конкурентної боротьби. За наявних тенденцій додаткові конкурентні переваги одержують організації, що можуть сформувавши дієву управлінську систему, яка могла б швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак, сьогодні однією із складових такої системи є HR-служба організації.

У цифровій економіці людський капітал та інформаційні технології відіграють головну роль у забезпеченні сталого розвитку. У зв'язку з цим підготовка висококваліфікованих фахівців з врахуванням потреб ринку та сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій, ефективне впровадження яких супроводжується прискоренням економічного зростання, збільшенням кількості робочих місць, підвищенням якості послуг, набуває особливого значення.

Щоб максимально використати потенціал цифрових технологій потрібні нові фахівці, які володіють сучасними знаннями, цифровими навиками, здатні до самонавчання, вирішення складних завдань в постійно змінюваному середовищі [1].

Застосування інформаційних технологій і систем управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність та ефективність управління організацією. Завдяки діджиталізації процес постановки завдань та оцінки якості їх виконання можна автоматизувати, зробити прозорим та ефективним. Окрім того, під їх впливом змінюються принципи організації праці, адже багато операцій, які раніше

виконувалися вручну, зараз перенесені в цифрове середовище.

Основними завданнями при їх застосуванні є оптимізація управління процесами на основі ERP, BPM і ESM-систем, HR-аналітики, HR BigData, CHIP (когнітивний інтерфейс особистості) та забезпечення мобільності всіх працівників організації, управління знаннями та людьми, зміна організаційної структури та компетенцій персоналу та системи управління загалом.

Область застосування цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами сьогодні перебуває на стадії формування і розвитку, проте, вони можуть бути застосовні до будь-яких бізнес-процесів, а особливо – при пошуку, найму, адаптації, мотивування та розвитку персоналу організації.

Використовуючи цифрові технології змінюються традиційні функції управління організацією, і в першу чергу, сфера управління персоналом (HR). Проте, слід відзначити наявність певних проблем, зокрема, наявність значного розриву між тими організаціями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для удосконалення HR-процесів і такими, що займають позицію вичікування [2].

У сучасних умовах робоче місце може бути не прив'язане до фізичного місця. Воно стає «цифровим», віртуальним, мобільним, тобто таким, що не потребує постійного перебування працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» поширюється надзвичайно швидко у бізнес-середовищі та позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, можливість працювати вдома, на відпочинку, тобто з будь-якого місця [3].

На думку, Дж. Берсіна важливою проблемою в трансформації менеджменту персоналу є розподіл відповідальності між людиною і штучним інтелектом. Він вважає, що штучний інтелект не замінює людини, а лише ті HR-процеси, які не може ефективно виконати людина повинні бути йому делеговані [4].

Як стверджує А. М. Колот, швидкий розвиток цифрової трансформації стимулюватиме формуванню нестандартної зайнятості, тому необхідна термінова зміна векторів соціально-економічної політики в час нової цифрової-постіндустріальної доби [5].

Визначальний вплив на глобальні зміни у використанні цифрових технологій в управлінні персоналом мала пандемія COVID-19, зокрема, трансформації зазнали практики добору, навчання, технології постійного моніторингу продуктивності персоналу в організаціях, які працюють віддалено. На переконання Д. Коваковича, пандемія поклала початок цифровій HR-трансформації та розвинула нові віддалені HR-

процеси, зокрема: консалтинг, навчання, комунікацію, колаборація; та нові способи використання традиційних технологій адаптації персоналу в нових умовах [6].

Цифрові трансформації відкривають широкі можливості щодо використання та управління людськими ресурсами, зокрема:

- штучний інтелект, де інтегровані програмні продукти та продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів створюють «образ людини», здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання тощо. Він допомагає ефективно автоматизувати багато функцій та дозволяє зекономити на пошуку кваліфікованого персоналу, зменшення часу персоналу HR-підрозділів на виконання адміністративних завдань та адміністрування процесів відбору, навчання;

- використання мобільних додатків та автоматизація HR-процесів дає змогу контролювати витрати часу та управляти ним, визначати місце локації та зустрічей;

- використання хмарних сервісів, які дозволяють підвищити продуктивність праці, централізацію обміну даними та їх збереження;

- доповнена реальність дозволяє розширити можливості залучення талантів, навчання та розвитку персоналу.

Доцільно виділити основні вектори діджиталізації управління персоналом, зокрема, планування персоналу, підбір кадрів, адміністрування персоналу, формування системи матеріальних винагород, розвиток персоналу.

Власне планування персоналу дозволяє організації гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Підбір кадрів здійснюється за допомогою спеціальних програми з рекрутингу, що дозволяють наповнювати базу даних по кандидатах, а також мати статистику щодо потенційних працівників. Адміністрування персоналу здійснюється автоматизовано з використанням відповідних програм, які дозволяють виявити тих працівників, які приносять організації найбільшу користь, а також слабких працівників, яким потрібно приділити більше уваги.

За допомогою автоматизованих систем нарахування компенсацій та системи матеріального стимулювання працівників відбувається формування системи матеріальних винагород, все відбувається прозоро, відкрито та дозволяє уникнути помилок.

Окрім того, через автоматизацію процесів відбувається навчання та розвиток персоналу, з'являється можливість не лише оцінити кваліфікацію працівників, але і підібрати найбільш ефективні програми щодо індивідуального навчання.

Отже, сучасні виробничі процеси вже неможливі без автоматизованих системи управління персоналом. Важливу роль у цьому процесі відіграють кадрові служби або HR, які відповідають за підбір персоналу, його організацію, адміністрування, розвиток. Повсякденне використання цифрових технологій є новим етапом розвитку управління персоналом та формує новий рівень роботи служби персоналу.

**Список використаних джерел:**

1. Карчева Г.Т., Карчева І.Я. Удосконалення освіти в умовах цифрової економіки. Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи та економіки. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ. 19 травня 2017. С. 320-322.
2. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.
3. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки від 17 січня 2018 р. № 67-р [Електронний ресурс] URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
4. Bersin, J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology // [joshbersin.com](http://joshbersin.com). 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/>
5. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 03–31.
6. Kovacovich D. How COVID19 Jump Started Digital Transformation // SHRM'S Executive Network Blog. 2020. URL: <https://blog.shrm.org/blog/how-covid19-jump-started-digital-transformation>

**Олена НИТКА**

здобувачка освітньо-наукової програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий консультант: д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Тетяна ЖЕЛЮК

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Стратегічне управління закладом охорони здоров'я передбачає розробку та реалізацію довгострокового плану досягнення організаційних цілей і завдань з залученням необхідних кадрових, фінансових, організаційних ресурсів. Стратегічне управління реалізується через систему стратегічного планування. Стратегічне планування дозволяє організації визначити довгострокові цілі та завдання та визначити найкращий курс дій для їх досягнення. Стратегічне планування передбачає аналіз сильних і слабких сторін організації, оцінку зовнішніх можливостей і загроз, а також формулювання плану досягнення конкретних цілей і завдань [1].



«У сучасному світі стратегічне планування у сфері охорони здоров'я розуміється як упорядкований процес, що охоплює: визначення проблем здоров'я населення: аналіз демографічних характеристик населення, статистики захворюваності, поширеності хвороб, смертності тощо; ідентифікацію непокритих медичних потреб населення, оцінку ресурсів для задоволення цих потреб: включаючи кадрові, фінансові, матеріально-технічні ресурси, навички та знання персоналу системи охорони здоров'я; встановлення реалістичних і досяжних пріоритетних цілей реалізації відповідних планів і розробку адміністративних заходів щодо їх досягнення» [2].

Щоб забезпечити ефективність стратегічного плану, важливо залучити до процесу планування основних зацікавлених сторін. Це стосується вищого керівництва, керівників відділів та інших співробітників, які особисто зацікавлені в успіху організації. Після того, як стратегічний план розроблено, важливо регулярно відстежувати прогрес і за необхідності вносити корективи. Це включає в себе налаштування системи для відстеження ключових показників ефективності, аналіз даних для виявлення тенденцій і областей для вдосконалення, а також внесення змін до плану, якщо це необхідно, щоб підтримувати роботу організації.

Стратегічний план, як цілісний документ містить верифікацію цінностей та місії організації, SWOT-аналіз, короткострокові та довгострокові цілі, план дій для їх досягнення, розподіл ресурсів, рубрикатори для вимірювання ефективності, управління ризиками (юридичними, фінансовими, операційними, репутаційними), механізм вдосконалення організаційних процесів через управління змінами.

Моделі стратегічного планування закладів охорони здоров'я відрізняються між собою і залежать від типу управління сферою охорони здоров'я, яка домінує в країні, культурних цінностей. Світ-системний аналіз систем стратегічного планування в закладах охорони здоров'я дозволяє виокремити наступні моделі:

– модель збалансованих показників, яка планує діяльність медичних закладів для узгодження стратегії організації з її ресурсами, можливостями та зовнішнім середовищем з чотирьох підсистем: фінансової, внутріорганізаційної, управління знаннями, потреб споживачів медичних послуг;

– громадська модель, яка передбачає розробку стратегічної карти розвитку закладу охорони здоров'я та погодження її з стейкхолдерами;

– модель стратегічного аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Дана модель використовується для розробки стратегій тих медичних закладів,

які використовують сильні сторони організації, пом'якшують її слабкі сторони, використовують можливості та керують загрозами;

– модель сценарного планування (модель Hoshin Kanri), яка є методом стратегічного планування, який досліджує можливі майбутні сценарії та розробляє дорожні карти для їх вирішення.

Загалом, моделі стратегічного планування в закладах охорони здоров'я в країнах ЄС різноманітні та відображають унікальні політичні, економічні та культурні контексти кожної країни. Проте всі вони зосереджені на доказовій медицині, орієнтації на пацієнта, економічній ефективності.

Дотримуючись структурованого процесу стратегічного планування та залучаючи до процесу ключових зацікавлених сторін, організації можуть збільшити свої шанси на успіх і досягти бажаних результатів. Однак в умовах значних безпекових ризиків, викликаних війною, змінюються пріоритети стратегічного планування і можливості їх досягнення.

Війна створює значні ризики для системи охорони здоров'я, серед них пошкодження інфраструктури, обмеження можливостей надання якісних медичних послуг через наближення до зони бойових дій, переміщення медичного персоналу, дефіцит лікарів, медсестер та інших медичних працівників, порушення логістичних ланцюгів постачання медичних засобів, підвищений ризик спалахів захворювань та підвищення рівня смертності, травми та проблеми з психічним здоров'ям: війна призвела до значної кількості поранень і травм серед населення.

Тому стратегічне планування закладів охорони здоров'я потребує постійної оцінки та адаптації до мінливих обставин. Моделі стратегічного планування мають забезпечити високоякісну, орієнтовану на пацієнта допомогу, одночасно максимізуючи ефективність і результативність надання медичної допомоги, подолання існуючих ризиків, залучення значних інвестицій у відновлення інфраструктури, забезпечення наявності основних медичних засобів та обладнання та підтримку медичних працівників у районах, які постраждали від війни. Більше того, стратегічне планування повинно стати невід'ємним елементом системи стратегічного управління сфери охорони здоров'я територіальної громади. Загалом успіх стратегічного планування закладів охорони здоров'я залежатиме від управлінських команд медичних закладів та керівництва громад.

**Список використаних джерел:**

1. Височанський Василь, Мешко Євген Особливості стратегічного планування в сфері охорони здоров'я в громадах. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13828>
2. Стратегічне планування на рівні госпітального округу. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/606/Manual1.pdf>

**Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА**

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

**ДАУНСАЙЗИНГ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Даунсайзинг є сучасною концепцією організаційних змін та передбачає заходи, що пов'язані зі скороченням робочих місць; оптимізацію розмірів організації; перетворення організаційного дизайну, робочих процесів, корпоративної культури, цінностей та відносин в організації.

Даунсайзинг комплексом заходів, які пов'язані з оптимізацією розмірів організації за допомогою проведення більш ефективної PR-політики, зміни організаційної структури, основних цілей діяльності та виробничих процесів. На відміну від реінжинірингу, даунсайзинг не є радикальною зміною діяльності організації та не обов'язково передбачає зміну бізнес-процесів.

Даунсайзинг включає наступні стратегії стратегії звільнення працівників; стратегія зміни організаційної структури через зменшення управлінських рівнів або бізнес-процесів; стратегія системних змін логістики, маркетингу та відносин зі стейкхолдерами.

Ці стратегії можуть реалізовуватися одночасно або послідовно, у м'якій або жорсткій формі. Наприклад, стратегія звільнення працівників у м'якій формі передбачає скорочення вакантних місць, завчасному попередженню працівників, використанні для них матеріальних та моральних компенсацій.

Даунсайзинг реалізується на поверхневому та глибинному рівнях. На поверхневому рівні змінюється конфігурація організації через зникнення окремих ієрархічних елементів організаційної структури та бізнес-процесів. При цьому проводиться масове звільнення працівників, що активізує спротив працівників через пікети і демонстрації. Глибинний рівень передбачає:

- зміну стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності організації;
- зміну взаємовідносин зі стейкхолдерами в сторону врахування інтересів керівництва або власників;
- зміну організаційних комунікацій в організації через активізацію неформальних джерел їх сприйняття (плітки);
- посилення конкуренції серед працівників;
- використання психологічних методів керівництва над підлеглими з боку менеджерів.

Для підвищення ефективності даунсайзингу менеджери повинні враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність організації. У цьому напрямку основними внутрішніми факторами впливу є особливості організаційної культури, яка значною мірою обумовлює реакцію працівників на зміни, зовнішніми факторами – особливості національної соціальної політики до безробітних громадян.

**Дмитро ОНУФРІЙЧУК**

аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тетяна ЖЕЛЮК

### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Сучасна система публічного управління стикається з низкою викликів, таких як: нестача сильного політичного лідерства та низький рівень координації реформування публічного управління; недостатня активність органів публічного управління щодо ефективного реформування в сфері публічного управління; недостатній рівень активності публічної політики у різних сферах; слабкий рівень системи стратегічного планування тощо [1, с.106]. Наявна ситуація актуалізує необхідність зміни підходів до здійснення публічного управління [2, с.31], запозичення найбільш успішних інноваційних технологій менеджменту зі сфери приватного бізнесу [3, с.29] та імплементація їх у функціональну діяльність органів публічної влади.

Найперспективнішими інноваційними технологіями менеджменту, які необхідно запровадити у функціональну діяльність органів публічної влади, є бенчмаркінг, бенчлернінг, бенчф'ючінг та бенчрейсінг.

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати найкращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії «Ксерокс» щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами.

Сьогодні бенчмаркінг може використовуватись не лише в сфері приватного бізнесу, а й в сфері публічного управління. Бенчмаркінг – це

процес виявлення сильних сторін функціонування інших органів публічної влади (причому необов'язково подібного виду діяльності) для порівняння їх з особливостями функціонування власного органу публічної влади з метою підвищення ефективності та продуктивності його функціональної діяльності. Важливою особливістю бенчмаркінгу є підвищена увага не лише до результативності діяльності органу публічної влади, але й до організаційних процесів, порядок здійснення яких призводить до досягнення відповідної результативності.

Практика використання бенчмаркінгу розвинутих країн світу підтверджує наші припущення про широкі можливості та сприятливі умови використання бенчмаркінгу в публічному управлінні та контролі, потенційній ефективності цього інструменту для покращення роботи органів публічної влади та публічних організацій.

До зарубіжних організацій, які активно використовують технологію бенчмаркінгу, належать: компанія «Ксерокс», армія США, «Корніг» (підприємство з виробництва скла та кераміки, США), служба США з податків та внутрішніх доходів, компанія «Юнайтед текнолоджіс» (виробник широкого спектру високотехнологічної продукції – від ліфтового обладнання до авіадвигунів, вертольотів та рішень у галузі альтернативних джерел енергії, США), компанія «Баттелле» (найбільша організація, що забезпечує впровадження відкриттів та результатів досліджень у практику надання послуг та виробництва товарів, консультант з організації управління НДДКР та прикладними науковими дослідженнями, США), компанія «ДінМакДермотт» (організація, що управляє стратегічним запасом нафти США), військово-морський флот США, муніципалітет Дубаї, Дубайська торгово-промислова палата тощо. Як бачимо, із 10 організацій половина – це органи публічної влади та публічні організації. У переліку є організації, які виконують виключно урядові контракти, або ті, яким такі контракти приносять значну частку доходу.

Поняття «бенчлернінг» у 1994 році ввела в обіг компанія «Karlof Consulting», яка сформувала його на основі поглиблення вже існуючого поняття «бенчмаркінгу». Якщо бенчмаркінг зосереджений на основних процесах, то бенчлернінг займається з'ясуванням причин цих процесів. Бенчлернінг – це спосіб зрозуміти основні проблеми організації на даному етапі її розвитку, щоб надалі ліквідувати ці помилки та рухатися лише вперед. Бенчлернінг – це робота організації над розумінням того, що саме сприяє її успіху, мотивація до більш успішної роботи. Під час використання технології бенчлернінгу акцент робиться на спільній діяльності працівників, на досягненні результату через навчання всієї організації та через можливості, що дозволяють створити систему вдосконалення для людей та робочих груп. Сутність поняття

«бенчлернінг» полягає у визначенні взаємозв'язку між причинним фактором і кількістю необхідних ресурсів (кадрових, фінансових, організаційних), відборі з традиційних неформальних інститутів найбільш життєздатних, що сприяють подальшому розвитку суспільства.

Якщо технологія бенчмаркінгу сьогодні подекуди використовується вітчизняними органами публічної влади та публічними організаціями, то технології бенчлернінгу, бенчф'ючінгу та бенчрейсінгу не набули популярності.

Бенчф'ючінг – це технологія порівняння продуктивності та ефективності процесів, продуктів або послуг з найкращими світовими практиками відомих лідерів у відповідних галузях. В основі бенчф'ючінгу лежить порівняння показників діяльності організації з аналогічними показниками у організацій-лідерів в тій же галузі, які досягли найвищих результатів. Це дозволяє виявити недоліки та слабкі місця власної діяльності та знайти способи їх вирішення шляхом впровадження кращих практик.

Бенчф'ючінг є важливим інструментом для підвищення продуктивності та ефективності діяльності, оскільки дозволяє знижувати витрати та покращувати якість продукції або послуг. Він може бути внутрішнім, коли порівнюються процеси та результати роботи в різних підрозділах організації, або зовнішнім, коли порівнюються результати діяльності організації з аналогічними організаціями в інших країнах.

Однак, важливо пам'ятати, що бенчф'ючінг не є універсальним рішенням для всіх проблем, оскільки кожна організація має свої унікальні особливості та сферу, в якій вона працює. Тому перед впровадженням бенчф'ючінгу необхідно провести детальний аналіз та врахувати специфіку власної організації.

Бенчрейсінг – це технологія визначення шляхів досягнення бенчф'ючінгових цілей. Це формування послідовності нарощування сильних сторін чи конкурентних переваг продукту чи об'єкту. Бенчрейсінг дуже схожий на дорожню карту послідовної реалізації ідей, при якій мінімізуються, наприклад, витрати, і знижується час до початку користування цими перевагами.

Підсумовуючи розгляд інноваційних технологій менеджменту, які мають потенціал для впровадження в сфері публічного управління, відзначимо, що успішне та ефективне їх використання можливе лише при рівноважуванні наступних передумов: необхідності та можливостей для їх повноцінної інтеграції в управлінську діяльність. Необхідність впровадження інноваційних технологій менеджменту в сферу публічного управління визначається такими чинниками як: існування публічному управлінні сфер (ніш), які потребують системного удосконалення,

усвідомлення керівництвом потреби у вдосконаленні системи державного та муніципального менеджменту, наявність знань про дані методики та їх специфіку.

**Список використаних джерел:**

1. Шустова К.В., Павліченко Є.В. Удосконалення системи адміністративного правового регулювання публічного управління в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2022. Випуск 1. С. 104-109.
2. Желюк Т.А., Онуфрійчук Д.М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6. С. 30-35.
3. Жуковська, А.Ю., Бречко, О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.

**Piotr PACZÓSKI**

doktorant

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Polska)

**POLITYKA MIEJSKA I PLANOWANIE STRATEGICZNE ROZWOJU**

Miasto jest miejscem, w którym uwidacznia się skoncentrowanie rozmaitych podmiotów działalności sfer administracyjnej i społeczno-gospodarczej, a także całej, skomplikowanej infrastruktury komunalnej, która przez te podmioty jest tworzona, wykorzystywana i dostosowywana do tego, aby w jak najlepszym stopniu realizować potrzeby mieszkańców i bezpośredniego otoczenia – to w skali lokalnej. Miasto jest także miejscem, które generuje i katalizuje rozwój społeczno-gospodarczy całego regionu /naturalnie takie miasto, czy też miasta, które dominują na danym obszarze, bo wynika to ze statusu nadanego administracyjnie lub jest on rezultatem wypracowanej pozycji/ - to w skali regionalnej. Rzecz oczywista, że nie da się wyznaczyć krystalicznie jasnego rozdziału pomiędzy tymi oboma wymiarami. Przenikanie się bowiem wymiaru endogenicznego z egzogenicznym jest nieuniknione, więcej – niezbędne. Nic zatem dziwnego, że stan taki wpływa na całą politykę miejską.

Prawidłowe prowadzenie polityki miejskiej to nie tylko bieżące administrowanie miejskimi sprawami. To także takie działania, które zapobiegają chaosowi, który był charakterystyczny dla rozwoju miast w okresie końca XIX wieku /ale także, o czym mowa w niniejszej pracy, w wielu wypadkach w okresie przed 1989 rokiem w Polsce, co wcale nie znaczy, że po tym roku nagle nastąpiło „cudowne ozdrowienie”. Nade wszystko jednak, polityka miejska to podejmowanie kompleksowych działań sprzyjających logicznemu, konsekwentnemu rozwojowi miasta. Przyjmując za podstawę takie rozumowanie, bez wahania można stwierdzić, że polityka miejska jest

konsekwencją rozwoju gospodarki przestrzennej. Wyzwania stojące przed gospodarką przestrzenną wymuszają stosowanie rozmaitych procedur, by móc tę gospodarkę prowadzić i prawidłowo, i prorozwojowo, słowem spójnie.

W polskiej teorii i praktyce zwykło się przyjmować, że polityka miejska to: takie działania miejskich władz administracyjnych, które są związane z planowaniem rozwoju społeczno-gospodarczego, a także przestrzennego miasta, takie działania samorządu miejskiego, które odnoszą się do zarządzania rozwojem miasta, z jednoczesną dbałością o dobro ogólnospołeczne. Określenie, czym jest polityka miejska jest o tyle istotne, że pozwala to na określenie zasad, których realizacja jest nieodzowna w procesie zarządzania miastem, jako rzeczywistym przejawem prowadzenia polityki miejskiej, a ściślej, wytyczania jej kierunków. W całym tym złożonym procesie trzeba wziąć pod uwagę, co jest celem? Oczywiście rozwój społeczno-gospodarczy, polepszenie jakościowe środowiska oraz poprawa warunków życia mieszkańców.

Polityka miejska nie jest pojęciem abstrakcyjnym. Jest ona rzeczywistym ciągiem działań, które odnoszą się do określonych sfer, tzn.:

- ekonomicznej, na którą składają się planowanie strategiczne, realizacja kompleksowych przedsięwzięć inwestycyjnych, sprzyjanie rozwojowi gospodarczemu, tworzenie stref przedsiębiorczości, polityka innowacyjności, rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej, turystycznej i gastronomicznej, wielopłaszczyznowy rozwój współpracy międzynarodowej, koordynacja cząstkowych polityk rozwojowych w poszczególnych dziedzinach życia miasta, koordynacja polityk rozwojowych z innym ośrodkami, rozwój kontaktów gospodarczych;

- społecznej, na którą składają się rozwój opieki i usług społecznych, głównie w odniesieniu do dzieci i seniorów, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami, fizycznymi i przystosowawczymi, oferta kulturalna i jej rozwój, wraz z tworzeniem warunków do realizacji uzdolnień, wszelkiego rodzaju działania prewencyjne i ochronne, budujące poczucie bezpieczeństwa oraz przeciwdziałające wszelkim przejawom przemocy i innych zagrożeń społecznych, profilaktyka zdrowotna i ochrona zdrowia, tworzenie i poszerzanie bazy wychowawczo-oświatowej i naukowej, propagowanie procedur demokratycznych i partycypacji społecznej w sprawy lokalne;

- infrastruktury i budownictwa, na które składają się komunalne zasoby lokalowe /lokale mieszkalne i użytkowe/, budownictwo mieszkaniowe, wraz z całym systemem zarządzania /w tym także wspólnotami mieszkaniowymi/, zarządzanie miejskimi jednostkami świadczącymi usługi publiczne, takimi jak transport i komunikacja miejska, dostawa mediów, oczyszczanie miasta itp., przygotowywanie i zagospodarowywanie obszarów inwestycyjnych, ochrona zabytków;



- przestrzenna, na którą składają się takie zagadnienia jak kształtowanie relacji z obszarami usytuowanymi w bezpośrednim otoczeniu i rozwiązywanie ewentualnych problemów, które mogą się pojawić w związku z ochroną zdrowia, usługami publicznymi /np. transport osobowy/, bezpieczeństwo publiczne, oświata i wychowanie, powiązania ekonomiczne i administracyjne.

W uzupełnieniu powyższego, a głównie w odniesieniu do kwestii czynników rozwoju, bo ten wątek zasługuje na rozwinięcie, należy skonkludować, iż bez względu na to, czy mowa o rozwoju lokalnym, czy regionalnym, to mamy do czynienia z procesem, który nie jest samoistny. Jest on bowiem zarówno w sensie wizji, kreowania go, a nade wszystko w sensie urzeczywistniania zjawiskiem zależnym od rozmaitych czynników. Trzeba zatem, przyjmując to stwierdzenie za niepodważalne, nadać czynnikom rozwoju odpowiednią rangę, tzn. taką, która wynika z pragmatycznego podejścia do problemu. Można, oczywiście, jak to powiedziano wcześniej, w pewnych okolicznościach kierować się wyłącznie specyfiką danego miasta. Jednakże w kontekście rozważań czynionych w niniejszej pracy bardziej pożądane jest pewnego rodzaju uogólnienie i wyselekcjonowanie takich czynników rozwoju, które nosić mogą przymiot powszechności, a więc odnosić się do grupy miast, dla których można starać się ustanowić wspólny mianownik.

W polityce miejskiej idzie o to, aby czynniki rozwoju wykorzystać jak najbardziej efektywnie. Jest to w znacznej mierze zależne od klimatu społecznego, czyli ogólnego nastawienia społeczeństwa do przedsięwzięć rozwojowych. Ich inicjatorzy i kreatorzy powinni brać pod uwagę zasadnicze elementy tego właśnie społecznego klimatu przejawiającego się w postaciach: społecznego zainteresowania i poparcia dla rozwoju lokalnego, woli samorządu terytorialnego do inicjowania działań prorozwojowych i doświadczeń w tym względzie, podatności na działania innowacyjne, aktywności, kreatywności, a także przedsiębiorczości lokalnego społeczeństwa, uwarunkowań prawnych, organizacyjnych, finansowych, które sprzyjają wszelkim inicjatywom na rzecz rozwoju lokalnego.

O tym, że polityka miejska ma niezwykle istotne znaczenie świadczy to, że jest ona przedmiotem rozważań i opracowań na szczeblu europejskim i krajowym – polskim gruncie. Nadaje to polityce miejskiej bardzo wysoką rangę. Stosownie do ważkości problemu. Nic dziwnego, bo przecież mieszkańcy miast stanowią znaczną część ludności Polski. Jeśli do tego doda się mieszkańców terenów położonych w bezpośrednim sąsiedztwie miast i związanych z nimi rozmaitymi funkcjonalnymi zależnościami, to śmiało można powiedzieć, że wszyscy oni razem stanowią zdecydowaną większość ludności Polski.

Miasta to obszary, w których następuje silna koncentracja

przedsiębiorczości wytwórczej, publicznych usług, oświaty i nauki. Są też miasta silnymi kreatorami rozwoju gospodarczego. W odniesieniu do miast można także powiedzieć, że są węzłami sieci firm i instytucji oraz pracowników wyposażonych w wiedzę, doświadczenie i umiejętności posługiwania się nimi. To zaś jest okolicznością sprzyjającą wszelkiej efektywności, dynamizującą rozwój tych obszarów. Nawet w miastach małych ujawniają się zjawiska, które odgrywają poczesną rolę w czerpaniu z dziedzictwa kulturowego danego miejsca, wpływając na poczucie identyfikacji i tożsamości mieszkańców z tym właśnie konkretnym miejscem. Przekłada się to na sferę gospodarki.

Obszary miejskie są płaszczyzną, na której koncentrują się także rozliczne problemy gospodarcze oraz społeczne. Ich skoncentrowanie w jednym, konkretnym, miejscu pozwala na stwierdzenie, że wszelakie np. dysproporcje społeczne są łatwiejsze do zaobserwowania w mieście właśnie, niż pomiędzy, nawet sąsiadującymi ze sobą, regionami. Zatem by problemy rozwiązywać, a dysproporcje niwelować, poprzez zrównoważony rozwój obszarów miejskich, w celu poprawienia jakości życia ich mieszkańców, trzeba do tych kwestii podchodzić ze zrozumieniem, nadając im priorytet, stosując kompleksowe rozwiązania.

Adresatami polityki miejskiej, która za podstawę bierze powyższe zasady są wszystkie miasta w Polsce, a także ich obszary funkcjonalne. W takim ujęciu jest ona ucieleśnieniem zintegrowanego podejścia terytorialnego, z równoczesnym wyeksponowaniem wymiaru miejskiego. Chodzi o to bowiem, żeby starać się realizować ideę traktowania terytoriów i kreowania procesów rozwojowych w taki sposób, by pierwszeństwo dać obszarom funkcjonalnym, a nie granicom administracyjnym. Jest to zgodne z Konsepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030. Dokument ten mówi, że miejski obszar funkcjonalny stanowi układ osadniczy o ciągłym przestrzennie charakterze, składającym się z administracyjnie odrębnych jednostek. Układ ten tworzą: a/ zwarty obszar miejski i b/ funkcjonalnie powiązana z nim strefa zurbanizowana. Obszary te, w sensie administracyjnym, obejmować mogą gminy miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie.

Na wyeksponowanie zasługuje fakt, że polityka miejska skierowana jest nie tylko i wyłącznie do miast, ale jej adresatami są jednocześnie ich obszary funkcjonalne, co jest dobitnym potwierdzeniem wagi powiązań pomiędzy miastami i obszarami funkcjonalnymi.

#### **Literatura:**

1. Barber B. R., Gdyby burmistrzowie rządili światem. Dysfunkcyjne kraje, rozkwitające miasta, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 2014.
2. Bąk A., [red.], Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 477, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.

3. Parysek J., Polityka miejska i współczesne problemy funkcjonowania i rozwoju miast polskich, [w:], Gaczek M.W., [red.], Aspekty teoretyczne i zarządzanie w przestrzeni, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2013.
4. Heffner K., [red.], Małe miasta a rozwój lokalny i regionalny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
5. Heffner K., Polko A., [red.], Transformacja funkcji miejskich w ośrodkach lokalnych, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010;
6. Kachniarz M., Raczyński R., [red.], Samorząd XXI wieku. Problemy, trendy, rozwiązania, Wydawnictwo SIEDMIORÓG, Wrocław 2018.
7. Korzeniak G., [red.], Zintegrowane planowanie rozwoju miast, Instytut Rozwoju Miast, Kraków 2011.
8. Kożuch B., Kochalski C., [red.], Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie Nr 7/2011, Kraków 2011.

**Дмитро ПИЗЮК**

аспірант Інституту держави і права імені В.М. Корецького  
Національної академії наук України, м. Київ, Україна

**Ярослав ЖОВНІРЧИК**

д-р наук з держ. упр., професор,  
завідувач відділу проблем державного управління та адміністративного  
права Інституту держави і права імені В.М. Корецького  
Національної академії наук України, м. Київ, Україна

### **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Ринкові умови господарювання гостро поставили перед регіонами України проблему вибору необхідних напрямів та інструментів забезпечення сталого розвитку. У багатьох країнах світу вже тривалий час виробляють довгострокові програми розвитку регіонів. В Україні існує своя концепція сталого розвитку, однак в умовах російської збройної агресії проти України виникла необхідність змістовного оновлення як принципів, так методів регулювання і організації, що забезпечать процеси виходу з кризи та економічного відновлення як країни, так і її регіонів [3].

Останніми десятиліттями однією з головних тенденцій розвитку економіки і суспільства загалом є проникнення інформаційних технологій у різні сфери діяльності людини. Інформатизація стає настільки важливим фактором зростання продуктивності праці та підвищення якості життя, що зміни, які відбуваються, розглядаються дослідниками як настання нової ери економічного розвитку, який в

літературі характеризується терміном “цифрова, або інформаційна економіка. Сьогодні розвиток інформатизації насамперед пов’язаний з впровадженням цифрових комунікаційних технологій і платформ, для яких Інтернет та мобільні пристрої є основою. Сектори економіки, засновані на інформаційних і комунікативних технологіях, отримали назву “цифрова економіка” [4].

Цифрова трансформація економіки – перманентний процес, що стосується розвитку різноманітних ІТ-секторів з метою стимулювання створення інноваційних технологій для співпраці та розвитку на міжнародному рівні. Необхідною є спільна участь у цифрових процесах державного сектора економіки, приватної сфери і громадянського суспільства. Ключовою перевагою цифрової економіки перед традиційною є реалізація можливості автоматизованого управління всією системою (або окремими компонентами), а також її практично необмежене масштабування без втрати ефективності, що дозволяє значно підвищувати ефективність управління економікою (господарською діяльністю і ресурсами країни в різних галузях) на мікро- та макрорівнях. Звідси стає зрозумілим, що цифрова економіка – це не окремі галузі або ІТ-компанії, які є цифровими. Про необхідність використання потенціалу цифрових технологій з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, підприємництва та інноваційної діяльності було окремо наголошено у Плані дій “Підприємництво 2020” (“Entrepreneurship 2020 Action Plan”) [1].

Швидка трансформація цифрових технологій, економічних і соціальних умов та економіка знань, гостро ставлять питання про перегляд важливих аспектів управління людським капіталом. Мова йде не тільки про підвищення вимог до працівників компаній у зв’язку з впровадженням високотехнологічних продуктів, а й про зміну у відповідь на нові запити бізнесу моделі управління персоналом.

В якості основних цінностей цифрової економіки виступають інформація та знання, джерелом і носієм яких є людина, тому цифрова економіка визначає нову роль людських ресурсів і людського капіталу, а не тільки постійні зміни і тенденції різних інновацій. Розвиток економіки знань слугує найважливішою умовою для становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності. До цього поняття відносять: сферу освіти, досліджень і розробок, зв’язок, інформаційну діяльність та новітніх технологій, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі. Це нові знання, які генеруються наукою, підготовка високоякісного людського капіталу на базі якісної освіти, створення додаткових багатств виробничим сектором і бізнесом.

Сфера застосування цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами на сьогоднішній день знаходиться в стадії формування і розвитку. Одним із можливих шляхів упровадження і застосування цифрових технологій у сферу управління людськими ресурсами є її організація з метою підвищення продуктивності праці. При цьому зростання продуктивності праці є результатом успішності таких процесів, як рекрутмент (пошук) і адаптація співробітників, навчання та розвиток, управління і організація діяльності.

Перехід до цифрової економіки суттєвим чином змінює ринок праці. Активний розвиток і поширення інформаційних технологій в суспільстві призвели до формування нової соціально-трудової структури, яка характеризується інноваційними формами зайнятості. Виникнення нових форм трудової діяльності, відмінних від існуючих в індустріальну епоху, ставить питання про їх функціонування, проблематизацію і деформованість. Наразі відбувається трансформація соціальної структури; стрімкий технологічний прогрес формує нові вимоги до всіх гравців ринку праці; змінюються практики найму працівників; підвищується гнучкість і мобільність; підвищується рівень вимог до освіти. У всіх країнах світу спостерігається тенденція до прискореного зростання чисельності груп із проміжним статусом, які за своїм станом перебувають на межі між зайнятістю, безробіттям та економічною неактивністю.

Для того, щоб спрогнозувати ймовірний образ ринку праці та працівника в умовах цифрових трансформацій економіки, перш за все, необхідно чітко окреслити основні процеси та мегатенденції, що зумовляють профіль майбутнього ринку праці та впливатимуть на зміни економічних і суспільних відносин. Особливістю цифрового ринку праці є його глобальний характер. Цифровий ринок праці передбачає взаємодію роботодавця з працівником на цифровій платформі в режимі віддаленої праці. Працівник може бути працевлаштований дистанційно поза територіальними і країновими кордонами всюди, де дозволяють його конкурентоспроможність і умови праці. Говорити про появу специфічного сегменту ринку праці дозволяє сегментація глобального ринку за ознакою обов'язкового використання інформаційно-комп'ютерних технологій на всіх стадіях трудової діяльності: пошук роботи, отримання замовлення, його виконання, передача результату праці та отримання винагороди [1].

Соціально-трудові відносини також зазнаватимуть радикальних змін. Експерти відзначають, що наступними роками можуть зникнути до 10% існуючих зараз професій. З цієї точки зору змінюються принципи поділу та кооперації праці. Жорстке закріплення функцій за тією чи іншою професією, в т.ч. у професійних стандартах, суперечить динаміці та гнучкості соціально-трудової сфери. Роботизація та автоматизація

кардинально змінюють зміст праці в усіх галузях і видах зайнятості, що, відповідно, змінює вимоги до компетенцій працівників. Вузкопрофесійна підготовка суперечить необхідності формування наскрізних, надпрофесійних компетенцій (комунікабельність, нестандартність і критичність мислення, вміння працювати з використанням сучасних цифрових технологій тощо), значення яких з кожним роком зростає. І на початку трудового шляху, і протягом трудової діяльності людині необхідно орієнтуватися в світі професій, у динаміці і перспективі їх змін з тим, щоб своєчасно формувати та розвивати свої компетенції, підвищувати конкурентоспроможність на ринку праці з урахуванням перспектив його трансформації.

Тому під час професійного самовизначення і профорієнтації потрібно враховувати не лише трансформації у змісті та поділі праці, але й можливості, перспективи використання гнучких (нових) форм соціально-трудоких відносин адже підвищується мобільність людини протягом всієї трудової діяльності. Це пов'язано як з активізацією міграційних процесів (понад 60% з тих, хто змінює місце проживання, роблять це з причин праці та зайнятості), так і з міжпрофесійною, міжгалузевою, внутрішньофірмовою мобільністю. “Навчання впродовж життя” як принцип і концепція дедалі виразніше розвивається і реалізується у практиці. Дедалі стійкішою стає тенденція, коли людина змінює професійну належність 3-4 рази протягом трудового життя. На робочих місцях дедалі частіше долаються традиційні бар'єри у професійному поділі праці. Робочі місця формуються під завдання, компетенції працівника, під клієнта, технологію. Отже людині необхідно орієнтуватися у професіях не лише під час їх вибору, але й упродовж всього трудового життя. У результаті об'єктивно виникає необхідність такого механізму, який би дозволяв в умовах експоненційних змін завчасно здійснювати зв'язок між технологічними трансформаціями, трансформаціями в поділі праці та “світі” професій, ринком праці, професійним і особистісним розвитком.

Зміна характеру зайнятості підвищує важливість розробки стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами майбутнього. Розвиток цифрових технологій, роботизації та автоматизації мають стати базою для прогнозування розвитку поділу праці і трансформації професій, змісту праці. Це, в свою чергу, є основою для прогнозування розвитку ринку праці та зайнятості населення, звідси випливають вимоги до утворення і формування компетенцій. Сучасний глобальний ринок – це складна, багатокomпонентна та динамічна система, що піддається перманентному впливу інформаційних технологій, що, своєю чергою, тягне за собою зміни у змісті процесу праці, його організації, структурі зайнятості, соціально-трудоких відносинах, а також потребує

формування принципово нових компетенцій працівника. Цифрові технології створили абсолютно специфічний процес праці, внесли свої зміни до всіх його елементів: предмета праці, засобів праці, технології, організації та результату праці. Однак важко говорити про розвиток цифрових компетенцій працівників без загального розвитку цифровізації держави. Сьогодні існує безліч перепон активізації впровадження цифрової економіки України. Визначальна проблема цифровізації України це фрагментарність, брак системності, послідовності, завершеності, узгодженості між ухваленням нормативно-правових актів і подальшою розробкою механізмів їх реалізації [3].

Головною передумовою розбудови України як незалежної, демократичної, правової, соціальної держави, її інтеграції у світове співтовариство є істотне підвищення рівня соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, забезпечення гідних умов життя населення незалежно від місця проживання, а також зниження наявної міжрегіональної диференціації. Вирішення багатьох проблем, пов'язаних із розвитком України та створенням ефективної системи управління, зумовлює необхідність формування комплексу теоретико-методологічних засад оцінки та підвищення ефективності публічного управління економічним розвитком регіонів [2]. Для удосконалення державного управління цим процесом, перш за все, потрібно узгодити основні стратегічні задачі з механізмами їх реалізації. Визначального значення в управлінні персоналом для впровадження цифрової економіки в Україні набуває механізм координації зусиль усіх зацікавлених сторін – представників державної влади, підприємств, закладів освіти і наукових організацій. Саме персонал підприємств виступає в якості ключового чинника виробництва в усіх сферах економічної діяльності, що підвищує конкурентоспроможність продукції, рівень життя населення, забезпечує економічне зростання і національний суверенітет держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Європа формує новий цифровий ринок. Чому Україна поза ним? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricconomy/2364078-misia-ocifruvati-ekonomiku-strategia-edinogo-cifrovogorinku.html>
2. Жовнірчик Я.Ф., Квасюк В.В. Електронне врядування та електронна демократія стосовно децентралізації в Україні: стратегії реалізації та розвитку/ Науково-практичний журнал “Інвестиції: практика та досвід”. 2020. № 1. С. 105 - 113.
3. Сторощук Б. Д. Прийняття рішень в умовах кризових трансформацій економічної влади. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка. Випуск 834. 2022. С. 3-12.
4. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний”– 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації” України до 2020 року [Електронний ресурс] / NITECH office. грудень 2016. 90 с. URL: <https://uccs.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

**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

## **АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЄВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЯКОСТІ**

Динамічне, пов'язане з постійними змінами і викликами зовнішнє середовище, ставить перед організаціями нові вимоги до підвищення їх дієвості і якості та створення нових можливостей для розвитку. Щоб бути успішною, організація має чітко усвідомлювати власну спроможність розуміти потреби й очікування всіх зацікавлених сторін та мати впевненість у здатності їх задовольняти.

Досягти якості організації та, відповідно, сталого успіху, неможливо без впровадження в практику управління процедур регулярного вимірювання, аналізування та оцінювання середовища організації та результативності її діяльності. У цьому контексті, державним стандартом ДСТУ ISO9004:2018 [1] ставиться завдання належного організування даних процедур, надаються відповідні алгоритми їх проведення та визначаються найбільш доцільні з точки зору поліпшення діяльності в довгостроковій перспективі, методологічні інструменти зіставного оцінювання, самооцінювання, внутрішнього аудитування, аналізування. За результатами проведених оцінок формуються аналітична платформа для: забезпечення прийняття управлінських рішень лише на підставі виявлених фактів; підтримання ключових процесів безперервного покращання та інноваційного розвитку; здійснення, у разі необхідності, перегляду власного «розуміння середовища, політики і цілей» діяльності.

Першочерговому вимірюванню, аналізуванню та оцінюванню підлягають чинники, що перебувають у межах контролю організації та ті, що є вирішальними для забезпечення її якості та сталого успіху. Для об'єктивізації результатів такого аналізу та вироблення аргументованих рішень має бути сформований перелік ключових показників дієвості, які б відповідали наступним вимогам:

– були точними та надійними, щоб організація могла встановлювати вимірювані цілі, відстежувати та прогнозувати тенденції на ринку з метою швидкого адаптування до змін, впроваджувати заходи з поліпшення процесів та стимулювання інновацій;



- були основою для прийняття актуальних стратегічних і оперативних рішень;
- відповідали характеру діяльності та розміру організації, її операційній системі, процесам та видам робіт;
- були співставними у межах всієї організації в т.ч. у розрізі функціональних підрозділів та відповідних рівнів управління;
- узгоджувалися зі стратегією та цілями організації [1].

Окрім того, обираючи ключові показники дієвості, організація має урахувувати конкретну інформацію щодо потенційних ризиків і власних можливостей розвитку. Загальний підхід до визначення, аналізування та оцінювання дієвості організації з точки зору їх впливу на поліпшення процесів управління, наведено на рис. 1.

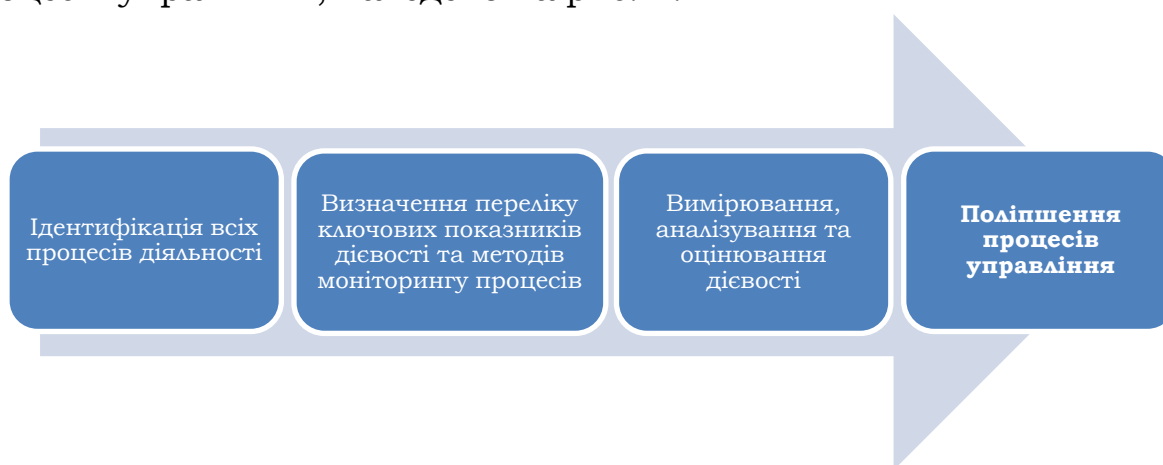


Рис.1. Процес аналізування та оцінювання дієвості організації

Необхідною умовою для визнання організації якісною та досконалою є застосування такого управлінського інструменту, як самооцінювання. З практичної точки зору, його основним завданням є «отримання об'єктивної інформації про фактичний стан діяльності організації за всіма її напрямками, структурними підрозділами, процесами» [2]. Отримані результати самооцінювання дозволяють керівництву організацією: а) поліпшувати загальну дієвості організації; б) сприяти просуванню в напрямку досягнення та підтримування сталого успіху організації; с) стимулювати інноваційні процеси в операційну та управлінську системи; д) визнанню найкращих практик; е) визначенню подальших можливостей для поліпшування» [1].

Типовий процес самооцінювання включає таку послідовність дій: «1. Прийняття рішення про проведення самооцінки. 2. Формування робочої групи з числа керівників підрозділів та відповідальних за проведення самооцінки, призначення керівника проекту. 3. Вибір напрямів діяльності (процесів), які будуть оцінюватися та встановлення критеріїв оцінювання. 4. Збір та оброблення даних про процеси. 5. Вибір

методів оцінювання та вироблення відповідних процедур. 6. Складання зведеного звіту за результатами оцінювання. 7. Подання зведеного звіту керівнику організації. Розгляд та затвердження звіту. 8. Визначення пріоритетів щодо покращень процесів та діяльності загалом і прийняття відповідних рішень. 9. Формування плану заходів щодо вдосконалення діяльності організації. 10. Контроль за реалізацією плану заходів» [2;3]. Важливо відзначити той факт, що самооцінювання діяльності проводиться за ініціативи вищого керівництва і є потужною інформаційною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку організації та досягнення успіху на основі впровадження постійних покращень та удосконалень.

Внутрішнє аудитування зорієнтоване на визначення рівня відповідності системи управління організацією встановленим критеріям якості, ефективності та результативності. Він є важливим управлінським інструментом для визначення: організаційних та операційних проблем і проблем якості виробництва та невідповідностей; порушень взаємозв'язку між ключовими процесами; потенційних ризиків та джерел прояву кризових ситуацій; причин зниження ділової активності та втрати конкурентних позицій; виявлення нових можливостей майбутнього розвитку та можливостей для покращань і впровадження успішних практик тощо.

Загалом, вимірювання дієвості організації шляхом організування всебічного аналізування, оцінювання та аудитування необхідно проводити на всіх рівнях управління в межах кожного функціонального та операційного підрозділу за сприянням і підтримкою вищого керівництва та із запланованою періодичністю. Організація має використовувати результати аналізування, щоб зрозуміти потреби в адаптації її політики, стратегії та цілей до зовнішніх викликів та загроз., а також для визначення власних можливостей через реалізацію коригувальних дій, проведення заходів з поліпшування, вивчення світового досвіду та впровадження інновацій в управлінську систему. Необхідно, щоб отримані аналітичні висновки стали платформою для прийняття управлінських рішень на підставі фактів та сприяли виробленню заходів для досягнення бажаних результатів діяльності та підвищення якості організації.

**Список використаних джерел:**

1. ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT)
2. Попович Т.М. Діагностична оцінка діяльності в системі управління якістю організації. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2012. Вип. 11. Ч.2. С. 387–391. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Image\_file\_name=PDF/ecan\_2012\_11(2)\_79.pdf.

3. Попович Т., Галько Л. Моделювання досконалої діяльності організації в контексті управління якістю. Зб. доповідей «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль, 2018. С.133-136.

### **Роман ПОЛІКРОВСЬКИЙ**

аспірант кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

На сьогоднішній день у сфері публічного управління в Україні активно використовується проєктний підхід до розробки та подальшого впровадження стратегічного планування соціально-економічного розвитку її регіонів. Зважаючи на динамічність зовнішнього середовища, в якому розробляються та впроваджуються проєкти в Україні, потребує забезпечення безперервних комунікаційних зв'язків із зацікавленими сторонами, які працюють над проєктами. Порівнюючи використання проєктного підходу між приватним сектором та сферою публічного управління можна помітити певні відмінності, а саме

1. В сфері публічного управління використання даного підходу спрямоване на втілення в реальність стратегічних напрямів розвитку і задоволення суспільних потреб при значному сприянні публічних органів влади.

2. В сфері публічного управління реалізація проєктів потребує активної участі громадськості та налагодження комунікаційних зв'язків з територіальними громадами.

3. В сфері публічного управління фінансування реалізації проєктів відбувається за бюджетні кошти, що сприяє посиленню відповідальності усіх сторін, задіяних до виконання проєктів.

Історично, теорія проєктного управління розвивалася протягом багатьох років: її становлення відбулося ще у першій половині ХХ ст., в період кризи бюрократичних структур управління, що не справлялися із оперативним реагуванням на надходження управлінських завдань, які ускладнювалися, що зумовило необхідність впровадження нових методів управління [4, с. 2].

П. Микитюк вказує, що у сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язуються на основі певних проєктів, тобто визначають цілі, а потім робиться спроба досягти їх з урахуванням

часових, ресурсних та фінансових обмежень. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проектами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності [3].

На думку П.Е. Бондзі-Сімпсон, К.С. Агомор, проектний підхід у публічному управлінні уособлює чітке визначення поставлених цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, а також планування роботи з урахуванням ризиків, постійний контроль та своєчасне реагування на зміни або відхилення для досягнення цілей проекту в рамках встановленого бюджету та наявних обмежених ресурсів [6, с.11].

Ключовими ознаками застосування проектного підходу у діяльності органів публічної влади є:

- регламентація (обмеженість у часі) – проєкт триває визначений період часу, який оговорюють замовник і виконавець. Це означає, що проєкт має бути попередньо продуманим (у т.ч. щодо забезпеченості матеріальними ресурсами), економічно обґрунтованим, а заходи, котрі прописані – реальними до виконання та такими, що їх можна оцінити;

- відповідність запитам громади – проєкт готується під конкретне завдання, має відповідати визначеним цілям, а також задовільняти потреби громади. Це означає, що проєкт, його заходи та результати, яких планується досягти, мають бути соціально значимі, узгодженими з потребами громади;

- спрямованість на розвиток територіальної одиниці – результативність проєкту оцінюється за критерієм розвитку. Тобто проведені заходи, передбачені даним проєктом, повинні бути спрямовані на забезпечення чи стимулювання сталого розвитку територіальної одиниці;

- відкритість – жоден з проєктів не може бути «закритим», ставити під сумнів мотиви виконавців. Тобто, проєкт має реалізовуватися таким чином, аби уникати будь-яких корупційних схем чи виникнення конфлікту інтересів [5, с. 50].

Загалом, основні переваги програмно-цільового підходу полягають у обґрунтованому багатосторонньому визначенні мети та у розробці покрокової програми дій з досягнення мети. Особливе значення це має для публічного управління в умовах демократії. Тут проблеми слабкоструктуровані, мають багатоаспектний характер і важкопрогнозовані наслідки свого розв'язання. Саме тут, як відмічають дослідники, методологія та технології проектного підходу спрямовують на пошук найбільш важливих факторів, що зумовлюють пріоритетність [2].

Найбільш успішною практикою є принцип державно-приватного

партнерства, що дозволяє залучати бізнес до цільових проєктів для стабілізації економіки та відновлення соціальної інфраструктури;

– фінансова та організаційна допомога експортно-орієнтованому бізнесу, основним завданням якого у воєнний час є збільшення обсягів експорту для збільшення валютної виручки в регіони України;

– проведення активної роботи з отримання фінансової допомоги від міжнародних організацій;

– максимальна цифровізація бізнес-процесів та використання електронних послуг;

– зміцнення двостороннього співробітництва з країнами ЄС в частині тимчасового спрощення митних та ліцензійних процедур [1, с. 18].

Таким чином, в Україні на сьогоднішній день для забезпечення ефективного розвитку системи публічного управління у сучасних воєнних, так і післявоєнних умовах, необхідно впровадити проєктний підхід у всі без винятку сфери діяльності територіальних громад, що дасть можливість підвищити прозорість, дієвість їх діяльності, інтерактивність, одержати зворотну комунікацію, а також покращити якість обслуговування тощо. На даний час існують певні перешкоди, що обумовлені нормативно-правовими обмеженнями, які визначають чіткі вимоги до організаційної структури і обов'язків виконавців проєктів у сфері публічного управління. В той же час, виконавці з недостатньою компетенцією значно опираються впровадженню змін, що негативно впливає на ефективність проєктів на будь-якому рівні. Тому, необхідно вирішити дані проблеми, що дозволить забезпечити високу ефективність реалізації проєктів, що в результаті посилить конкурентні переваги держави на світовому рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Августин Р., Демків І. підтримка бізнесу та нівелювання загроз його функціонування у воєнний час. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль, 31 трав. 2022 р.. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 16-21.
2. Безуглий Д.Г. Проєктно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад : дис. ... к.н. з держ. упр. 25.00.04 – місцеве самоврядування. Дніпро. 2017. 204 с.
3. Микитюк П.П. Управління проєктами: навчальний посібник. Тернопіль, Економічна думка ТНЕУ, 2017. 350 с.
4. Сидоренко Н.С. Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 4. С. 1-5.
5. Хренова-Шимкіна Р.М. Проєктна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. Комунальне господарство міст. 2020. Випуск 155. С. 48-57.
6. Bondzi-Simpson P.E., Agomor K.S. Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). Global Journal of Flexible Systems Management. 2021. Т. 22. № 1. Р. 1-15.

**Світлана ПРОХОРОВСЬКА**

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

## **ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ**

Сучасний світ є динамічним, процеси діджиталізації, розширення каналів комунікацій, робота в режимі «реального часу», поява нових конкурентів та ринкових трендів спонукають підприємства якомога більше уваги приділяти формуванню позитивної ділової репутації. З моменту створення й впродовж всього періоду функціонування будь-яка компанія прагне бути конкурентоздатною на ринку. Конкурентоздатність та позиціонування на ринку сьогодні визначається не лише матеріальними цінностями, але й діловою репутацією. Вітчизняний бізнес повинен ефективно використовувати потенційні можливості та реагувати на нові виклики, щоб бути затребуваним, залишатися «в тренді», максимізувати прибуток та мінімізувати витрати тощо.

В наукових доробках фахівців вказано, що репутація є «своєрідним кредитом довіри, джерелом ставлення споживачів продукції (послуги) до фірми (організації) – її виробника» [1]. Таким чином, репутація є основним об'єктом у формуванні системи менеджменту. Її варто створювати виваженими послідовними діями фахівців, і тоді вона допоможе підприємству ефективно працювати, а в складних кризових ситуаціях – не мати значних фінансових втрат.

Ділову репутацію Гребешкова О.М., Шиманська О.В. розглядають як: «загальну поінформованість про діяльність компанії, що не передбачає глибокого аналізу й оцінки; деяке знання, отримане шляхом безпосереднього залучення цільових груп в оцінку стану компанії – на основі власного досвіду або думок сторонніх експертів; нематеріальний об'єкт, що має вартісне вираження, тобто, по суті, є фінансовим або економічним активом» [2].

Ділова репутація є особливою характеристикою кожної компанії, унікальним активом, який неможливо купити або ж отримати без докладання відповідних зусиль

Основними складовими ділової репутації є:

1) результативність – прибуткова, високоефективна діяльність, стабільні перспективи зростання;

2) продукти/послуги – високоякісна продукція (послуга), що відповідає очікуванням споживачів, а не виключно задовольняє власні цілі компанії;

3) інновації – впровадження інновацій, адаптація до нових викликів;

4) гудвіл як важливий нематеріальний актив та економічне відображення ділової репутації;

5) імідж як емоційна привабливість підприємства;

6) організація праці – справедлива винагорода за працю, умови праці, трудова поведінка, ставлення до праці співробітників;

7) корпоративна соціальна відповідальність – необхідна умова довіри до підприємства, що передбачає дбайливе ставлення до довкілля, благодійність, позитивний вплив на суспільство;

8) лідерство – організований бізнес-процес, стратегічне бачення майбутнього;

9) корпоративна індивідуальність – візуальні ознаки (візитки, логотип, фірмовий бланк, дизайн корпоративного web-сайту, салоган, тощо);

10) відносини зі стейкхолдерами – безконфліктність у відносинах з цільовими групами (інвесторами, постачальниками, акціонерами, споживачами співробітниками, ЗМІ, тощо).

Ділова репутація компанії формується в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тому основними нормами діяльності сучасного підприємства має бути «прозорість» його бізнесу, відповідальність, чесність перед акціонерами, громадськістю, співробітниками.

Внутрішня складова ділової репутації виникає всередині підприємства та охоплює: репутацію засновників та топ-менеджерів; комунікаційну політику, кадрову політику; стан соціально-психологічного клімату; мотивування та стимулювання персоналу; тощо.

Зовнішня (ринкова) складова ділової репутації набувається в складі майнового комплексу (гудвіл) та включає: соціально-ділову активність; престиж, авторитет та популярність компанії; впізнаваність бренду; сприйняття ринком запропонованих продукції/ послуг; рівень якості обслуговування клієнтів; рівень поінформованості про підприємство; представленість у різних рейтингах; зовнішньо корпоративні комунікації (кількість позитивних та негативних відгуків); базу лояльних клієнтів; перевірену мережу постачальників і ділових партнерів; тощо.

До основних переваг формування позитивної ділової репутації відносимо:

– психологічні переваги (посилення довіри цільових аудиторій; швидке орієнтування в кризових ситуаціях; додаткова психологічна цінність продукції / компанії / особистості);

– маркетингові (збереження і розширення кола лояльних клієнтів;

полегшення просування нових продуктів; позиціонування на ринку та швидкий вихід на нові ринки; зменшення витрат на рекламу і підвищення ефективності рекламних кампаній);

– ринкові (залучення вигідних ділових партнерів; зростання авторитету в діловому співтоваристві; визнання в професійному співтоваристві; посилений інтерес інвесторів; пільгове кредитування; конкурентна перевага на ринку; стабільність у випадку настання кризових ситуацій);

– соціальні (позитивна громадська думка; авторитет у діловому співтоваристві, владних і державних структурах; перевага в отриманні держзамовлень; участь у значущих соціальних проектах);

– корпоративні (підвищення продуктивності та ефективності праці; посилення лояльності співробітників; згуртування трудового колективу; залучення більш кваліфікованих працівників; висока мотивація співробітників).

Таким чином, ділова репутація є стратегічним нематеріальним активом розвитку підприємства, оскільки формує уявлення про нього в цільових аудиторіях та дає змогу отримати довгострокові конкурентні переваги. Для керівництва українських підприємств важливими завданнями має бути: правильне вибудовування, розвиток, підтримання позитивного рівня репутації та раціональне управління нею, враховуючи сучасні виклики. Оптимізація способів донесення необхідної інформації про підприємство має здійснювати через врахування впливу та сприйняття цільовими групами репутаційного моніторингу, оцінювання рівнів цього сприйняття, своєчасне реагування на будь-які відхилення від запланованих значень. Отже, ефективне управління діловою репутацією сприяє зростанню комерційного прибутку та має позитивний вплив на суб'єкти ділової взаємодії.

**Список використаних джерел:**

1. Берницька Д.І., Кравчук Н.О., Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Інноваційна економіка : Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2011. С. 41-45.
2. Гребешкова О. М., Шиманська О. В. Ділова репутація як стратегічний актив компанії. *Стратегія розвитку України* (економіка, соціологія, право). 2007. № 1-2. С.493- 502.



**Богдан ПУШКАР,**

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

**Роман ФЕДОРЧУК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління і зміна культури організації – це трудомісткий і тривалий процес, часто стикається з опором, обумовленим небажанням співробітників приймати зміни. На сучасному етапі існує ряд робіт, які доводять протилежну точку зору - корпоративна культура може бути трансформована при умові співпраці працівників організації.

Трансформація корпоративної культури організації не може відбуватися без зміни парадигми, принципів та поведінки її керівника, оскільки є віддзеркаленням його особистісних цінностей та якостей. Зокрема, слабка корпоративна культура організації викликає у персоналу почуття безпорадності, депресивності та беззмістовності трудової діяльності, що впливає на зниження працездатності людини та продуктивності її праці.

За дослідженнями Грішнєвої О. А. [1, с.177 ], корпоративна культура – це система найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки.

Шкільняк М.М. [3, с. 38], трактує корпоративну культуру «.. як сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом».

У працях Пушкар З.М. [2 ] зазначається, що «..що корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності організації, формувати зразкові моделі поведінки в аналогічних чи типових ситуаціях для вирішення проблем».

Трансформація корпоративної культури - це процес зміни цінностей, підходів, поведінки та діяльності компанії з метою підвищення її ефективності та адаптації до нових умов. Такий процес може бути необхідним для адаптації організації до нових умов ринку, зміни бізнес-моделі, зміни підходів до роботи з клієнтами та змін у відносинах між колегами.

Дослідження трансформації корпоративної культури організації може включати наступні етапи:

Аналіз поточної корпоративної культури організації. На цьому етапі дослідники аналізують цінності, принципи та підходи, які визначають поведінку та діяльність співробітників, а також оцінюють, наскільки ці цінності та підходи відповідають поточним потребам організації, визначаючи її сильні та слабкі сторони, як вони впливають на роботу співробітників та на стиль комунікації в організації.

Визначення цілей та стратегії зміни корпоративної культури. На цьому етапі дослідники визначають, які цінності та підходи мають бути змінені, щоб підвищити ефективність організації. Вони також визначають, які стратегії та методи можуть бути використані для досягнення цих цілей. На основі аналізу поточної корпоративної культури визначаються її переваги та недоліки, а також зміни, які необхідно ввести.

Розробка плану впровадження змін, який включає кроки, необхідні для реалізації стратегії зміни корпоративної культури. Цей план може містити рекомендації щодо комунікації зі співробітниками, навчання та розвитку персоналу, зміни корпоративної структури та інші дії, необхідні для успішного впровадження змін. Після визначення потреби у зміні корпоративної культури розробляється стратегія змін, яка містить в собі мету трансформації, опис процесу змін, план дій.

Оцінка результатів. На цьому етапі проводиться аналіз результатів впровадження стратегії змін, оцінюється ефективність змін та визначаються подальші кроки для поліпшення корпоративної культури.

Корпоративна культура є важливим фактором успішної роботи організації та відіграє важливу роль у формуванні та зміні стратегії, стилю керівництва та ефективності роботи співробітників.

Дослідження трансформації корпоративної культури організації може бути корисним для визначення тих аспектів культури, які необхідно змінити, а також для розробки стратегій трансформації та визначення ефективності таких змін.

В результаті трансформації корпоративної культури :

- знижується рівень недовіри персоналу до нововведень,
- люди інтегруються в загальні корпоративні процеси,
- зміцнюються горизонтальні зв'язки,
- з'являється відчуття організаційної єдності,
- формується готовність розділяти відповідальність за майбутній процес культурної трансформації.

Однак трансформація культурних артефактів і іміджу компанії є необхідною, але недостатньою умовою стійких змін характеристик мислення персоналу, що визначають внутрішнє середовище організації. Трансформація корпоративної культури на рівні проголошуваних

цінностей носить свідомий характер і має всі характеристики проекту організаційних змін. Успішна фіналізація такого проекту передбачає усвідомлену вольову і цілеспрямовану роботу всіх структурних підрозділів по трансформації уявлень співробітників сенсу життя і роботи в компанії.

На нашу думку, інструментами трансформації проголошуваних цінностей мають бути:

- крос-функціональні команди, створювані з метою підвищення рівня співпраці,
- реформування систем мотивації і контролю персоналу,
- заходи, що підвищують рівень відповідальності співробітників і транспарентності бізнесу,
- письмова фіксація і відображення змін, що проводяться у внутрішньо корпоративній документації.

На трансформацію корпоративної культури суттєвий вплив мають такі чинники:

- внутрішні: особистість керівника, характер і зміст праці, кваліфікація, освіта та рівень розвитку працівників;
- зовнішні: національний менталітет, економічні та політичні умови існування, інновації, поява нових тенденцій, пандемія, війна.

Ми вважаємо, що головним інструментом трансформації корпоративної культури повинні стати самі керівники, на особистому прикладі демонструючи нові моделі поведінки. Тому необхідно створити комітет з лідерства та культури, завдання якого - конкретними справами просувати нові корпоративні цінності, створювати привабливе середовище, формувати простір для трансформації корпоративної культури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. К.: Знання -Прес, 2007. С. 176–186.
2. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 1025-1028.
3. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб.; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с.

**Зоряна ПУШКАР,**

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

**Наталія ШЕНДИРУК**

директор гімназії «Гармонія» Галицького фахового коледжу  
імені В'ячеслава Чорновола

## **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Особливістю розвитку і застосування цифрових технологій навчання в освітньому середовищі є те, що вони мають тенденцію приймати адаптивні властивості, які дозволяють встановлювати безпосередні зв'язки із здобувачами освіти. Педагог, все у більшій мірі звільняється від певних контролюючих та інформаційних функцій, залишаючи за собою головні функції навчання, як:

- взаємозв'язок виховання й навчання;
- керування та корегування процесу навчання з урахуванням новітніх досягнень науки і техніки, індивідуальних особливостей тих, хто навчається;
- розвиток самостійного мислення;
- вироблення і постановка нових завдань навчання.

Використання сучасних цифрових технологій в освітньому середовищі має дуже великий потенціал для підвищення якості навчання та покращення умов для здобуття знань студентами та учнями. Ось деякі з найбільш важливих способів використання цифрових технологій в освітньому середовищі:

Онлайн-навчання: можливість навчання з будь-якого місця з використанням інтернету. Завдяки онлайн-навчанню студенти можуть здобувати знання в зручній для них час і темп, використовуючи відеоуроки, вебінари, тестування та інші цифрові інструменти.

Електронні підручники - це цифрові версії підручників, які можна завантажити на комп'ютер або планшет. Електронні підручники часто мають інтерактивні елементи, такі як відео та аудіо, тестові завдання та інші форми взаємодії з матеріалом. Можливість користуватися електронними підручниками замість традиційних паперових дозволяє зберегти час і кошти на купівлю підручників. Вони є зручними для учнів і студентів, які можуть мати доступ до них з будь-якого місця з Інтернетом. Крім того, електронні підручники можуть містити інтерактивні елементи, що дозволяють краще засвоєння матеріалу.

Комп'ютерне моделювання: можливість використовувати

комп'ютерне моделювання для дослідження різних явищ, таких як фізика, біологія, хімія тощо. Комп'ютерне моделювання дозволяє учням та студентам бачити, як деякі процеси відбуваються в реальному світі та проводити власні експерименти.

Ігрові технології: можливість використовувати ігрові технології для навчання та вирішення різноманітних задач. Ігри можуть бути корисними для розвитку логічного мислення, розвитку комунікаційних та соціальних навичок.

Віртуальна реальність може стати потужним інструментом навчання, особливо в області науки, інженерії та медицини. Вона може допомогти студентам зануритися у віртуальне середовище та отримати практичний досвід, який було б складно отримати в реальному житті. За допомогою віртуальної реальності можна створювати симуляції реальних ситуацій, що дозволяє учням набувати практичних навичок та досвіду в безпечній обстановці.

Мультимедійні презентації можуть бути корисними для викладачів та вчителів, учнів і студентів, які можуть використовувати різноманітні формати, щоб краще зрозуміти матеріал.

Інтерактивні дошки - це електронні дошки, що підключаються до комп'ютера або ноутбука та дозволяють викладачам показувати презентації, малювати діаграми та ілюструвати навчальний матеріал на екрані.

Мобільні додатки - це програми, які можна встановлювати на смартфон або планшет. Вони дозволяють учням вчитися та виконувати завдання з будь-якого місця та в будь-який час.

Онлайн-курси дозволяють студентам вивчати матеріал у своєму власному темпі, що може бути корисно для тих, хто має зайнятий графік або навчається на відстані. Вони можуть бути безкоштовними або коштувати менше, ніж традиційне навчання.

Онлайн-зв'язок: використання онлайн-зв'язку, такого як відеоконференції та чати, дозволяє студентам спілкуватися та співпрацювати між собою та викладачами з будь-якої точки світу.

Застосування цифрових технологій дозволяє організувати різні види діяльності здобувачів освіти: інформаційно-навчальна, експериментально-дослідницька, наукова, самостійна, навчально-ігрова, ситуативна та ін. Ці види діяльності орієнтуються на активне використання інформаційних комп'ютерних технологій учителем і учнями, викладачем і студентами, як інструменту пізнання й самопізнання, на самостійне подання і здобуття знань, здійснення власного маленького відкриття у процесі вивчення навколишнього світу.

Використання цифрових технологій у освітньому процесі необхідно

не стільки для підтримки традиційних форм і методів навчання, скільки для створення варіативних методик, що сприяють особистісно-орієнтованому розвитку учнів та студентів, розвивального навчання.

На нашу думку, основними напрямками використання цифрових технологій з урахуванням їх методичної доцільності й можливостей є: зберігання, обробка й передача інформації; пошук інформації у глобальній і локальній мережах; розробка навчально-методичних матеріалів і рекомендацій, розробка педагогічних програмних засобів різного призначення; здійснення автоматизованого контролю навчальної діяльності; розробка web-сайтів навчального призначення; дистанційне регулювання навчальної діяльності; організація й проведення комп'ютерних експериментів з віртуальними моделями; обробка результатів експерименту; розробки уроків, лекцій; створення ілюстративного, цікавого матеріалу; організація і проведення інтелектуальних ігор і вікторин.

Для створення цифрових технологій навчального призначення найчастіше використовують прикладне програмне забезпечення: MS Word; MS Publisher; SMART Notebook; MS Paint; Photoshop; MS Excel; MS Access; MS Internet Explorer; MS Outlook Express; E-mail.

В освітньому процесі використання цифрових технологій робить урок, лекцію, заняття цікавішим, надає більших можливостей здобувачам освіти для участі в навчальному процесі, розвиває мотивацію, особистісні й соціальні навички; учні та студенти працюють творчо, стають впевненішими у собі, починають розуміти складні ідеї завдяки більш ясній і динамічній подачі матеріалу, відтак у них виробляються навички для практичного застосування у сучасному інформаційному середовищі та віртуальному просторі.

Застосування цифрових технологій має багато позитивів і для викладача: зручно працювати з групою, дозволяє збільшити обсяг навчального матеріалу; суттєве розширення творчої діяльності завдяки можливостям самостійно обирати план проведення заняття, підбирати додаткові матеріали; дозволяє демонструвати готові фрагменти; створення умов для здійснення як індивідуального, так і диференційованого підходу до учнів у процесі використання програмних засобів.

Цифрові технології у навчально-виховному процесі є одним із суттєвих засобів реалізації цілей і завдань процесу навчання. Очевидно, що навіть слабо підготовлений викладач має переваги над самим досконалим комп'ютером. Справа в тому, що міжособистісні взаємовідносини не вдається формалізувати за допомогою алгоритмів. Цій важливій проблемі пильну увагу приділяють не лише діячі освіти, а

й психологи.

Ми вважаємо, що використання цифрових технологій має дуже багато позитивного:

- забезпечують високий рівень інтерактивності між учнем і матеріалом;
- існує можливість підключення через мережу, що значно заощаджує час і гроші;
- формат CD дисків забезпечує великі об'єми для зберігання інформації, що стимулює навчання, яке включає перегляд значних баз даних (текстів, графіки, відео);
- об'єднує звук та зображення з навчанням на базі ПК;
- збереження даних у цифровому форматі надає більших можливостей для навчання, матеріал може розглядатися покроково з різними рівнями деталізації;
- приваблює значну кількість користувачів, які навчаються;
- сприяє мотивації та заохоченню учнів, студентів;
- можна передавати і подавати інформацію в чіткому і структурованому вигляді, зберігаючи гнучкість;
- є можливість одержати доступ до будь-якого відеокадру або їхній послідовності практично миттєво;
- можна створювати різноманітні варіанти переміщень статичного та динамічного відео, графіки, аудіо треків;
- інформацію легко поновлювати і конвертувати в інші формати;
- учень може сам вибирати темп та час освоєння матеріалу;
- порівняно легко навчитися працювати з електронною поштою і дискусійними форумами;
- скорочується час, витрачений на заняття, відповідно залишається більше часу для роботи та відпочинку.

На нашу думку, серед недоліків використання ІКТ можна виділити: відсутність необхідного доступу до комп'ютера кожного здобувача освіти; розробка програм вимагає значних затрат фінансів та часу; потрібне спеціальне обладнання для роботи програм; величезний обсяг інформації, яка може збивати учнів; невисока якість зв'язку; доступ із робочого столу до технічного забезпечення може бути проблематичним; неможливе передавання особистої поведінки; відсутні мультимедійні програми українською мовою; не розроблена методика використання в освіті.

Як зазначають автори [2, 60], що : «в умовах цифрової економіки людський капітал та інформаційні технології відіграють вирішальну роль в забезпеченні сталого розвитку економіки. У зв'язку з цим підготовка

висококваліфікованих фахівців з врахуванням потреб ринку та сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій, ефективно впровадження яких супроводжується прискоренням економічного зростання, збільшенням кількості робочих місць, підвищення м'якості послуг, набуває особливого значення».

Отже, використання цифрових технологій дає можливість викладачу вносити в освітній процес нові різноманітні форми і методи навчання, що робить заняття і позаурочні заходи інформаційно-насиченими, яскравими, цікавими і забезпечують високий рівень навчального процесу в порівнянні з іншими методами навчання. Сучасні цифрові технології стали невід'ємною частиною освітнього процесу і можуть покращити якість навчання та сприяти ефективнішому використанню часу і ресурсів.

**Список використаних джерел:**

1. Пушкар З.М., Шендирук Н.М. Управління персоналом освітнього закладу в період військового стану. Збірник тез VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», 21 жовтня 2022 року, м. Тернопіль.
2. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Цифрова економіка та сучасні виклики. Матеріали 5-ої Всеукраїнської науково – практичної інтернет-конференції: «Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку» 29 травня 2020р. м. Херсон. С.58-61

**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

**БЮДЖЕТИ ОБОРОНИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ  
ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Другий рік війни продовжує свій кривавий шлях Україною. російська агресія відбирає не лише найцінніше - життя, а й цілеспрямовано знищує громаду за громадою, вулиці, оселі, села та міста. Відбираючи в людей елементарні блага цивілізації: світло, воду, тепло, газ, їжу, змушує їх залишати рідні домівки і шукати нові в регіонах, що вважаються “безпечними”.

Зрозуміло, що за таких умов істотно змінилися підходи та механізми управління територіальними громадами. Адже



життєдіяльність цілої держави базується насамперед на зусиллях органів місцевого самоврядування та згуртованості і організованості усіх мешканців територіальних громад, які “закрили”, насамперед, значну частку соціально - гуманітарних завдань. Бо саме територіальні громади не лише забезпечують своїх членів водо- та теплопостачанням, благоустроєм, електроенергією, не лише усувають надзвичайні ситуації, пов'язані із агресією російської федерації, а й приймають потоки біженців і забезпечують їх усім спектром послуг, які отримують місцеві жителі.

Виконуючи свої безпосередні власні (самоврядні) та делеговані повноваження, територіальні громади сьогодні здійснюють низку заходів з підтримки Збройних сил України, утримують добровольчі формування територіальних громад, загони територіальної оборони та допомагають всім підрозділам, що займаються захистом території та порятунком людей.

Водночас, змінивши підходи в управління, підлаштувавшись під вимоги воєнного часу, очільники громад розпочали пошук шляхів наповнення бюджетів та підтримання і відновлення соціально-економічної стабільності, що значно порушилося через руйнування бізнесу. “На даний час територіальні громади, де це можливо та безпечно, повертаються до активного життя, закликаючи малий та середній бізнес відновлювати роботу, платити податки та давати країні ресурс для продовження оборони, а також приймаючи на своїй території українські виробництва, переміщені із зони активних бойових дій за програмою з релокації виробничих об'єктів, ініційованою Урядом” [1].

Очевидно, що вторгнення, яке призвело до масової міграції, зупинки бізнесу, знищення інфраструктури не могло не призвести до негативних наслідків для бюджетів громад.

Як свідчить опитування третини громад KSE Агроцентром та Всеукраїнською асоціацією громад, за підтримки Фонду Конрада Аденауера в Україні, “кожна четверта громада, що знаходилася у зоні вторгнення рф, зібрала щонайменше на 50% менше доходів від довоєнних планів. Серед громад, які знаходились поза зоною бойових дій, дві третини відзначили падіння доходів.

Надходження з податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), акцизів та земельного податку – статті бюджетів, які постраждали найбільше.

Як результат, громади стикнулися із потребою продовжувати фінансувати освіту, медицину та ЖКГ при падінні надходжень до 70%. Це внесло значний дисбаланс у їхні фінанси” [2] .

Органи місцевого самоврядування мають значно менший доступ до фінансових ресурсів, на відміну від уряду. Адже, наприклад, облігації

місцевих позик доступні здебільшого великим містам. Міжнародна фінансова допомога у вигляді грантів фінансує найчастіше інфраструктурні, соціально-гуманітарні чи громадські проекти.

Тому, управлінці місцевих громад вдаються до інших механізмів збереження балансового рівня бюджетів: оптимізація видатків або запит до центральної (регіональної) влади щодо фінансової допомоги у вигляді субвенцій та дотацій. Чи вдалося громадам вирівняти свої витрати відповідно до своїх доходів? Однозначно: не всім. І справа не лише у продовженні правового режиму воєнного стану. Деякі територіальні громади не виконали дохідних частин бюджетів з причини реформи лісової галузі, коли державні лісові господарства, що були зареєстровані на їх територіях і, відповідно, сплачували ПДФО у місцеві бюджети, були ліквідовані та реорганізовані. Іншим громадам довелося, відповідно до встановленого Урядом обов'язку, перерахувати реверсну дотацію до державного бюджету з місцевих бюджетів територій, де не ведуться бойові дії або території некупованих.

Та все ж, попри бюджетні перипетії, складні умови ведення бізнесу, постійні загрози ракетних ударів, необхідність негайної ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, блекауту, повітряні тривоги, територіальні громади нашої держави продовжують функціонувати, надаючи увесь спектр послуг мешканцям на внутрішньо переміщеним особам на їх території якісно та вчасно.

Більше того, органи місцевого самоврядування на територіях, де не ведуться військові дії стали активно фінансувати заходи, пов'язані саме з обороною нашої держави, приймаючи відповідні місцеві програми і виділяючи на це кошти.

Яскравим прикладом переорієнтування місцевих бюджетів на потреби оборони є Рівненська область: «26 січня Рада оборони Рівненської області своїм рішенням рекомендувала 52-м територіальним громадам нашого регіону виділити фінансування для оборонних заходів. Кожній ТГ визначали суму на оборону за наступним алгоритмом: частина сплаченого військовими ПДФО або вільні залишки. Прикордонні громади вже витратили набагато більше на зведення оборонних рубежів на своїх територіях. Тож їм не доводилося завдання про виділення коштів, тому що такі ТГ самі їх потребують», - сказав Віталій Коваль [3].

Дані кошти в області будуть спрямовані на укріплення кордонів, комплектування військових частин та угруповань, будівництво інженерно-фортифікаційних споруд, оснащення військовослужбовців відповідною технікою та екіпіруванням.

Як відбувалася трансформація бюджету Рівненської області від “мирного до оборонного” можна проаналізувати в таблиці 1, складеній на

основі даних державного веб-порталу бюджету для громадян “open budget” [4].

Таблиця 1

### Трансформація бюджету Рівненської області від “мирного до оборонного”

Показник	2021	2022	відхилення 2022 до 2021	
			грн	%
Власні доходи бюджету Рівненської області (грн)	3903636376	2687337146	-1 216 299 230	68,8
Видатки бюджету Рівненської області (грн)	3663111197	2572815204	-1 090 295 993	70,2
Видатки бюджету на громадський порядок, безпеку та судову владу (грн)	4785000	124398254	119 613 254	2 599,7
Частка видатків бюджету на громадський порядок, безпеку та судову владу (%)	0,13	4,84		

Такий державницький підхід до бюджетування громад для забезпечення їх життєдіяльності в умовах воєнного стану є виправданим, адже на сьогодні пріоритетним питанням як для держави, так і для її найменшого адміністративно - територіального утворення є якнайшвидше відновлення миру та забезпечення подальшого оборонного комплексу заходів для запобігання різного роду агресій.

#### Список використаних джерел:

1. Про забезпечення життєдіяльності громад URL: <http://www.golos.com.ua/article/358271> (дата звернення 20.04.2023).
2. Decentralization and Communities Amalgamations: Increasing the Urban and Rural Divide? Ukrainian ATCs during RF full-scale invasion URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Final-Report-II-part-KAS.pdf> (дата звернення 20.04.2023).
3. Державницька позиція громад. На Рівненщині виділили необхідні гроші на оборону URL: <https://www.rv.gov.ua/news/derzhavnytska-pozytsiia-hromad-na-rivnenshchyni-vydilyly-neobkhidni-hroshi-na-oboronu> (дата звернення 21.04.2023).
4. Державний веб-портал бюджету для громадян “open budget” URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/17100000000/info/indicators?year=2022&month=12> (дата звернення 21.04.2023).

**Ірина СМАЧИЛО**

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

### **ЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ З ФУНКЦІЯМИ ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Корпоративна культура – це система цінностей, правил, традицій, принципів, норм поведінки, які сформувалися в організації та яких дотримується більшість працівників [1]. Вона формується з моменту створення організації та не залежить від того, чи існує спеціальна служба для роботи з нею. Завданням кожної організації є створення такої корпоративної культури, яка б дала змогу працівникам на практиці відчувати себе комфортно. Задоволений працівник – це безкоштовна реклама, яка приваблює нових працівників і клієнтів. Вміле управління корпоративною культурою позитивно впливає на розвиток організації, оскільки скорочуються витрати, не тільки на підбір персоналу, але і, наприклад, на зовнішній PR; підвищується авторитет на ринку і привабливість як для потенційних працівників, так і для партнерів по бізнесу й акціонерів. Тому непросто створити корпоративну культуру, де кожен працівник вноситиме свій вклад в спільну мету організації [3].

Управління офісом здебільшого здійснюється за тими самими принципами та на основі тих самих функцій, що і загальний менеджмент. Функції офіс-менеджменту – це основоположні напрямки діяльності та управлінського впливу, які використовуються задля досягнення поставленої мети. До основних функцій офіс-менеджменту належать: планування; організування; координація; мотивування; контролювання; регулювання; кадрове забезпечення; режисерування; спілкування [4].

Кожна з функцій відіграє певну роль у формуванні корпоративної культури. Вони тісно взаємодіють між собою, співвідносяться з різними процесами, що відбуваються під час діяльності організації. Співвідношення функцій офіс-менеджменту із явищем корпоративної культури, надає можливість виокремити наступні залежності між ними.

Планування є основною функцією офіс-менеджменту. Адже всі типи організацій створюють плани (плани з розвитку, планування навчання, кар'єри, нових продуктів та інші). Планування концентрується на створенні плану розвитку корпоративної культури організації. Успішне створення корпоративної культури неможливе без чіткого або приблизного плану. Це зумовлене тим, що корпоративна культура формує основні базові параметри діяльності організації,

включаючи в себе проголошені нею постулати, висвітлені в таких складових як місія, бачення, гасло, слоган, логотип та інші [2].

Організування – фундаментальна функція, завдяки якій будується вся структура управління в офісі. Функція організування – це визначення, групування та організація різних видів діяльності, які вважають необхідними для досягнення цілей офісу. Принципи, які формують основу корпоративної культури, задають ключові правила та норми поведінки, яких потрібно дотримуватися в бізнес-процесах, на робочих місцях, у відносинах між працівниками та зовнішніми цільовими групами та іншими. Часто, для кращого сприйняття, організаційні правила включені в поведінку корпоративного героя (рекламного персонажу), який є елементом корпоративної культури і якого підсвідомо працівники можуть наслідувати.

Важливою функцією керівництва офісу є мотивування, яка полягає в мотивації працівників у такий спосіб, щоб вони могли спрямовувати свої зусилля на досягнення організаційних цілей. Ця функція має найбільш помітний зв'язок з корпоративною культурою, оскільки вона як і внутрішня культура спрямована на працівників. Мотивація лежить в основі кожної організації, без неї неможлива будь-яка діяльність. Мотивування створює соціальне підґрунтя існування організації, яке висвітлене в місії, візуалізуючи стратегічне бачення, чого прагне організація, формуючи цінності, корпоративна культура забезпечує стійку систему мотивів, які задовольняють низку вторинних потреб її працівників, зокрема поваги, самовираження та інших.

За допомогою функції контролювання визначають рівень досягнутих працівниками офісу результатів. Якщо розглядати її у зв'язку з корпоративною культурою, то саме ця функція відповідає за належне виконання всіх інших функцій на шляху до створення внутрішньої культури організації. Формування позитивної корпоративної культури потребує постійного нагляду та контролю, щоб у разі якихось негараздів завжди була можливість вчасно втрутитись та ввести зміни. Корпоративна культура є основним стержнем, який не дозволяє відхилятися організації від проголошених нею орієнтирів: призначення, стратегічних планів, цінностей та інших.

Функція регулювання здійснюється паралельно з контролюванням та призначена для того, щоб у різних неочікуваних ситуаціях, мати можливість запобігання негативним несподіванкам та їх наслідкам. Ця функція не завжди знаходить собі застосування, оскільки є «ситуаційною функцією». Корпоративна культура висвітлює ключові правила ведення бізнесу, напрямки діяльності, відповідно, допомагає в момент впливу

зовнішнього середовища, набору нових працівників зберігати цілісність організації.

Функція координації – означає погоджувати, упорядковувати, інформувати та спрямовувати спільну діяльність працівників офісу для досягнення загальних цілей. Координацію часто визначають як взаємозалежність усіх функцій менеджменту. Функція координації не лише має помітний зв'язок з корпоративною культурою, а й дуже часто перетинається з іншими функціями менеджменту під час своєї діяльності, а саме з функціями мотивування, контролювання та регулювання. У сукупності ці функції створюють позитивну корпоративну культуру в організації.

Місія функції координації у зв'язку з корпоративною культурою полягає в досягненні узгодженості між усіма сферами діяльності організації, у збереженні цілісності корпоративної культури та внутрішніх зв'язків, а також їх вдосконалення.

Кадрове забезпечення – це функція, що передбачає набір, відбір, працевлаштування, навчання, зростання та розвиток усіх членів офісу.

Режисерування – це набір манер і способів, яким роботодавці надають інструкції своїм підлеглим. Функція, яка передбачає вміння спрямовувати, надихати, навчати та використовувати працю інших людей для досягнення бажаних результатів офісної діяльності;

Спілкування – функція, без якої не може існувати офіс. За допомогою спілкування різні особи пов'язуються між собою в групу або організацію для досягнення спільної мети. Жодна групова діяльність не можлива без спілкування. Саме спілкування дозволяє працівникам офісу координувати діяльність, обмінюватися досвідом та досягати прогресу.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що функції офіс-менеджменту є цілісною системою. Кожна функція знаходить своє призначення у процесі формування корпоративної культури, вдосконалює його та надає можливість організації поступово розвиватися.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Varicheva R.V., Zamlynskyi V.A. Solution of the Problems of Interpersonal Relations in the Accounting Organization Process to Prevent Fraud and Strengthening of Enterprise's Economic Safety. *Accounting and Finance*. 2017. № 4 (78). P. 13-19.
3. Zamlynskyi V.A. Impact of Corporate Culture on the Company's Development. *Accounting and Finance*. 2019. № 1 (83). P. 145-151.
4. Матвеева Ю.Т., Майборода Т.М., Кириченко К.І. Офіс-менеджмент: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 400 с.

**В'ячеслав ТОЛКОВАНОВ**

д-р наук з держ. упр., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **СУЧАСНИЙ НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНТЕКСТ І ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Позиціювання України як сучасної правової та демократичної держави, що обрала для себе європейський вектор розвитку і стратегічний курс на реалізацію фундаментальних перетворень у різних сферах соціально-економічного та суспільно-політичного життя, визначає важливість реформування державного управління на основі європейських принципів державного управління як однієї з першочергових реформ, визначених керівництвом Української держави.

Реформування системи державного управління є невіддільною частиною суспільних трансформацій держави, подібних до тих, які відбувалися і відбуваються практично в усіх країнах світу. Нині система державного управління потребує інноваційних науково обґрунтованих підходів, які мають дати належну відповідь на наявні виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечити надання якісних адміністративних послуг громадянам, сприяти запобіганню проявів корупції в органах влади на всіх рівнях.

Якісні перетворення в економічній, соціальній, виробничій, науковій та освітній сферах вимагають реформування системи державного управління, засвоєння і впровадження нових імперативів, змісту, форм і методів управлінської діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Треба розуміти реформу державного управління як «цілеспрямовану зміну інститутів, що припускає присутність в системі суб'єктів, які розробляють і реалізують план трансформації» [4]. Такий підхід передбачає не тільки свідоме проектування реформ суб'єктами інституційних змін, а трансплантацію інструментів та механізмів реформування, які були б успішно реалізовані в країні. Таким чином, термін «реформування» щодо системи державного управління доцільно розглядати як процес системних змін на рівні держави, що проводиться в межах спланованої діяльності за умови узгодженої взаємодії всіх елементів управління (органів державної влади) з метою її саморозвитку для забезпечення ефективного суспільного розвитку.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники виділяють такі передумови реформування державного управління: загострення певних конфліктів у

державному апараті та суспільстві загалом; неспроможність державних органів регулювати соціально-економічні відносини традиційними інструментами та методами; розбалансованість структурно-функціональної системи управління та політичних інститутів влади, розрив взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, напружена ситуація в суспільстві тощо [3; 4; 9; 10; 11; 12; 14].

Водночас можна виокремити два підходи і, відповідно, два чинники, що перешкоджають процесу втілення реформ: по-перше, «процедурний чинник» (державні органи або окремі посадові особи мають діяти в постійній площині процедур прийняття рішень, способів їх реалізації, дотримання термінів виконання тощо; це означає, що потрібно протидіяти процедурам для того, щоб розпочати реформи); по-друге, так званий «корпоративний чинник», який визначає бар'єром для реалізації реформи той чи інший державний орган, який встановлює певні норми, що можуть суттєво протидіяти імплементації будь-якої реформи [5; 7].

Вітчизняні та зарубіжні вчені також виокремлюють певні фактори, що спричиняють кризу державного управління і, отже, визначають необхідність його реформування, а саме: відсутність політичного лідерства; відсутність єдиного бачення щодо стратегічного управління країною; системна корупція в державному управлінні; неналежний рівень професіоналізму працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування; неможливість об'єктивного визначення пріоритетів реформування різних сфер державного управління; неналежне реагування на можливі загрози; відсутність належної оцінки механізмів контролю за діяльністю органів державної влади щодо виконання покладених на них функцій; жорстка централізація, підпорядкованість регіонів центру, без врахування специфіки місцевого розвитку; відсутність належного прогнозування бюджетної, економічної та соціальної політики; неналежний рівень надання адміністративних послуг; відсутність діалогу між урядом та суспільством [2; 5; 9].

Зважаючи на це, науковці [1; 3; 4; 6; 8] виокремлюють декілька позитивних факторів, що в кризових ситуаціях виступають сприятливим чинником ефективного реалізації реформ, зокрема вибір зручного моменту для висунування проєкту реформи в поєднанні з людським фактором, який пропонує новаторську ідею і здатний здійснити її впровадження. При цьому ініціатори реформи повинні бути готові до змін, здатні правильно оцінити ситуацію, на основі глибокого аналізу розробити план реформи (однозначний, зрозумілий, чітко спланований і скоординований із національними і міжнародними тенденціями розвитку), вжити конкретні заходи та взяти на себе



відповідальність за отримані результати. Крім того, в разі необхідності, потрібно бути готовим до збереження статус-кво, або ж навпаки – до комплексної реформаторської політики.

Ще одним сприятливим фактором реформи деякі дослідники [2; 9; 11] визначають усвідомлення організацією кризи й необхідності змін. На їхню думку, реформатори повинні включати у проект реформи пропозиції, які надходять із внутрішнього середовища заради подолання зовнішніх протидій.

Позитивним фактором втілення реформи є усвідомлення організацією необхідності перетворень. У такому випадку «архітектори змін» мають включати пропозиції, що надходять від співробітників організації, до програми реформи. Крім того, під час опрацювання стратегії реформи необхідно враховувати організаційні, інституційні, кадрові та особливості тієї чи іншої організації.

Проте реформи для громадян здебільшого пов'язані з невпевненістю, тоді як і самі організатори не завжди знають, для отримання якого результату вони здатні боротися за втілення реформ. Разом з тим, уряди деяких країн не хочуть проводити глобальні реформи через можливі політичні проблеми та брак ресурсів.

Проведений аналіз дозволяє визначити поняття «реформування державного управління» як процес формування ефективної відкритої системи державного управління у взаємодії всіх її елементів відповідно до європейських принципів і стандартів, орієнтованої на запобігання ймовірних загроз ефективному розвитку системи державного управління або/та їх уникнення.

На сьогодні відомі дослідники [5; 8; 9] виділяють п'ять моделей реформи державного управління. Обрана модель впливатиме як на зміст програми реформи, так і на тактику й часові рамки її реалізації.

Перша модель стосується реформи, що поширюється лише на окремі інституції державного управління, а не загалом публічного сектору. Основна ідея такої реформи полягає в тому, що підвищення ефективності діяльності публічного сектору безпосередньо залежить від ефективності діяльності окремих його інституцій. Методи управління, зокрема, людськими ресурсами, фінансами, системами контролю тощо, які використовуються у приватному секторі, переносяться поступово у публічний сектор. Очевидно, таке «імпортування» передбачає наявність системи державного управління, у якій лише необхідно покращити роботу її інституцій на всіх рівнях [6].

Спектр другої моделі реформи дещо ширший і охоплює не окремі інституції, а сукупність усіх інституцій державного управління та публічного сектору. Така реформа спрямована на вирішення

структурних проблем на рівні всієї системи державного управління. «Критична точка публічного управління – це управління організаційною взаємозалежністю, наприклад, у наданні послуг чи в управлінні бюджетним процесом» [2]. Така реформа передбачає втручання у функціональний розподіл різних інституцій у системі, створення ефективних механізмів взаємодії та співпраці між ними. Тобто слід вести мову не лише про функціонування окремих інституцій, а головним чином про функціонування цілісної системи державного управління у взаємодії всіх її елементів, що і є основним завданням такої реформи.

Третя модель реформи державного управління передбачає вихід за межі державного сектору. Така реформа охоплює взаємодію держави з громадянським суспільством, під якою розуміють, з одного боку, рух, у якому інституції громадянського суспільства висувають свої вимоги до політиків, а з іншого – представники органів державної влади реалізують сформовані разом із представниками громадянського суспільства державну політику. Упровадження такої моделі передбачає відкриті дискусії, співпрацю з інституціями громадянського суспільства, що надає цій моделі більшої легітимності та прозорості. Однак таку модель реформи можна використовувати лише за наявності розвиненого громадянського суспільства, яке може стати рівноцінним партнером для держави.

Четверта модель реформи виходить за межі інфраструктурного рівня. Її масштаб охоплює не лише політичні інституції, взаємодію між ними та громадянським суспільством, а й ідеологію, цінності та політичну культуру загалом. Така реформа не передбачає зміни ідентичності громади чи нації, натомість передбачає зміну того, що є «нормальним» і «прийнятним», зважаючи на систему цінностей, норм та ідей [3].

Реалізація такої моделі передбачає подолання традиції корупції, підтримку культури підприємництва та здорової конкуренції, переорієнтацію державних службовців та представників органів місцевого самоврядування на надання належних публічних послуг громадянам тощо. Реформа передбачає проведення досліджень щодо переконань, очікувань і побажань громадян, зокрема, політиків, державних службовців і посадовців місцевого самоврядування і враховує розвиток громадянської освіти.

П'ята модель реформи охоплює всі елементи системи державного управління. Вона впливає на розподіл ресурсів між публічними, приватними і неприбутковими інституціями. Враховуючи функціональну диференціацію суспільства, така реформа регулює ринкові механізми приватного сектору й бюджетні механізми публічного.

Ураховуючи необхідність модернізації системи державного управління в контексті набуття повноправного членства в ЄС, можемо зробити висновок про те, що Україна обрала саме п'яту модель реалізації цієї реформи. Разом з тим, на сьогодні під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників утворено необхідні інституційні та законодавчі умови для забезпечення подальшої реалізації реформи, наближення національного законодавства до права ЄС (зокрема, кластеру 34 «Інституції» «*acquis communautaire*»).

**Список використаних джерел:**

1. Бакуменко В. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. Ч. 1: Теоретико-методологічні засади. 276 с.
2. Гончаров В. М. Адміністративне право України. Київ : Вентурі, 2007. 258 с.
3. Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія. Київ : НАДУ, 2005. 236 с.
4. Гурне Б. Державне управління. Київ : Основи, 1993. 165 с.
5. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування / [за ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева]. Львів : АРІДУ НАДУ, 2008. 561 с.
6. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.
7. Державне управління: Європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [В. Б. Авер'янов та ін.]; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юстиніан, 2007. 288 с.
8. Лихач Ю. Ю. Функціональне обстеження як інструмент реформування державного управління в Україні. *Сучасні проблеми державного та муніципального управління* : матер. наук.-практ. конф. (3 квітня 2015 р.) : у 2 ч. / за заг. ред. О. І. Дація, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. Київ : Академія муніципального управління, 2015. Ч. 2. С. 104–106.
9. Щербак Н. В. Парламентський вимір реформи державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ : Вид-во «Людмила», 2020. 382 с.
10. Aubin E. L'essentiel du droit de la fonction publique. Paris : Gualino, 2003. 243 p.
11. Georges P., Siat G. Droit public. 14ème éd. Paris : Sirey, 2003. 379 p.
12. European Governance White paper / Communication of the European Communities. Brussels 25 (2001) 428 final. Pp. 9–10.
13. Gohin O. Institutions administratives. Paris : E.J.A., 2002. 782 p.
14. Moreau J. Droit public. 4ème éd. Paris : Economica, 2001. T. I. 572 p.

**Дмитро ХУДИК**

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

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

Більше року повномасштабної війни дає нам розуміння, що культура - справді другий фронт [1]. Цього часу було достатньо для усвідомлення ідеологічного підґрунтя російського нападу та важливості розвитку та збереження національної ідентичності. Останні 300 років наш північний сусід веде дуже агресивну політику зокрема і на культурній ниві.

Виклики, які виникли в українській культурній спільноті внаслідок війни фактично унеможливають традиційну мистецьку та культурну діяльність.

Війна в Україні призвела до масштабних руйнувань культурних закладів, що призвело до втрат культурної спадщини. Станом на сьогодні, понад 1000 закладів культури в нашій країні зазнали руйнувань або пошкоджень, переважно на Сході та Півдні України. Ці збитки мають серйозні наслідки не лише для культурної спадщини України, але й для соціальної та економічної стабільності країни.

В Україні налічується близько 35 000 закладів культури, що включають бібліотеки, клуби, театри, філармонії, музеї, виставкові центри та галереї. Половина з них працюють з великими обмеженнями, а багато з них зовсім не працюють.

Такі заклади, як театри, філармонії та концертні зали можуть функціонувати лише на кількість людей, яку вміщує їхнє бомбосховище або укриття, що значно обмежує їхню здатність до заробітку. Війна також створила великі виклики для культурної спільноти, яка змушена адаптуватися до складних обставин та обмежень, щоб продовжувати надавати культурні послуги та зберігати культурне надбання країни.

На сьогодні, за статистичними даними, заклади культури мають дохід менший на 50-60% порівняно з мирним періодом. Крім того, відомо про секвестр бюджету, який першим чином впливає на гуманітарні сфери, зокрема культуру. Заклади культури по всій країні майже на 30-40% не отримали необхідну підтримку цього року. Це означає, що їхня можливість виживати та функціонувати зменшена майже на дві третини [1].

В період обмеження діяльності закладів культури, можливим рішенням є використання приміщень цих закладів як прихистки, центри

волонтерства та допомоги. Працівників за їх згодою можуть залучати до іншої діяльності: волонтерство, організація прихистків, виконання робіт з благоустрою тощо.

Сьогодні однією з головних проблем, з якими стикається сфера професійної культури, є втрата талантів. Багато країн Європи надають можливість українцям тимчасово працювати та працевлаштовуватись у своїх країнах. Нажаль, це зменшує вірогідність повернення в Україну найкращих українських талантів.

Для того, щоб створити стимули для їх повернення в Україну, потрібно розробити нову модель винагород за роботу в культурному секторі. На сьогодні галузь культури є однією з найбільш низькооплачуваних галузей, і тому не є привабливою для працевлаштування. Тут працюють тільки люди, які дійсно зацікавлені у справі, ті, хто навіть не уявляє свого існування поза цією сферою. Тому, розробка нової моделі винагород, що дозволить збільшити зарплати працівників культурної сфери, може стати дієвим заходом для зменшення відпливу талантів та збільшення конкурентоспроможності України в цій сфері.

Надзвичайним завданням є представлення України за кордоном у різний спосіб, у тому числі в академічних колах – дослідницьких, історичних, гуманітарних. Адже, ми можемо похвалитися нашою українською піснею, народним мистецтвом, українським одягом, а також креативними індустріями, дизайном та рекламою, що можуть допомогти продемонструвати нашу ідентичність та відмінність.

Культурний фронт відображається внутрішньо та зовні країни. Оглядаючи плани з розвитку української культури після завершення конфлікту та просування її на міжнародній арені, наша увага повинна бути зосереджена на результативності, а не на процесах. У гуманітарних сферах досі часто було акцентовано орієнтацію на процес. В умовах сучасних викликів ми повинні змінити наші підходи до фінансування та підтримки закладів культурної сфери та зосередитися на підтримці тих проєктів, які дають результат та продукт.

Особливо важливо робити відновлення культурної спадщини на деокупованих територіях. Адже росіяни повністю виключають історію України і всі пов'язані з нею культурні прояви, розпочинаючи зі заміни вивісок і назв вулиць. На додачу, вони вивозять українську літературу з бібліотек і привозять на ті ж території бюсти Пушкіна замість портретів наших письменників. Окупанти намагаються повністю виключити будь-які згадки про Україну на територіях, які перебувають під їхньою окупацією. Після звільнення цих територій виникає необхідність заповнення культурного вакууму, зокрема, у Херсоні, де наразі ведеться робота з обліку того, що було вивезено і вкрадено з музеїв. Відновлення

культурних просторів і наповнення їх україномовним продуктом стає великим викликом.

Ще одним важливим питанням сьогодення є оцифрування культурної спадщини. У державному музейному фонді України налічується більше 12 мільйонів об'єктів, що розміщені у понад 2,5 тисячах музеїв по всій країні. Якби станом на 24 лютого 2022 року у нас був такий реєстр, ми б мали точну інформацію про те, що саме було викрадено з музеїв Херсона.

Друге питання – це цифровізація нерухомої спадщини. В Україні нараховується 120-140 тисяч об'єктів нерухомої спадщини різного рівня, зокрема національного та місцевого значення. Такі об'єкти необов'язково є закладами культури та часто можуть бути будь-якими будівлями або спорудами, розташованими у центрі міста. На даний момент вони не внесені до геопросторової карти України для того, щоб використовувати цю інформацію в процесі видачі дозволів на виробництво. Раніше все це здійснювалося в ручному режимі з використанням паперових документів. Зараз потрібно оцифрувати дані та внести об'єкти нерухомої спадщини до геопросторової карти. Це складний процес, який вимагає нанесення на карту всіх пам'яток, включаючи межі пам'яткоохоронних територій, з метою запобігання забудові між двома будівлями XIX сторіччя житловими новобудовами. Крім того, необхідно зберігати стилістичні та кольорові рішення, щоб зберегти історичний вигляд міста.

В контексті галузі культури, цифровізація становить виклик через потребу у розвитку цифрових навичок серед працівників та надання відповідного обладнання для оцифрування культурної спадщини: від планшетів і ноутбуків у музеях і бібліотеках до сканерів, 3D-сканерів та високоякісного фотообладнання. Усвідомлюючи важливість збереження культурної спадщини, необхідно забезпечувати доступні засоби, щоб здійснювати цифрове оцифрування всіх об'єктів.

У разі необхідності слід передбачити процедуру евакуації майна та персоналу закладів культури. Для збереження документів та архівів необхідно провести їх впорядкування та оцифрування, а також зберегти у "хмарі" та скопіювати на електронні носії, якщо це можливо, вивезти у безпечне місце.

Окрім того, слід звернути увагу на збереження цінностей та їх захист. У разі загрози окупації, працівники закладів культури повинні бути свідомі про те, яку інформацію необхідно знищити, щоб уникнути її потрапляння до рук ворога.

Розширення повноважень інституту місцевого самоврядування надає нові можливості для громад, в тому числі тим, що постраждали від конфлікту. Ці можливості полягають у відбудові та покращенні добробуту мешканців сіл та малих міст, завдяки реалізації нових

освітніх, соціальних, медичних, культурних та інфраструктурних проєктів. Проте, збільшення повноважень також призводить до значної відповідальності перед державою та суспільством, особливо в умовах війни.

Одним із важливих завдань місцевого самоврядування є моніторинг пошкоджень об'єктів та закладів культури, туристичної сфери, історичних пам'яток, релігійних споруд та об'єктів нематеріальної спадщини. Завдяки своїм повноваженням та здатності до мобілізації громадськості, місцеве самоврядування може забезпечити ефективний моніторинг пошкоджень, швидку реакцію на випадки порушення прав культурної спадщини та згуртування громади для післявоєнного відновлення. Отже, велика відповідальність, що покладена на місцеве самоврядування, вимагає від керівників цих органів серйозного підходу та вміння виконувати свої повноваження з відповідальністю.

**Список використаних джерел:**

1. Григоренко Г. Культурний фронт під час війни. VOXUKRAINE. URL: <https://voxukraine.org/kulturnyj-front-pid-chas-vijny>.
2. Куропась І. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-prioritytiv-povojennoho-rozvytku>.
3. Негода В., Гарнець О. Як розвивати культуру в громадах: можливості, ресурси, виклики. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12801>.
4. Монастирський Г.Л. Актуальні виклики модернізації публічного управління розвитком громад в умовах післявоєнної відбудови. 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. 64-67.
5. Монастирський Г. Виклики та загрози системи публічного управління в Україні в умовах війни. Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Харків, 21 вересня 2022 р. С. 169-171. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_2022.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf_2022.pdf)
6. Кокотюха А. Як рятувати культуру в умовах війни?. ГЛАВКОМ. URL: <https://glavcom.ua/columns/kokotuxa/yak-ryatuvati-kulturu-v-umovah-viyni-847578.html>.

**Ольга ЧИГУР**

здобувачка освітньо-наукової програми  
«Економіка», ЗУНУ

Науковий консультант: д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Тетяна ЖЕЛЮК

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Сучасну парадигму світового ринку медичних послуг визначають процеси глобалізації, цифровізації, промислової революції 4.0 та 5.0, підвищення тривалості життя та вимог населення до якості медичних послуг, посилення взаємозалежності національних ринків, внаслідок чого сфера медичних послуг активно включається до міжнародної торгівлі, розширення географії надання якісних медичних послуг, поява нових учасників ринку, що в цілому призводить до зростання міжнародної конкуренції у цій сфері, пошук нових каналів фінансування, розбудова партнерських відносин, злиття та поглинання і вертикальна інтеграція. Ці процеси стимулюють появу нових методів лікування, модернізують організацію діяльності закладів охорони здоров'я, посилюють використання телемедичних технологій, модернізують систему управління знаннями та фінансовим забезпеченням.

Україна не є виключенням в цьому процесі. Незважаючи на військову агресію росії, знищення значної кількості об'єктів соціальної інфраструктури Україна продемонструвала не лише сталість надання медичної допомоги, але й розробила Стратегію розвитку охорони здоров'я до 2030, яка визначає основні вектори розвитку сфери охорони здоров'я з врахуванням прогресивних світових тенденцій у цій сфері, національного досвіду та ресурсних можливостей та допоможе успішно інтегрувати національний ринок медичних послуг в глобальний. Однак для цього необхідно напрацювати дорожню карту з організаційно-економічного механізму реалізації задекларованих векторів та пріоритетів з врахуванням різноманітних факторів, таких як поточний стан галузі охорони здоров'я в Україні, фінансування, потреби та запити населення, якість надання медичних послуг, ступінь участі приватного сектору.

Вони стосуються «забезпечення всебічного доступу населення до якісних медичних послуг та інструментів реалізації права на здоров'я, посилення політик та спроможності інститутів національної системи охорони здоров'я, створення та забезпечення умов для розвитку і реалізації потенціалу складових національної системи охорони здоров'я» [2].



Основні трансформації ринку медичних послуг згідно Стратегії передбачають: «приведення мережі надавачів послуг охорони здоров'я у відповідність з потребами людей і наявними ресурсами, забезпечення розвитку послуг із реабілітації й догляду за людиною та їх інтеграції на всіх рівнях медичної допомоги, забезпечення розвитку послуг довготривалого догляду та лікування (long-term care), впровадження системи управління якістю в охороні здоров'я на національному, регіональному та локальному рівнях, забезпечення доступності людей до якісних та безпечних послуг охорони здоров'я, складовою якої є також доступні ефективні та безпечні ліки належної якості, до цифрових послуг охорони здоров'я з використанням телемедичних технологій тощо» [2].

При реалізації стратегічних пріоритетів у розвитку ринку медичних послуг необхідно звертати увагу на розвиток приватного сектору, шляхом розробки політики, яка створює сприятливе регуляторне середовище для приватних інвестицій у секторі охорони здоров'я. Для збереження та примноження кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я увагу необхідно звертати на медичну освіту та навчання, шляхом стимулювання як державних так і приватних інвестицій в медичну освіту. Це може включати розширення мережі вищих навчальних закладів, які можуть реалізовувати програми професіоналізації медичних кадрів загалом та управлінських кадрів зокрема; фінансову мотивації для медичних працівників, які працюють у територіальних громадах; покращення доступу до медичних послуг, особливо в сільській місцевості та віддалених районах, шляхом розширення телемедичних послуг та інвестування в мобільні медичні пункти.

Загалом успішна стратегія розвитку ринку медичних послуг України має бути спрямована на створення сталого фундаменту для надання доступних, та якісних медичних послуг населенню. Це неможливо зреалізувати без продуманої системи моніторингу та оцінювання Стратегії, яка повинна включати ключові індикатори, що фіксуватимуть поступ у реалізації стратегічних векторів модернізації галузі охорони здоров'я. На рівні окремих медичних закладів важливо координувати процес фінансової сталості в умовах посилення ризиків та безпекових викликів, підвищення показників операційної діяльності та результатів надання медичних послуг, а також реалізації інноваційних рішень. Все це дасть можливість підвищити якість надання медичної допомоги, скоротити витрати, уникнути зниження маржі та створити узгоджену структуру витрат і моделей медичного обслуговування відповідно до актуальних тенденцій та моделей оплати медичних послуг.

«На фінансові показники екосистеми охорони здоров'я впливає ціла низка чинників, зокрема: поява персоналізованої медицини, поширення експоненційних технологій, вихід на ринок компаній, що створюють

парадигму кардинально нової та нетрадиційної конкуренції, попит на медичні центри з розширеним переліком послуг і вдосконалені моделі оплати послуг та державного фінансування» [3]. Окрім того, успішному розвитку галузі сприятимуть укріплення партнерських відносин між державою та приватним сектором, інвестування у заходи з попередження хвороб та охорони здоров'я населення, а також вивчення практик і використання досвіду інших галузей.

**Список використаних джерел:**

1. Гапонова Е. О. Сучасні тенденції функціонування світового ринку медичних послуг. *Вісн. Харк. нац. ун-ту імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2017. Вип. 6. С. 20-24.
2. Указ Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Проект від 23.02.2022. URL: <https://bit.ly/3mTbzxF/>
3. Прогноз тенденцій розвитку світової галузі охорони здоров'я. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook-2019.html>

**Інна ЧИКАЛО**

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

**АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Управління соціально-економічним розвитком територій в умовах військового часу вимагає від керівництва громади високого рівня компетентності, оперативності та рішучості для прийняття зважених управлінських рішень. Враховуючи те, що підготовка та прийняття управлінського рішення є невід'ємною складовою управлінського процесу, для вибору максимально правильного його варіанту, що відповідатиме цілям розвитку територій та її ресурсним можливостям слід врахувати можливі ризики та застосувати необхідний інструментарій аналітичного забезпечення. Реалії сьогодення вимагають постійного та системного аналітичного опрацювання інформації для оперативного виявлення екстерналій та швидкого реагувати на них.

Аналітичне забезпечення охоплює комплекс дій щодо: збору, алокації та узагальнення інформаційних даних; перевірки достовірності інформаційних масивів; аналітичного опрацювання інформаційних масивів; збереження та передачі інформації; формування інформаційного базису для виокремлення альтернативних варіантів рішень. Реалізація вказаного потребує формування відповідної

інформаційної бази територіальної громади та врахування, нових викликів в умовах війни, що зумовлюють проблеми щодо:

– по-перше міграції населення територіальної громади та відсутність гарантій його повернення;

– по-друге, відсутності особистої безпеки працівників та жителів громади на території країни, що обумовлюється непередбачуваністю ракетних обстрілів;

– по-третє, ризиків втрати ресурсного потенціалу території через руйнування внаслідок військових дій;

– по-четверте, вирішення проблем, пов'язаних із релокацією бізнесу та переміщенням цивільного населення із регіонів, де відбуваються активні бойові дії у територіальні громади, які знаходяться у тилкових регіонах, що вимагає координації дій із військовими адміністраціями щодо забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств та внутрішньо переміщених осіб;

– по-п'яте, організації співпраці із донорськими організаціями європейських держав в питаннях спільної реалізації проєктів соціально-економічного розвитку та відновлення і розбудови інфраструктури відповідних громад;

– по-шосте, забезпечення економічної безпеки громади шляхом захисту її інформаційних масивів від кібератак.

Інструментарій аналітичного забезпечення управління соціально-економічним розвитком територій охоплює систему аналітичних, статистичних, експертних та теоретико-ігрових методів. Так, аналітичні методи передбачають встановлення аналітичних взаємозалежностей між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням), до яких належать методи побудови дерева проблем та дерева рішень, окупності інвестицій, оцінка ефективності інвестицій у розвиток території, математичного програмування, тощо. Статистичні методи базуються на зборі та опрацюванні статистичної інформації та охоплюють методи теорії ймовірностей та математичної статистики. Найбільш використовуваними методами із цієї групи є кореляційно-регресійний, дисперсний, факторний та кластерний аналізи, тощо. Теоретико-ігрові методи передбачають знаходження оптимального рішення окремих ігрових завдань. Експертні методи прийнятні для використання у випадку неможливості кількісно охарактеризувати параметри, що характеризують явища та процеси, які характеризують проблему. До методів цієї групи найпоширенішими є такі методи, як: метод „мозкової атаки, метод Дельфі, метод складання сценаріїв, метод простого ранжування та метод вагових коефіцієнтів, тощо.

Водночас, варто зауважити, що в умовах воєнного стану прийняття

управлінських рішень потребує максимальної оперативності, а робота органів місцевого самоврядування – безперервності та ефективності. Вкрай важливо швидко приймати та забезпечувати реалізацію тих управлінських рішень, які безпосередньо в першу чергу впливають на спроможність громади реагувати на виклики воєнного часу та підтримувати свою життєздатність, а також ті – які стосуються забезпечення її безпеки та обороноздатності.

Так, у цьому плані, на час воєнного стану Кабінетом Міністрів України запропоновано певні нововведення щодо збільшення нормативу ПДФО до бюджетів територіальних громад від 60 до 64%, використання інструментарію горизонтального вирівнювання для бюджетів територіальних громад, формування фонду ліквідації наслідків збройної агресії, ресурсний потенціал якого призначений для будівництва громадських будівель, захисних споруд, ремонту об'єктів критичної інфраструктури, ремонту будівель для забезпечення житлом ВПО, розробки ПКД для зруйнованих об'єктів, закупівлі шкільних автобусів, спецтранспорту для охорони здоров'я та комунальних підприємств з благоустрою, удосконалення механізмів визначення ліміту загального обсягу місцевого та гарантованого боргу, спрощення норм адміністрування акцизу з пального, удосконалення системи фінансування охорони здоров'я, що обумовлено переходом на механізм державних фінансових гарантій [1;4].

На сьогодні, Україна має певний напрацьований механізм управління розвитком територій в умовах воєнного стану, який дозволяє забезпечувати їхнє функціонування та може слугувати рушієм розвитку економіки як на час війни, так і в післявоєнний період. Так, зокрема, за час реалізації реформи місцевого самоврядування з 2014 року по 2022р. в Україні створено 1470 територіальних громад, ресурс місцевих бюджетів яких, за оцінками Міністерства фінансів України (МФУ), оцінено у понад 500 млрд.грн. За експертними розрахунками МФУ ресурс місцевих бюджетів у 2023 році прогнозується на рівні 571 266,9 млн грн, у тому числі за загальним фондом –520 789,4 млн грн; спеціальним фондом – 50 477,5 млн грн., серед яких загальний показник власних доходів - 389,6 млрд грн. (у тому числі 366,2 млрд грн. загального фонду та 23,4 млрд грн. спеціальний фонд) [2]. Статистичні дані свідчать про тенденцію щодо зростання частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету. Так, якщо у 2020р. частка місцевих бюджетів у структурі зведеного бюджету (без трансфертів) становила 22,6%, у 2021р. – 22,8%, то за 8 місяців 2022 року склала 25,3% [3]. Домінуючою статтею надходжень до державного та місцевих бюджетів за час війни є міжнародні гранти, обсяг яких за вісім місяців 2022р. до державного

бюджету сягав 265,3 млрд.грн., до місцевого – 0,04 млрд.грн. У структурі надходжень місцевих бюджетів за січень-серпень 2022 року домінував ПДФО, частка якого складала 66,7% (у структурі доходів без трансфертів) та 46,1% (із трансфертами). Іншим вагомим джерелом доходів є субвенції з державного бюджету – 21,8% (77,3 млрд грн).

Введення воєнного стану внесло свої корективи у пріоритетність управління розвитком територій. Пріоритетами, на сьогодні, виступають оборона, підтримка життєдіяльності як постійного населення громади, так і надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, забезпечення підтримки релокованого бізнесу, організація укриттів, тощо. З огляду на вказане, найбільший обсяг видатків спрямовується на оборону, соціальне забезпечення та загальнодержавні функції. За рахунок коштів місцевих бюджетів повністю фінансується житлово-комунальне господарство та освіта, як делеговане повноваження.

Важливим аспектом в контексті досліджуваної проблематики є налагодження скоординованої взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, що є неможливим без належного аналітичного забезпечення. Пріоритетом на сьогодні має стати визначення першочергових завдань діяльності органів місцевого самоврядування на локальному та регіональному рівнях з метою забезпечення максимальної ефективності управління ресурсним потенціалом відповідних територій та координації діяльності для забезпечення як відновлення економіки, так і оборонних потреб.

**Список використаних джерел:**

1. Бюджетний кодекс України чинний від 08.07.2010 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page7>
2. Прогнозна оцінка та аналіз основних параметрів виконання місцевих бюджетів у 2023 році. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15475>
3. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 8 місяців 2022 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15570>
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд» від 19 квітня 2022 р. № 473. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2022-%D0%BF#Text>

**Андрій ЧУБИК**

здобувач освітньо-наукової програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

## **ВИКОРИСТАННЯ ФІСКАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Застосування фіскальних важелів в управлінні місцевим економічним розвитком в процесі війни зіткнулося з низкою ризиків та факторних обмежень: зменшення надходжень до бюджету, значні обмеження у використанні бюджетних коштів, втрата власних людських ресурсів (мобілізація, виїзд за кордон), необхідність виконання додаткових завдань, які пов'язані із наданням публічних послуг вимушено переміщеним особам (розміщенням у громаді, реєстрацією, наданням гуманітарної допомоги), формуванням та забезпеченням добровольчих формувань в територіальних громадах. Органи місцевого самоврядування проявляють високу інституційну спроможність до самостійного вирішення місцевих проблем, співпраці з міжнародними партнерами з приводу гуманітарної допомоги, організаціями громадянського суспільства та місцевими мешканцями у вирішенні спільних проблем громади. Такі тенденції свідчать про посилення партисипативної моделі у вирішенні питань місцевого економічного розвитку. Однак реалістичність прийняття управлінських рішень та забезпечення позитивних результатів від децентралізації вимагає фінансового забезпечення.

Приблизно дві третини доходів місцевих бюджетів складають податкові надходження, серед яких найбільшу питому вагу складає, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). У дохідній структурі бюджетів територіальних громад питома вага ПДФО складає 60%. Значимим для місцевих бюджетів є єдиний податок та податок на майно. Інструментом безпосередньої допомоги держави місцевим бюджетам залишились субвенції та дотації. Якщо проаналізувати забезпечення фінансовими ресурсами Почаївської міської територіальної громади за основним фінансовим планом, то слід констатувати, що бюджет Почаївської МТГ за 2022 рік виконано на 90,8% (без врахування трансфертів) при уточненому плані 51 917,8 тис. грн. фактично надійшло 47 166,6 тис. грн., а по видатках загального фонду виконано на 95,8 % при уточненому плані 142410,8 тис. грн. фактично виконано 136433,7 тис. грн. Бюджет громади спеціального фонду по доходах виконано на 115,4% (без врахування трансфертів) при уточненому плані 1 664,8 тис. грн. фактично надійшло 1 920,5 тис. грн., по видатках спеціального фонду виконано на 69,8%, при уточненому плані 4748,8 тис. грн. фактично виконано 3 313,8 тис. грн.

Доходи загального фонду міського бюджету по власних надходженнях за 2022 рік виконано на 90,8% до плану, надійшло доходів в сумі 47 166,6 тис. грн., з запланованих 51 917,8 тис. грн., міський бюджет недоотримав 4751,2 тис. грн. Приріст надходжень до загального фонду відносно 2021 року склав 1 430,0 тис. грн., або 3,1 відсотка. За звітний період податку та збору на доходи фізичних осіб надійшло 30453,6 тис. грн. – 94,1% (64,6% надходжень загального фонду), бюджет недоотримав 1900,5 тис. грн. У порівнянні з 2021 роком надходження збільшилися на 1495,8 тис. грн., або на 5,2 відсотки. Основні платники бюджетні установи – 65,8% та ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН УКРАЇНА» -10,5%. Акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів отримано 1 093,1 тис. грн. –99,4%, міський бюджет отримав акцизного податку на 31,5 % більше минулого року.

Єдиного податку отримано 7583,7 тис. грн. – 90,2% (16,1% надходжень загального фонду), міський бюджет недоотримав 825,2 тис. грн. та на 1 116,9 тис. грн. більше 2021 року. Платники з юридичних осіб: Почаївське споживче товариство – 51,0%. Платники з фізичних осіб: ФОП Трофимлюки – 6,5%, ФОП Октовичі – 6,3 %, Платники з сільськогосподарських товаровиробників: ПП «АГРО-ЕКСПРЕС-СЕРВІС» - 63,9%.

Плати за землю до бюджету громади надійшло 3879,0 тис. грн. – 100,7% (8,2% надходжень загального фонду) та на 690,2 тис. грн. більше минулого року. Платники з юридичних осіб: Кременець підприємство нафтопродуктів – 21,2%, Почаївський ККП, – 19,1%, Кременецький лісгосп – 12,1%; платники орендної плати з юридичних осіб: «АГРО ЕКСПРЕС СЕРВІС» - 44,6%, АВТВектор - 10,8%, ТОВ «ЕКОФРУТС» - 12,1%.

Податку на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки надійшло – 2 000,9 тис. грн. – 116,3%, у порівнянні з минулим роком на 483,1 тис. грн. більше, або 31,8%. Платники податку з юридичних осіб: Свято-Успенська Почаївська Лавра – 51,1%, Почаївське споживче товариство – 23,2%, ТОВ «Рейкарц Почаїв» - 11,6%.

Надходження від орендної плати за користування цілісними майновими комплексами та іншим державним майном, що перебуває в комунальній власності становить 54,1 тис. грн. – 48,8%, міський бюджет недоотримав – 56,8 тис. грн.

Плати за надання адміністративних послуг до бюджету громади надійшло – 271,7 тис. грн. –58,3 %, бюджет недоотримав 194,1 тис. грн.

Податку на прибуток підприємств комунальної власності міський бюджет отримав 115,6 тис. грн. –118,9 % річного плану.

До міського бюджету за 2022 рік надійшли міжбюджетні

трансферти: з державного бюджету на суму 26576,7 тис. грн., яка використовується на фінансування дошкільних закладів та загальноосвітніх середніх закладів; освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам – 58835,8 тис.грн., яка використовується для виплати заробітної плати з нарахуваннями педагогічним працівникам шкіл; з місцевого бюджету (обласного): субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету – 470190 гривень; інша субвенція з місцевого бюджету – 211 847 гривня 72 копійки; інші дотації з місцевого бюджету – 18 579 гривень 69 копійок.

Дохідна частина спеціального фонду міського бюджету по власних доходах виконана на 115,4 % до плану, з передбачених по бюджету 1 664,2 тис. грн. надійшло 1 920,5 тис. грн. До спеціального фонду міського бюджету надійшло 1 920,5 тис.грн., з них податкові надходження 50,8 тис. грн., неподаткові надходження – 959,0 тис. грн.(плата за послуги, що надаються бюджетними установами – 715,8 тис. грн., інші неподаткові надходження – 114,7 тис. грн., кошти від відшкодування втрат с/г виробництва – 128,4 тис. грн.), доходи від операцій з капіталом – 911,4 тис грн.

Вільний залишок коштів загального фонду міського бюджету станом на 01 січня 2022 року склав 4119,6 тис.грн. За 2022 рік розприділено 3152,7 тис. грн. або 76,5 % вільного залишку коштів, з них на інші поточні видатки 1 073,4 тис. грн. (34,6%) (на благоустрій – 1 047 тис. грн., Почаївському центру культурних послуг – 26,4 тис. грн. для сплати судових витрат за виконавчими документами), трансферти державному бюджету на виконання цільових програм – 277,0 тис. грн. (8,9%), (на виконання програм: «Сприяння територіальній обороні в Тернопільській області на 2022-2024 роки» 100 тис грн., «Оборонна, мобілізаційна, агітаційна робота та призов на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за контрактом та реалізація заходів мобілізаційної підготовки і оповіщення на 2021-2022 роки» 40 тис грн., «Удосконалення казначейського обслуговування коштів місцевих бюджетів на 2020-2024 роки» 20 тис грн., «Сприяння поліції у підвищенні рівня безпеки громадян на території Почаївської мтг на 2021-2023 роки» 50 тис грн., «Програма захисту населення і територій Почаївської територіальної громади від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2021-2025 роки» 47 тис грн., «Сприяння Кременецькому МРВ УСБУ в Тернопільській області у протидії організації злочинності, корупції та тероризму на території Почаївської громади на 2021-2025 роки 20 тис грн.), на оплату енергоносіїв – 1 574,8 тис. грн. (50,8%) (для ДНЗ м. Почаїв



85,5 тис грн., закладам загальної середньої освіти 721,2 тис грн., КНП «Почаївська районна лікарня» 673,6 тис грн., Почаївська музична школа 88,3 тис грн. Почаївський Центр культурних послуг 6 тис грн.), на виплату заробітної плати з нарахуваннями 177,5 тис грн. 5,7 % (Почаївському центру культурних послуг 142,5 тис грн., Служба у справах дітей 35 тис грн.), передача коштів із загального фонду до бюджету розвитку (спеціального фонду) – 50 тис. грн.

Значною проблемою неефективного використання бюджетних коштів є практика роботи на умовах неповної зайнятості. Так, в установах бюджетної сфери Почаївської територіальної громади працює близько 693 фізичних осіб, з яких на умовах неповної зайнятості – 120 осіб. При розрахунку сплати єдиного соціального внеску, виходячи з мінімальної заробітної плати 6500 гривень, а з 01 жовтня 6700 гривень, трати міського бюджету від сплати додаткових обсягів ЄСВ за 2022 рік склали 369 090 гривень, що повинно спонукати керівників бюджетних установ до вирішення питання мінімізації фактів працевлаштування осіб у бюджетній сфері на неповну (0,25-0,75) ставку.

Враховуючи умови воєнного стану, складні умови для роботи бізнесу, несвоєчасну та неповну сплату податків до місцевих бюджетів, виконавчим структурам органів місцевого самоврядування необхідно моніторити стан та причини недовиконання в розрізі основних бюджетоутворюючих податків: ПДФО, плата за землю, єдиного податку.

**Список використаних джерел:**

1. URL: <https://pochaiv-rada.gov.ua/>

**Михайло ШКІЛЬНЯК**

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

**НОВА АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Широкомасштабна війна створила нові виклики та нові пріоритети, які змушують переосмислити повністю стратегію розвитку національної економіки України. Серед багатьох напрямів подальшого, післявоєнного розвитку економіки держави є удосконалення системи корпоративного управління. Мета корпоративного управління – постійне зростання ефективності управління корпорацією, забезпечення підзвітності її керівництва акціонерам та захист їх прав.

Для досягнення цієї мети повинен бути відповідний набір інструментів, а саме: певні органи управління та чіткий розподіл

обов'язків між ними, повнота та збалансованість повноважень і відповідальності, забезпечення однакового ставлення до різних груп акціонерів та захисту їх прав, своєчасне та повне розкриття інформації про фінансово-господарську діяльність, створення ефективного взаємоконтрольного середовища, підвищення відповідальності за прийняті рішення. Особливе значення має зміцнення корпоративного управління державних підприємств, включаючи перегляд структури корпоративного управління для державних компаній, приведення її у відповідність з Керівними принципами ОЕСР, зокрема в частині розширення повноважень наглядових рад щодо призначення керівників державних компаній, затвердження фінансових планів тощо.

З цією метою Верховна Рада України в липні 2022 року внесла зміни до низки нормативно-правових актів, зокрема до Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про депозитарну систему в Україні», а також прийняла у новій редакції Закон України «Про акціонерні товариства».

Основним завданням нового закону є намагання вивести українське корпоративне законодавство на якісно новий рівень та адаптувати до законодавства ЄС. Ухвалений закон також безпосередньо імплементує низку директив Європейського Союзу. Зокрема, він приводить норми про представництво акціонерів у відповідність до законодавства ЄС, а саме до Директиви 2007/36/ЄС Європейського парламенту та Ради про реалізацію окремих прав акціонерів у лістингових компаніях, а також гармонізує законодавство про злиття, приєднання, виділення та поділ акціонерних товариств із Директивою 2017/1132/ЄС.

Основними новелами нового Закону є:

1. Зміни щодо моделі корпоративного управління. Структура управління акціонерним товариством може бути однорівневою або дворівневою.

За більш звичної для українського бізнесу дворівневої структури органами управління акціонерним товариством є загальні збори, наглядова рада, що здійснює функції контролю за роботою виконавчого органу та інших керівників акціонерного товариства, і виконавчий орган (колегіальний або одноосібний), що здійснює безпосереднє управління поточною (операційною) діяльністю акціонерного товариства.

За однорівневої структури органами управління виступають загальні збори та рада директорів. При цьому, у приватному акціонерному товаристві з кількістю акціонерів до 10 осіб замість ради

директорів може формуватися одноосібний виконавчий орган з тими ж повноваженнями.

Рада директорів є колегіальним виконавчим органом, що складається мінімум з трьох осіб, в межах визначеної компетенції і здійснює управління товариством, забезпечує контроль за діяльністю виконавчих директорів, діє від імені товариства, є підзвітним загальним зборам акціонерів та самостійно організовує виконання своїх рішень. Таким чином, рада директорів вирішує всі питання діяльності акціонерного товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів.

Члени ради директорів – виконавчі та невиконавчі директори – обираються загальними зборами акціонерів на строк не більше ніж три роки, але можуть переобиратися необмежену кількість разів. Виконавчі директори здійснюють управління поточною діяльністю товариства, а невиконавчі (частина з яких можуть бути незалежними, тобто такими, щодо яких відсутній будь-який вплив з боку інших осіб у процесі прийняття рішень щодо акціонерного товариства) – функції з управління ризиками та контролю за діяльністю виконавчих директорів і товариства в цілому.

Із числа членів ради директорів простою більшістю голосів від загального складу обирається голова ради директорів на першому засіданні новообраного складу ради директорів. Тоді ж має бути обрано головного виконавчого директора, яким може бути і голова ради директорів, якщо інше не передбачено статутом. Якщо проводити паралелі з дворівневою структурою, то головний виконавчий директор (разом з виконавчими директорами) діє як виконавчий орган, а невиконавчі директори здійснюють функції нагляду та контролю, що практично відповідає функціям наглядової ради. Суб'єкти господарювання, що за попереднім чинним законодавством не мали наглядової ради, усе ж мусять або створити її, або працювати за однорівневою структурою та формувати раду директорів. Утім, товариство має право у будь-який момент прийняти рішення про перехід від однорівневої на дворівневу структуру управління або навпаки, що не буде вважатися реорганізацією або перетворенням акціонерного товариства.

2. Щодо загальних зборів перш за все необхідно звернути увагу на те, що змінився сам термін – тепер вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів (а не акціонерного товариства). Серед інших змін найбільше уваги привертає рішення законодавців слідувати вимогам сучасних обставин - запровадження можливості проводити загальні збори не лише очно. Зараз акціонерні товариства мають три шляхи для голосування з питань порядку денного:

- Очне голосування – передбачає спільну присутність акціонерів (їх представників) у день і час проведення загальних зборів у місці їх проведення для обговорення та прийняття рішень з питань порядку денного. Очні загальні збори традиційно проводяться на території України, в межах населеного пункту за місцезнаходженням акціонерного товариства, крім випадків, якщо на дату прийняття рішення про скликання загальних зборів 100 відсотками акцій володіють іноземці, особи без громадянства, іноземні юридичні особи та/або міжнародні організації. При цьому, в очних загальних зборах акціонер має право брати участь дистанційно через авторизовану електронну систему. У такому разі акціонеру забезпечується можливість участі в обговоренні питань порядку денного.
- Електронне голосування – не передбачає спільної присутності на зборах акціонерів (їх представників) та проводяться виключно шляхом електронного заочного голосування акціонерів з використанням авторизованої електронної системи.
- Опитування – дистанційні загальні збори, що не передбачають спільної присутності на них акціонерів (їх представників) та проводяться шляхом дистанційного заповнення бюлетенів акціонерами та надсилання їх до товариства через депозитарну систему України. При цьому, вимоги Закону щодо порядку скликання та проведення загальних зборів не застосовуються до такого формату.

Через запровадження електронного та дистанційного формату, велика роль у проведенні зборів покладається на авторизовану електронну систему, що є програмно-технічним комплексом Центрального депозитарію цінних паперів. Його використання здійснюється за договором про надання послуг, укладеним між особою, яка скликає збори, та власне Центральним депозитарієм цінних паперів. Системою формується перелік акціонерів (їх представників), зареєстрованих для участі у загальних зборах, через цю систему також здійснюється ідентифікація акціонера чи його представника, підрахунок результатів голосування з питань порядку денного електронних загальних зборів, за результатом чого формується протокол про підсумки голосування.

Але потрібно зауважити, що основні нововведення щодо загальних зборів (а саме ті, що стосуються проведення електронних загальних зборів та функціонування авторизованої електронної системи) вступають в дію через рік після набрання чинності самим Законом – з 1 січня 2024 року.

Також у новому Законі передбачено можливість скороченої процедури скликання позачергових загальних зборів акціонерів. Так,

якщо цього вимагають інтереси компанії, особа, яка скликає загальні збори, може встановити, що повідомлення про проведення позачергових загальних зборів здійснюватиметься не пізніше ніж за 15 днів до дати їх проведення. До зборів, що проводяться за скороченою процедурою також не будуть застосовуватися вимоги закону щодо внесення пропозицій до проекту порядку денного. Однак така норма є доволі контраверсійною, оскільки поняття чи критерії «інтересів товариства» не визначені – отже, особа, яка скликає збори, буде брати на себе відповідальність за обґрунтованість застосування скороченої процедури.

3. Закон не лише передбачає існування посади корпоративного секретаря, але й закріплює обов'язкову її наявність для окремих акціонерних товариств, а саме:

- для акціонерних товариств, цінні папери яких допущені до торгів на організованому ринку капіталу або щодо цінних паперів яких здійснено публічну пропозицію;

- для банків, страховиків, недержавних пенсійних фондів, інших товариств (підприємств), що становлять суспільний інтерес;

- для приватних товариств з кількістю власників простих акцій товариства 100 і більше осіб.

В інших акціонерних товариствах функції корпоративного секретаря може здійснювати фізична особа за виключно оплатним цивільно-правовим договором.

Корпоративний секретар відповідно до Закону, це особа, що відповідає за ефективну поточну взаємодію товариства з акціонерами, іншими інвесторами, координацію дій товариства щодо захисту прав та інтересів акціонерів, підтримання ефективної роботи ради директорів або наглядової ради. Така діяльність забезпечується зокрема через: надання інформації акціонерам та/або інвесторам, іншим заінтересованим особам про діяльність товариства; виконання функцій голови лічильної комісії у відповідних випадках; забезпечення підготовки та проведення загальних зборів, засідань наглядової ради або ради директорів, виконання функцій секретаря загальних зборів чи відповідних засідань, складення їх протоколів та інше.

4. Однією із новел Закону є укладення корпоративного договору акціонерами. У розвинених країнах світу корпоративний договір відіграє чималу роль у відносинах між учасниками чи акціонерами товариства, однак в Україні таке поняття було введено лише близько трьох років назад, і лише передбачене в Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Тепер прийшов час запровадити такий ефективний інструмент взаємодії, управління та вирішення конфліктів всередині компанії для акціонерних товариств.

Відповідно до нового Закону, корпоративним договором є договір, за яким акціонери товариства зобов'язуються реалізувати свої права та повноваження певним чином або утримуватися від їх реалізації, обов'язково вчиняється в письмовій формі і може бути оплатним або безоплатним. На відміну від звичного для української практики поняття «договору між акціонерами», тепер додатковими сторонами корпоративного договору також можуть бути саме акціонерне товариство та треті особи.

За загальним правилом, зміст корпоративного договору не підлягає розкриттю і є конфіденційним, якщо інше не передбачено законом або договором, однак наявні два нюанси:

1) інформація про укладення договору у публічному акціонерному товаристві повідомляється товариству однією зі сторін договору протягом 3-х робочих днів;

2) якщо стороною є держава, територіальна громада, державне або комунальне підприємство чи юридична особа, у статутному капіталі якої більше або дорівнює 25% акцій прямо чи опосередковано належать державі або територіальній громаді, договір оприлюднюється протягом 10-и днів шляхом розміщення на офіційних веб-сайтах відповідного органу та товариства.

Серед чималої кількості змін, що зазнало регулювання діяльності акціонерних товариств, також наявні незначні та малопомітні, на які, однак, варто звернути увагу:

- Внесено зміни до визначень пакетів акцій: «X і більше» замінено на «більше X», однак така незначна різниця у формулюванні може зіграти значну роль на практиці, оскільки в окремих випадках може впливати на прийняття кінцевих рішень. Домінуючий контрольний пакет акцій згідно нового Закону складає більше 95 відсотків простих акцій, значний контрольний пакет – більше 75 відсотків, контрольний пакет акцій – більше 50 відсотків. Значення значного пакету акцій залишилося на рівні 5 і більше відсотків простих акцій.
- Нововведенням стало дискусійне положення щодо утворення публічного акціонерного товариства: воно може бути створено виключно шляхом зміни типу акціонерного товариства з приватного на публічне або шляхом перетворення з іншого господарського товариства. Таким чином, виключено можливість одразу виходити на ринок як публічне акціонерне товариство;
- Значно зменшено мінімальний розмір статутного капіталу акціонерних товариств – з 1250 до 200 розмірів мінімальної

заробітної плати. Така зміна має потенціал повпливати на кількість нових юридичних осіб в організаційно-правовій формі акціонерного товариства;

- Повідомлення акціонерів про можливість реалізації переважного права у разі додаткової емісії акцій може бути подане у будь-який строк до початку емісії (раніше діяло обмеження – не пізніше 30 днів до розміщення);
- Введено додаткову підставу, за якою товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за простими акціями, а саме: якщо майна товариства недостатньо для задоволення вимог кредиторів за зобов'язаннями, строк виконання яких настав, або за результатами прийняття такого рішення стане недостатньо для задоволення таких вимог;
- Для цілей визначення значного правочину вчинення товариством протягом року кількох правочинів з одним контрагентом (та/або з афілійованими особами) щодо одного предмета вважається вчиненням одного правочину – замість заборони ділити предмет правочину;
- У контексті перевірки фінансово-господарської діяльності товариства виключено положення про обрання, діяльність та повноваження ревізійної комісії (ревізора), натомість фінансово-господарська діяльність компанії за результатами фінансового року все ще підлягає перевірці суб'єктом аудиторської діяльності (аудитором). Крім того, аудит фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності акціонерного товариства тепер може проводитися на вимогу акціонерів, які є власниками 5 (п'ять) і більше відсотків голосуючих акцій.
- Наглядова рада або рада директорів кожного товариства, що бере участь у злитті, приєднанні, поділі чи виділі товариства, складає проект умов такого правочину та надає на аналіз одному чи декільком незалежним експертам. Останні надають звіт, у якому зазначають власну думку щодо справедливості та доречності коефіцієнта конвертації акцій.

Крім цього норми нового Закону передбачають відомості, які обов'язково мають бути зазначені в Статуті товариства. Серед них, зокрема, відомості про: структуру управління акціонерним товариством: (однорівневу або дворівневу); положення про порядок утворення, кількісний склад органів товариства та їх компетенцію; порядок обрання і припинення повноважень членів органів управління товариством; порядок прийняття рішень органами управління товариством; мету та предмет діяльності товариства тощо.

Окрім відомостей, що прямо передбачені Законом, і зі змісту інших норм Закону впливає необхідність зазначення в інших внутрішніх положеннях, оскільки їх відсутність може призвести до неможливості проведення деяких корпоративних дій. Так, ст. 58 нового Закону містить положення, що дистанційні загальні збори, можуть проводитися товариством у випадках, передбачених статутом. Отже, якщо статутом не передбачити таких випадків, можливість проведення дистанційних зборів практично буде неможлива (за винятком часу дії воєнного стану в Україні, коли загальні збори акціонерів можуть проводитись лише дистанційно згідно з Рішенням НКЦПФР № 154 від 16.02.2023).

Не можна стверджувати вже сьогодні, що Закон вирішив всі невизначеності і проблеми в системі корпоративного управління, але й породив чимало дискусійних питань вже на початку його імплементації.

В першу чергу надання можливостей врегулювання окремих питань відмінними від вимог Закону нормами Статуту чи внутрішніми положеннями.

Досить важливим і дискусійним є те, що акціонери можуть передбачити у статуті інше регулювання процесів управління, ніж передбачено Законом. Так, Закон дозволяє:

- встановити більшу кількість голосів, необхідну для прийняття рішення загальними зборами, ніж передбачено законом, за винятком певних питань, визначених законом;
- визначити інший спосіб обрання членів наглядової ради приватного акціонерного товариства, ніж кумулятивний, як визначено Законом;
- визначити інший порядок надання акціонерам документів, з якими вони можуть ознайомитися під час підготовки до загальних зборів, ніж в електронній формі, як визначено Законом;
- передбачити інший порядок розподілу судових витрат та інших витрат, понесених акціонером у зв'язку з поданням акціонером позову про відшкодування збитків, заподіяних акціонерному товариству його посадовими особами, ніж відшкодування товариством таких витрат незалежно від результатів розгляду справи в суді.

Окрім тих положень, що передбачені Законом, акціонери можуть передбачити у статуті:

- додаткові критерії для віднесення правочину до значного правочину;
- додаткові критерії для віднесення правочину до правочину із заінтересованістю;



- інші права акціонерів, окрім тих, що передбачені Законом;
- можливість проведення засідання наглядової ради та/або прийняття нею рішень шляхом опитування, зокрема з використання програмно-технічного комплексу, або шляхом проведення аудіо- чи відеоконференції, (таке положення може бути передбачено і положенням про наглядову раду);
- додаткові підстави для припинення повноважень члена наглядової ради;
- додаткові підстави, з яких може бути прийнято рішення про відмову у включенні до проєкту порядку денного загальних зборів пропозицій акціонерів, яким належить менше 5% акцій, (також можуть бути визначені і положенням про загальні збори акціонерів).

Наступне, даний Закон може принести загрозу для розвитку національної системи корпоративного управління. Йдеться про спробу впровадити в національне законодавство моделі «однорівневої структури управління». В раді директорів однорівневої системи управління законодавець передбачив об'єднання тих, хто повинен контролювати, і тих, кого мають контролювати. На нашу думку виконавчі директори матимуть перевагу над невиконавчими, вони є більше проінформовані про стан справ у товаристві і на всіх засіданнях будуть домінувати. Більше того, проблемою може стати створення середовища ефективного внутрішнього контролю, оскільки керівники відповідних служб звітуватимуть тим самим менеджерам, чю діяльність перевіряють. Ми впевнені в тому, що Україні потрібна «однорівнева структура управління», але за умови значної переваги у її складі невиконавчих, незалежних директорів, тим більше що Головний виконавчий директор може бути одночасно і Головою ради директорів.

Досить спірним може бути в перспективі питання щодо заміни члена наглядової ради – представника акціонера у будь-який час.

На нашу думку такий підхід суперечить базовим принципам корпоративного управління, які вимагають підтримання незалежності членів наглядової ради та нівелює повноваження загальних зборів акціонерів щодо обрання членів наглядової ради.

Підсумовуючи все вище зазначене, можна стверджувати, що Закон України «Про акціонерні товариства» – це значний крок на шляху вдосконалення корпоративного управління в Україні, який безумовно позитивно вплине на інвестиційну привабливість та якість корпоративного управління і пожвавлення фондового ринку України. Але одночасно в процесі його впровадження і керівництва виявить низку неузгодженостей, недоліків та породження конфліктів.

**Список використаних джерел:**

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
4. Закон України «Про акціонерні товариства». URL: [https://zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/)

**Костянтин ШКІЛЬНЯК**

аспірант освітньо-наукової програми

«Менеджмент» ЗУНУ

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

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

**СУТНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ**

Банківська справа та її розвиток зумовили появу та активне використання інноваційних банківських продуктів. Розробка, просування та впровадження банківських інновацій на кожному етапі розвитку банківського бізнесу обумовлюються необхідністю розвитку відтворювального процесу та типом економічної системи. Зміни потреб клієнтів, обмеження банківських ресурсів, розбіжності між ліквідністю, прибутковістю і ризиками вимагають створення нових банківських продуктів. Відповідно до рівня розвитку економіки, що динамічно змінюється в усьому світі, інновації в банківській діяльності стали важливою умовою для успішної діяльності кожного комерційного банку. Кожен банк змушений змінюватись та проводити внутрішньо організаційні інноваційні зміни. Це пов'язано насамперед із тим, що банк є повноцінним учасником економічного розвитку. У питанні здійснення інноваційних процесів економісти залишаються одностайними та впевненими, що вони не повинні бути погано організованими та не регульованими. Тобто, ними необхідно керувати, а для цього необхідно розробити стратегію інноваційного розвитку банку.

Сьогодні банківський ринок представлений банківськими продуктами, притаманними різним етапам розвитку банківської справи. У банківському секторі добре розуміють, що рух запровадження інноваційних банківських продуктів пов'язаний із жорсткою конкуренцією. Щодо застарілих банківських продуктів, то їх необхідно розвивати до здійснення природної заміни інноваційними технічно та логічно необхідними формами. Інновації базового характеру дозволили сформуванню сучасний вид технологічного укладу в розвинених країнах. Основою даних інновацій стали інформатика та електроніка, які склали

його ядро, у свою чергу, яке створило взаємозалежні технології банківської діяльності.

Поняття «інновація» вперше появилось у наукових дослідженнях культурологів у ХІХ столітті. Інновацією називали процес адаптації нової форми культури чи адаптивну норму культури. Технічні нововведення почали вивчати лише на початку ХХ ст. Відповідно до сучасного міжнародного стандарту, закріпленого у документах Європейської комісії, інновація розглядається «як кінцевий результат творчої діяльності, який отримав втілення у вигляді новітньої або вдосконаленої продукції, що реалізується на ринку, або нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності» [5]. Визначення інновації знайшло своє відображення у статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», де інновації надається універсальне визначення: а саме це – «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1]. До речі, на сьогодні не існує єдиного визначення понять інновації та інноваційної діяльності, а ті які є не узгоджені між собою. Так, статтею 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» передбачено, що «інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [1]. А статтею 3 цього Закону інноваційну діяльність визначено як «одну із форм інвестиційної діяльності, яка здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу, що включає: випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального і екологічного становища» [2].

Сьогодні банківська інновація в Україні виражається найчастіше в появі нових банківських продуктів. «Банківський продукт – це набір модифікованих банківських і фінансових операцій для вирішення будь-якої потреби клієнта, який можна позиціонувати як нову банківську послугу або поєднання традиційних послуг банку, вибудоване в технологічний ланцюг, що дає змогу вирішувати конкретну проблему клієнта і задовольняти його попит комплексного обслуговування» [3].

Окремі дослідники цієї проблеми, називають банківську інновацію реалізованим у формі нового банківського продукту або операції що є кінцевим результатом інноваційної діяльності банку. Також сьогодні багато фахівців справедливо відносять до інновацій розробку та впровадження нових типів банківських організаційних структур. Глобальна телекомунікація та диджиталізація захопила навіть банки. Сьогодні, як ніколи, найважливішим чинником конкурентної банківської діяльності є політика безперервних нововведень.

Це пов'язано з тим, що сьогоднішні відносини між банками та клієнтами ґрунтуються на засадах партнерства. Так банки дбають не лише про свій прибуток, а й про прибуток клієнта банку, для цього і пропонують їм все нові та нові послуги. Сьогодні, щоб залишатись на плаву, необхідно використати всі можливі шляхи щодо впровадження інновацій у всіх сферах банківської діяльності. Розвиток абсолютно нових та дорогих сучасних банківських технологій для створення вигідних та цікавих пропозицій клієнту визнано у всьому світі найважливішим фактором економічного розвитку. Сучасні банківські нововведення являють собою впровадження в роботу банків нових форм бізнесу, нових методів у роботі, а також фінансових інструментів. Їм характерні вищі технологічні рівні, вищі споживчі якості банківських послуг у порівнянні із попередніми продуктами. Важливим фактором конкурентоспроможності банку є інновація і лише вона забезпечить банкам економічне зростання.

Серед видів банківських інновацій слід виділити: продуктова інновація - виведення абсолютно нового продукту на вже існуючий ринок; технологічна (процесна) інновація - застосування зовсім нового методу або технології, впровадження нової операції або нового процесу для зростання прибутку банку; ринкова інновація - організація абсолютно нового ринку для своїх товарів або послуг; маркетингова інновація – освоєння нового ресурсу, методу роботи на ринку, нових форм бізнесу у банківській сфері; управлінська інновація - модифікація структури управління банком. Сучасні банківські інноваційні продукти покликані вирішити виниклий дисонанс між обмеженими банківськими ресурсами та клієнтськими потребами які схильні до змін. Це стимулює банки до максимально ефективного застосування наявних в них ресурсів та до можливого зниження операційних витрат. Сучасні банківські послуги сьогодні є перспективними у своєму розвитку на українському банківському ринку. Провідними банками вкладаються кошти у розвиток новітніх технологій, що значно підвищує якість усіх процесів. Також ці заходи відповідають зростаючим вимогам сучасних банківських клієнтів. Сучасний банківський ринок включає банківські

продукти, поява яких характерна в різні періоди банківської справи, особливо в період війни.

Застарілі форми банківських послуг розвиватимуться до моменту їхньої природної заміни новинками у сфері банківських продуктів. Банкам необхідно прагнути до більш ефективного використання вже наявних в них ресурсів, і навіть зниження всіх операційних витрат. Банки повинні орієнтуватися на нові прогресивні методи ведення банківського бізнесу, що дозволить їм вирішити протиріччя між банківськими ресурсами, що зменшуються, і потребами, які постійно змінюються у потенційних клієнтів. Інноваційні банківські пропозиції клієнтам здатні значно підвищити їх споживчий інтерес. До таких сучасних інноваційних технологій відносять електронні гроші, інтернет-банкінг з його можливостями дистанційного обслуговування, сюди ж входить мобільний банк, що гарантує зацікавленість клієнтів у зручності та практичності та відсутності необхідності витратити час на відвідування відділення банку. Банкам електронні послуги також гарантують ряд переваг, які полягають у зниженні витрат при проведенні банківських операцій, скороченні часу на їх проведення, автоматизацію бізнес-процесів, зекономити живу працю співробітників. Впроваджені банками комплексні продукти необхідно розглядати саме як інвестиції з боку банків в інноваційні проекти.

Інноваційне управління в банку є системою організації та прийняття рішень, яке спрямоване на формування, підтримку та розвиток банківських інновацій. Потрібно розуміти, що інноваційне управління в банку - це взаємопов'язаний комплекс дій, спрямований на утримання високого рівня конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг, завдяки ефективному використанню механізмів управління інноваціями. Для банку важливим моментом в управлінні інноваціями є облік фінансових критеріїв, оскільки у разі негативного результату постраждають сам банк, інвестори та клієнти банку. Саме тому при виборі інноваційного проекту обов'язковим є облік вартості проекту, форм та методів його фінансування. Тому більшість авторів економічних робіт звертають увагу на те, що управління інноваціями в банку невіддільне від стратегічного управління. Даний факт дає можливість трактувати банківську інноваційну діяльність як діяльність з регулювання управлінських процесів і включає в себе: аналіз середовища; визначення цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка та контроль виконання. На наш погляд, управління інноваціями в банку є загальною формою функціонального менеджменту, процеси технологічного та інноваційного розвитку якого є його об'єктом. Розглядаючи управління інноваціями у банку слід звернутися до

принципів системи наукового менеджменту Ф.Тейлора, які він опублікував у 1911 року [4]. На думку Ф.Тейлора функція управління включає низку принципів до яких слід віднести: «вивчення з наукового погляду кожного окремо взятого виду трудової зайнятості; вибір, навчання, тренування всіх співробітників (робітників та менеджерів) використовуючи наукові критерії; здійснення співпраці адміністрації компанії з її робітниками; рівне та справедливе призначення посад та обов'язків; забезпечення найбільшого процвітання самого підприємця; зростання добробуту всіх працівників підприємства» [4].

Управління в банківській галузі починається з оформлення мети та завдань, у вигляді окремої інновації, а також у вигляді повного інноваційного процесу. До цілей використання у сучасному банку інновацій відносять планування результату використання даних інновацій у заданий період часу. Сьогодні інноваційне управління банку бачиться через шлях управління безпосередньо самим інноваційним процесом. Управління всіма елементами інноваційного процесу відбувається безпосередньо завдяки інноваційному менеджменту. Зазначимо, що важлива роль на кожній стадії безпосереднього здійснення банківських інноваційних процесів належить функції контролю. Тобто контроль в інноваційному процесі повинен здійснюватися не після закінчення даного проекту, а в момент його здійснення що дає можливість коригування як окремо взятої інновації так і всього інноваційного проекту банку.

Також, ми можемо говорити, що з метою інноваційного управління в банку виділяють дві складові: зовнішні та внутрішні функції. До внутрішніх функцій інноваційного менеджменту належить: вироблення концепції стратегічних інновацій; з боку структурних підрозділів та окремих виконавців здійснення планування провадження діяльності зі створення нового, інноваційного банківського продукту; вибір тематичної спрямованості для діяльності та оформлення інноваційного проекту та програми; перебудова організаційної структури банку для можливості включення структури управління інноваціями; здійснення підбору та кадрової розстановки для забезпечення ефективного застосування всього інноваційного потенціалу персоналу банку та його організації, а також створюючи творчу атмосферу та високу мотивацію праці. До зовнішньої складової відносять: формування та оформлення довгострокових та короткострокових банківських цілей для інноваційної діяльності; способи обліку попиту на послуги банку та об'єктивні тенденції позитивного розвитку банківської системи в цілому (маркетинг, моніторинг, прогнозування); здійснення оцінки та використання досвіду (вітчизняного та/або зарубіжного), а також

прогресивного досягнення конкуруючих банків; кооперація у реалізації інноваційних програм.

Банківське інноваційне управління зачіпає всі галузі діяльності організації. На думку спеціалістів, інноваційне управління у банку прийнято ділити на два види: це набір функцій у сфері управління персоналом організації; це сукупність певних інструментів, що охоплюють фінансову сферу роботи банку. Розробляючи типи інноваційного менеджменту, сучасні дослідники дійшли думки, що результатами банківського інноваційного управління виступає організація інформаційної системи даних про банк. Результатом банківського інноваційного управління співробітниками, стає створення принципів роботи колективу банку.

Отже, управління банківськими інноваціями є дуже динамічним процесом, що стає важливим елементом конкурентної боротьби та потребує постійного моніторингу. Ефективність функціонування банку, фінансова стійкість та надійність суттєво залежить від рівня впровадження інноваційних банківських продуктів та технологій, які здатні стати поштовхом у подальшому розвитку банківського сектора України.

**Список використаних джерел:**

1. Закон України "Про інноваційну діяльність" №40-IV від 4.07.2002 // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991р. - № 1560-XII (редакція 10.10.2022р.) // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Золотарьова О., Чекан А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх впровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип.16. С.112-115.
4. Frederick W.Taylor Scientific Management // New York: Hatper and Brothers, 1947.
5. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_13958](https://minjust.gov.ua/m/str_13958)

**Maryna SHLENOVA**

*PhD, Associate professor, Department of Documentary  
and Ukrainian Language,  
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute",  
Kharkiv, Ukraine*

## **PECULIARITIES OF EDUCATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR (EXPERIENCE OF NAU «KHAU»)**

In the conditions of the martial law in Ukraine, all spheres of daily life have changed. Consequently, a number of changes occurred in the generally accepted concept of personnel management, which affected the overall management paradigm. Personnel is a resource that needs to be managed comprehensively, to create the necessary conditions for work and development, as well as to provide material and non-material incentives for active employees. All these factors determine the search for new approaches to personnel management under martial law. Considering the two-year experience of remote work during the COVID-19 pandemic, NAU «KHAU» developed own concept of personnel management in force majeure circumstances.

In view of the fact that the University is located in a combat zone, the administration decided to allow educational personnel as well as technical staff, whose presence is not necessary for the performance of their tasks, to work remotely. This decision was dictated by Ministerial recommendations, but in conditions of universities' autonomy, the University administration had the final decision. The specialists of the IT Department of the University have created all the necessary conditions to ensure a continuous learning process. First of all this is the functioning of own distance learning platform "Mentor", which allows carrying out the learning process both synchronously and asynchronously. This allowed maintaining the efficiency and effectiveness of educational communication, as far as possible during the military conflict

The next step to maintain effective work was the preservation of the mental health of all participants in the educational process. It is no secret that the constant shelling at the beginning of the war, the situation of uncertainty, and the lack of security had a negative impact on the overall condition of the educational personnel. Not only those who decided to remain in Kharkiv, but also those who were granted refugee and faced an environment that was completely alien to them were under attack. In order to provide psychological support to the educational personnel, chat groups and messenger communities with essential information and communication were created. The psychological help was provided by the specialists of the



University's educational psychological clinic. At this stage it was important that each representative of the educational personnel knew that the University was ready to support, to help, to solve the problem.

During wartime, it is strategically important for the University to maintain the psychological and emotional stability of each representative of the educational personnel, so channels of dialogue have been implemented. The dialogue channel is a wide range of activities aimed at creating the right behavioral patterns during the active combat phase. Materials provided by the Department of Education, the Civil Administration, the Civil Defense Department, and the Red Cross were used as content. Among other things, these were instructions on how to provide first aid, how to behave during an air raid, shelling, a chemical attack, a nuclear explosion, psychological advice on how to survive the loss of loved ones and property, how to explain to children what is happening, how to behave during an evacuation, etc. Such centralized help turned out to be very helpful, and was provided along with information about the phone numbers of emergency services, volunteers, addresses of bomb shelters, etc. Also, having such communication channels allowed the administration to stay in touch with educational personnel, quickly inform them of their decisions, respond to emerging problems, and receive feedback.

At the moment, more than 200 people (educational personnel and their family members) permanently reside on the campus. Every day the University and sponsors provide them with hot meals and seasonal fruits to maintain immunity and normal life activity, as well as provide comprehensive psychological assistance.

Such care on the part of the administration and good management policies ensure a healthy working environment for all members of the extended university family.

**Наталія ЩЕРБАК**

д-р наук з держ. упр., професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ ВИМІР РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Останнім часом питання реалізації реформи державного управління набуває дедалі більшого значення в Україні, зокрема в контексті реалізації політики європейської інтеграції. Одночасно реформа державного управління має і парламентський вимір,

враховуючи особливе місце та статус парламенту в системі органів державної влади.

Варто також зазначити, що останнім часом набув поширення термін «парламентська реформа», що може бути визначений як комплекс заходів (інституційних, законодавчих, кадрових, інформаційних та ін.), спрямованих на модернізацію Парламенту та його секретаріату, забезпечення більшої ефективності у його діяльності тощо [2; 3; 6; 7].

Законодавчим органом незалежної Української держави є Верховна Рада України. У Конституції України визначено основні функції Парламенту, пов'язані з ухваленням законів, державного бюджету, здійснення контролю за діяльністю Уряду та представництвом громадян України в процесах державного врядування [1]. Парламент України та його Апарат повинні стати більш відкритими для громадян інституціями, які мають демонструвати суспільству більшу ефективність своєї діяльності [5].

Постанова Верховної Ради України від 17 березня 2016 року № 1035-VIII «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України» [4], що була прийнята з урахуванням рекомендацій місії Європейського парламенту, визначила пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови інституційного, кадрового потенціалу Парламенту України та його Апарату.

Згаданий документ визначив, зокрема, 52 пріоритетні напрями проведення внутрішньої (парламентської) реформи, які об'єднані у сім головних блоків, а саме: законотворчий процес у парламенті та законодавча спроможність Верховної Ради України; політичний нагляд за виконавчою гілкою влади; відкритість, прозорість та підзвітність громадянам; наближення українського законодавства до права Європейського Союзу; адміністративна спроможність; коаліція, опозиція та діалог у Парламенті України; етичні норми та стандарти у Верховній Раді України.

Розглянемо більш детально згадані блоки пріоритетних питань реалізації парламентського виміру реформи державного управління. Так, перший блок «Законотворчий процес у парламенті та законодавча спроможність Верховної Ради України» включає такі питання:

1. Схвалення цілісної концепції законодавчого процесу, яка має базуватись на посиленій координації діяльності між суб'єктами права законодавчої ініціативи.

2. Розробка так званої «Білої книги» та розгляд її профільним парламентським комітетом, що має передувати офіційному внесенню будь-якого важливого законопроекту до сесійної зали Парламенту України.

3. Проведення реєстрації виключно законопроектів, які враховують вимоги Регламенту Верховної Ради України (стаття 92).

4. Проведення Апаратом Верховної Ради України ґрунтовного аналізу кожного проекту закону (відповідно до статей 90 та 91 Регламенту Верховної Ради України).

5. Утворення у структурі Апарату Верховної Ради України окремого структурного підрозділу, який має забезпечити перевірку всіх законопроектів (до моменту їх офіційної реєстрації) щодо їх відповідності положенням Регламенту Верховної Ради України.

6. Відбір (після початку роботи кожної чергової сесії Верховної Ради України) пріоритетних законопроектів (близько 20 законопроектів), ініційованих народними депутатами України для їх подальшого розгляду Парламентом України.

7. Передбачення розгляду законопроектів, ініційованих народними депутатами України, у тижневому порядку денному пленарних засідань Парламенту України, а також робочому плані парламентських комітетів.

8. Внесення відповідних змін до Регламенту Верховної Ради України з метою забезпечення достатнього часу для розгляду законопроектів парламентськими комітетами.

9. Забезпечення регулярного перегляду кадрових потреб комітетів Верховної Ради України та потреб в експертизі, що має супроводжуватися забезпеченням необхідними ресурсами.

10. Перегляд календарного плану роботи сесії Верховної Ради України з метою запровадження «комбінованих» робочих тижнів, які будуть включати одночасно проведення як пленарних засідань Парламенту України, так і роботу народних депутатів у парламентських комітетах.

Другий блок «Політичний нагляд за виконавчою гілкою влади» визначає такі пріоритетні питання реалізації реформи:

1. Розробка Верховною Радою України спільно з Кабінетом Міністрів України уніфікованого формату щорічних звітів органів виконавчої влади з метою їх подальшого розгляду Парламентом України та його органами.

2. Підготовка чітких інструкцій для членів Парламенту України щодо формату та тематики їхніх запитів та звернень.

3. Підготовка та затвердження кожним комітетом Верховної Ради України річного робочого плану з питань здійснення парламентського нагляду (контролю) на регулярній основі та відповідно до сфери їхніх повноважень.

4. Зменшення кількості комітетів Верховної Ради України (орієнтовно до 20), які повинні чітко співвідноситися з кількістю міністерств в Уряді України та сферами їхніх повноважень.

5. Забезпечення пропорційного представництва в парламентських комітетах народних депутатів України, що належать до різних політичних сил.

6. Запровадження інституту «доповідача» в комітетах Верховної Ради України (насамперед при розгляді найбільш актуальних та пріоритетних питань).

7. Забезпечення більш змістовного та комплексного аналізу звітів Рахункової палати.

Третій блок «Відкритість, прозорість та підзвітність громадянам» акцентує увагу на таких питаннях:

1. Забезпечення права громадян України щодо висловлення коментарів і зауважень щодо законопроектів, які розглядаються в Парламенті України (зокрема, з використанням сучасних інформаційних технологій та засобів).

2. Розробка та схвалення стратегії електронного парламентаризму, що зумовлює наявність відповідних ресурсів, спрямованих на підвищення рівня прозорості та ефективності процесів модернізації діяльності Парламенту.

3. Розробка (у взаємодії з Офісом Президента України та Урядом України, іншими державними органами) стратегії переведення у цифровий формат документообігу, пов'язаного із законодавчим процесом.

4. Збільшення в Апараті кількості спеціалістів із питань інформаційних технологій (у рамках упровадження стратегії розвитку електронного парламентаризму), а також забезпечення обміну кращими міжнародними технологіями у цій сфері.

5. Розробка нової «цифрової» стратегії, зокрема з питань підвищення популярності онлайн-платформи Верховної Ради України.

6. Проведення досліджень та здійснення інвестицій у відповідні системи кібербезпеки.

7. Розробка та прийняття Верховною Радою України всеосяжної комунікаційної стратегії.

Четвертий блок «Наближення українського законодавства до права Європейського Союзу» встановлює такі пріоритетні питання:

1. Оновлення чинного законодавства України з питань його наближення до стандартів Європейського Союзу.

2. Розробка щорічних планів роботи з питань наближення українського законодавства до законодавства ЄС (у тісній співпраці з Кабінетом Міністрів України).

3. Забезпечення уніфікованих вимог (підготовка довідки, висновку тощо) до всіх законопроектів, які розглядаються в рамках виконання

Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

4. Посилення спроможності Парламенту України та його органів із питань наближення національного законодавства до права Європейського Союзу.

П'ятий блок «Адміністративна спроможність» включає такі важливі питання:

1. Забезпечення права Верховної Ради України на формування операційного бюджету (в межах реалізації концепції «парламентської автономії»), який одночасно має стати предметом постійного аудиту з боку Рахункової палати та інших державних органів.

2. Забезпечення консолідації розробленої нормативно-правової бази з питань діяльності Апарату Верховної Ради України в єдиний кодифікований документ (зокрема, з питань реалізації кадрової політики).

3. Удосконалення діючої структури Апарату Верховної Ради України (на основі проведення функціонального аналізу цього державного органу).

4. Модернізація діяльності кадрової служби (служби персоналу) Апарату Верховної Ради України.

5. Розроблення комплексної кадрової стратегії Апарату Верховної Ради України, яка має включати модернізацію системи навчання основних парламентських стейкхолдерів, розвиток системи кадрової мобільності тощо.

6. Розвиток системи стажування (зокрема, короткотермінового) у Верховній Раді України та її Апараті.

7. Упровадження парламентської (державної) служби як окремого виду державної (публічної) служби.

Шостий блок «Коаліція, опозиція та діалог у Парламенті України» встановлює такі питання:

1. Урегулювання статусу парламентської опозиції;

2. Розвиток міжпартійного діалогу та створення атмосфери довіри й консенсусу в Парламенті України.

3. Започаткування роботи неформальних платформ для здійснення політичного діалогу із залученням третіх сторін, до яких існує довіра.

Сьомий блок «Етичні норми та стандарти у Верховній Раді України» визначає такі питання:

1. Започаткування інституту парламентських приставів для забезпечення належного порядку на засіданнях Парламенту України.

2. Розробка та ухвалення Кодексу поведінки народного депутата України (зокрема, з урахуванням принципів всеосяжності, прозорості та кращих міжнародних практик).

3. Утворення та забезпечення діяльності (на постійній основі) робочої групи з питань забезпечення реформування Верховної Ради України та її Апарату [212].

Одночасно пріоритетним завданням реалізації парламентського виміру реформи державного управління є забезпечення більшої ефективності та прозорості діяльності Парламенту, а також формування більшої довіри серед широких верств населення, зокрема щодо виконання Парламентом своїх конституційних функцій [296].

**Список використаних джерел:**

1. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.
2. Державне управління: Європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [В. Б. Авер'янов та ін.]; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юстиніан, 2007. 288 с.
3. Законознавство : навчальний посібник / О. Л. Копиленко та ін. Київ, 2012. 206 с. (Серія «Українська школа законотворчості»).
4. Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України : Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19> (дата звернення: 16.11.2020).
5. Щербак Н. В. Парламентський вимір реформи державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ : Вид-во «Людмила», 2020. 382 с.
6. Gohin O. Institutions administratives. Paris : E.J.A., 2012. 782 p.
7. Moreau J. Droit public. 4ème éd. Paris : Economica, 2011. T. I. 572 p.

**Ольга ЯРМОЛЕНКО,**

директор департаменту охорони здоров'я  
Тернопільської обласної державної адміністрації,

**Володимир ЮРОВСЬКИЙ**

генеральний директор КНП

"Тернопільський обласний центр громадського здоров'я"

Тернопільської обласної ради

## **СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Створення конкурентоспроможних госпітальних мереж є основою організації сучасної європейської системи надання медичної допомоги.

Госпітальний округ – це територія, в межах якої має бути забезпечено доступ до якісної і повноцінної медичної допомоги, яка має надаватись постійно. Згідно інфраструктурного етапу проведення медичної реформи, мережа закладів охорони здоров'я в області, має бути об'єднана в один госпітальний округ та додатково поділеною на

шпитальні кластери, з урахуванням: меж адміністративно-територіальних одиниць; географічних особливостей регіону та стану автомобільних доріг; поточних і прогнозованих демографічних показників чисельності населення, структури захворюваності і смертності; оптимальних клінічних маршрутів пацієнтів задля своєчасного доступу до медичної та реабілітаційної допомоги, що ґрунтується на принципах доказової медицини; навантаження на медичних працівників та фахівців із реабілітації.

Відповідно до видів медичної допомоги, яка надається в медичних закладах госпітального кластера, мережа закладів охорони здоров'я буде поділена на надкластерні, кластерні та загальні лікарні.

Надкластерні – це лікарні, в яких є ресурси та технології для надання медичної допомоги у найбільш складних або рідкісних випадках захворювань;

Кластерний – це багатопрофільні лікарні в межах госпітального округу, які мають забезпечити потребу населення в лікуванні найбільш поширених захворювання;

Загальні – це багатопрофільні лікарні, які обслуговують населення територіальної громади або декількох громад. Вони забезпечують базові напрями лікування та у разі потреби спрямовують хворих до кластерних та надкластерних лікарень.

Поділ кожної території на госпітальні кластери – це спосіб збалансувати переваги та недоліки децентралізації. При цій системі 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. Медичні заклади будуть забезпечуватися обладнанням, відповідно до свого рівня в госпітальному окрузі.

Надкластерні лікарні будуть максимально оснащені сучасним обладнанням та надаватимуть пацієнту найширший спектр послуг. В кластерному медзакладі пацієнт зможе отримати медичні послуги при найбільш поширених хворобах. Загальні лікарні надаватимуть базові медичні послуги для пацієнтів однієї або кількох громад.

Метою створення госпітального округу і госпітальних кластерів в Тернопільській області є: забезпечення своєчасного доступу населення до послуг безоплатної медичної допомоги належної якості; підвищення ефективності використання бюджетних коштів, що спрямовуються на забезпечення фінансування медичної допомоги; а також ефективне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів.

Госпітальний округ та госпітальні кластери створюються з урахуванням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174, „Про деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я” та на виконання розпорядження начальника Тернопільської обласної військової адміністрації від 28.03.2023 № 152/01.02-01, „Про формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я Тернопільського госпітального округу”.

Пропоновані госпітальний округ та госпітальні кластери корелюються з процесом реалізації добровільного об'єднання територіальних громад області, а отже корелюють із процесами децентралізації. Їх створення забезпечить позитивний вплив на якість, своєчасність та доступність надання спеціалізованої медичної допомоги населення, ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Для інтеграції в госпітальний округ будуть об'єднуватися: послуги в лікарнях та догляд на рівні громади; первинна та спеціалізована медична допомога; інтенсивне лікування та реабілітація; фізичні та психічні аспекти здоров'я; медична та соціальна допомога.

Станом на 01.01.2023 до мережі закладів охорони здоров'я області комунальної форми власності відомчого підпорядкування ДЗОЗ ОДА входять: 101 заклад охорони здоров'я; 2 навчальні заклади – медичні коледжі. Із 101 закладу охорони здоров'я, що працюють з пацієнтами, надають первинну медичну допомогу – 31 центр ПМСД (ПМД) і 6 АЗПСМ (табл.1, 2).

Упродовж тривалого часу в області здійснювалися заходи для створення необхідного балансу між чисельністю ліжок різного профілю і забезпеченням населення області максимально якісною та доступною стаціонарною медичною допомогою. За 10 років оптимізації ліжкового фонду було скорочено 1,9 тисяч ліжок (21,0% лікарняного фонду).

*Таблиця 1*

**Мережа багатопрофільних лікарняних закладів області  
станом на 01.01.2023 р.**

<b>Територія (кластери)</b>	<b>до 50 ліжок</b>	<b>50- 100</b>	<b>100- 150</b>	<b>150- 300</b>	<b>300- 500</b>	<b>500- 750</b>	<b>Всього</b>
Тернопільський	3	2	5	5	1	-	<b>16</b>
Чортківський	-	5	2	2	1	-	<b>10</b>
Кременецький	2	1	1	2	-	-	<b>6</b>
Обласні заклади	-	-	1	-	1	1	<b>3</b>
<b>По області</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

Примітка: наведено на сонові інформації департаменту охорони здоров'я Тернопільської ОДА.



Таблиця 2

**Мережа обласних лікувальних закладів станом на 01.01.2023 р.**

<b>Всього ліжок</b>	<b>Однопрофільні</b>	<b>Спеціалізовані</b>	<b>Особливого типу</b>	<b>Перинатальні центри</b>	<b>Всього</b>
До 50 ліжок	-	-	1	-	1
50-100	1	1	-	-	2
100-150	-	1	-	-	1
150-250	-	2	-	1	3
250-311	-	2	-	-	2
<b>Всього</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Примітка: наведено на основі інформації департаменту охорони здоров'я Тернопільської ОДА.

Станом на 01.01.2023 року ліжковий фонд області нараховує 7289 ліжок з показником забезпеченості 71,6 на 10 тис. нас. Розрахункові показники забезпеченості ліжками в кластерах за основними типами ліжок та деякі дані щодо роботи лікувальних ліжок подані в таблиці 3.

Таблиця 3

**Ліжковий фонд станом на 1.01.2023 року**

<b>Територія (кластери)</b>	<b>Кількість ліжок</b>		<b>Зайнятість ліжка</b>	<b>Середня тривалість перебування</b>
	<b>к-ть</b>	<b>на 10 тис. нас.</b>		
<b>Тернопільська область</b>	<b>7289</b>	<b>71,6</b>	<b>250,5</b>	<b>9,0</b>
Тернопільський	2288	41,1	247,8	8,4
Чортківський	1353	42,1	250,1	7,6
Кременецький	623	44,5	244,5	7,6

Примітка: наведено на основі інформації департаменту охорони здоров'я Тернопільської ОДА.

Загалом, модель Тернопільського кластеру буде мати вигляд зображений на рисунку 1.

Для створення конкурентоспроможної мережі необхідно підтримувати такі пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Тернопільській області на 2023-2025 роки є:

1.Первинна медична допомога, амбулаторні медичні послуги, в тому числі інтеграція супроводу і лікування хворих на психічні розлади на рівні надавачів послуг з первинної медичної допомоги, організація обов'язкових медичних оглядів.

## Тернопільський госпітальний округ

Назва	Населення (тис. осіб)
Кременецький	139 077
Тернопільський	556 110
Чортківський	310 021
Всього	1 014 208



Надкластерні заклади	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>•КНП "Тернопільська обласна клінічна лікарня" ТОР</li> <li>•КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня" ТОР</li> </ul>
Надкластерні центри	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>•КНП "Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня" ТОР</li> <li>•КНП "Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний центр" ТОР</li> <li>•КНП "Тернопільським обласний клінічний онкологічний диспансер"</li> </ul>
Кластерні Заклади	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги ТМР</li> <li>•Тернопільська комунальна міська лікарня №2 ТМР</li> <li>•Теребов-кої міської ради Теребов-ка міська лікарня</li> <li>•Козівська ЦРЛ Козівської селищної ради</li> <li>•Кременецька опорна лікарня Кременецької міської ради</li> <li>•Чортківська ЦМЛ Чортківської міської ради</li> <li>•Заліщицька ЦМЛ Заліщицької міської ради</li> </ul>
Загальні лікарні	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>•КНП "Бережанська ЦМЛ" Бережанської міської ради</li> <li>•КНП "Зборівська лікарня" Зборівської міської ради</li> <li>•КНП "Збаразька ЦЛ" Збаразької міської ради</li> <li>•КНП "Підволочиська ЦЛ" Підволочиської селищної ради</li> <li>•КНП "Підгаєцька ЦМЛ" Підгаєцької міської ради</li> <li>•КНП "Борщівська МЛ" Борщівської міської ради</li> <li>•КНП "Бучацька МЛ" Бучацької міської ради</li> <li>•КНП Гусятинська КЛ Гусятинської селищної ради</li> <li>•КНП "Копичинецька КЛ" Копичинецької міської ради</li> <li>•КНП "Монастирська МЛ" Монастирської міської ради</li> <li>•КНП "Шумська МЛ" Шумської міської ради</li> <li>•КНП "Лановецька міська лікарня"</li> <li>•КНП Великобріківської селищної ради "Тернопільська ЦРЛ"</li> </ul>

Первинна медична допомога	<b>67</b>	<p>67 закладів охорони здоров'я здійснюють декларування населення та надають первинну медичну допомогу, з них:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•24 заклади охорони здоров'я приватної форми власності;</li> <li>•43 заклади охорони здоров'я комунальної форми, з них                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 лікарень;</li> <li>- 37 закладів первинної медичної допомоги з них:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 29 центрів первинної медико-сенітарної допомоги (ЦПМСД);</li> <li>- 6 амбулаторій загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ);</li> <li>- 1 територіальне медичне об'єднання (ТМО);</li> <li>- 1 медичний центр (МЦ).</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
---------------------------	-----------	--

Екстрена медична допомога		<p><b>ЕМД — це медична допомога, яка полягає у невідкладних організаційних, діагностичних та лікувальних заходах, спрямованих на врятування і збереження життя людини у невідкладному стані.</b></p>
---------------------------	--	--

Рис.1. Модель Тернопільського госпітального округу

2. Екстрена медична допомога та медицина катастроф. Надання якісних та доступних медичних послуг пацієнтам у невідкладних станах.

3. Трансплантація анатомічних матеріалів людини та доступність послуг із трансплантації.

4. Якісні та доступні медичні послуги вагітним, роділлям, породіллям, новонародженим та дітям до 5 років, здійснення розширеного неонатального скринінгу, заходів раннього втручання. Допоміжні репродуктивні технології.

5. Охорона психічного здоров'я та психологічна підтримка.

6. Послуги з реабілітації в сфері охорони здоров'я.

7. Надання спеціалізованої медичної допомоги, послуг з реабілітації в сфері охорони здоров'я та психологічної підтримки ветеранам війни та членам їх сімей, членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членам сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України, внутрішньо перемішеним особам.

Першочерговим є забезпечення за рахунок наявних та додаткових ресурсів профілактики, ранньої діагностики і лікування неінфекційних захворювань, зокрема: серцево-судинних захворювань, зокрема, артеріальної гіпертензії, гострого інфаркту міокарда та цереброваскулярних захворювань, зокрема гострого мозкового інсульту; цукрового діабету 2 типу; бронхіальної астми, хронічних обструктивних захворювань легень; онкологічних захворювань; розладів психіки та поведінки

З метою підвищення якості надання медичної допомоги в госпітальному окрузі необхідно напрацьовувати дієвий організаційно-економічний механізм створення єдиного медичного простору, розбудови інфраструктури закладів охорони здоров'я (посилення матеріально-технічної бази), підвищення кваліфікації медичного персоналу та нарощування кадрового потенціалу, забезпечення стандартизації надання медичної допомоги, удосконалення систем контролю якості та контроль за наданням медичних послуг.

**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. План розвитку Тернопільського госпітального округу на 2023-2025 рр. Департамент охорони здоров'я Тернопільської ОДА. 2023. 139с.

**Ігор АМБРОЗ, Дмитро ГОРШНИЙ, Денис КОСТУР**

здобувачі освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – д-р філософії, ст. викладач

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Юлія МИКИТЮК

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

На сучасному етапі розвитку українська економіка, поєднує в собі межі відкритої ринкової і адміністративної систем. Процес реформ виявився пов'язаний зі значними макроекономічними проблемами: інфляція, інвестиційна криза, бюджетний дефіцит, державний борг, демонетизація економіки, високі ризики і нестабільність, що швидко зростає. Тому моделі, що використовуються при оцінці ризиків, які виникали на українському фінансовому ринку, дозволили банкам і підприємствам згладжувати негативні наслідки таких економічних тенденцій.

Не дивлячись на значний вітчизняний і особливо зарубіжний досвід ризик-менеджменту інвестиційних проектів, в даний час відсутня науково обґрунтована система управління проектними ризиками. Крім того, зростаюча динамічність економічних процесів визначає необхідність розробки і застосування нових ефективних механізмів ризик-менеджменту. Саме тому теоретичне обґрунтування методичних підходів, розробка науково-практичних рекомендацій по управлінню ризиками інвестиційних проектів є актуальним і значущим для вітчизняних підприємств дослідженням.

Інвестиції мають двосторонній зв'язок з конкурентоспроможністю продукції. З одного боку інвестиційна діяльність підвищує конкурентоспроможність підприємства, з іншого боку - конкуренція визначає потребу в інвестиційній діяльності. Таким чином, інвестиції у вигляді нових конкурентоспроможних технологій і товарів забезпечують близько 90 % зростання ВВП промислово розвинених країн світу.

Важливу роль грають соціальні і екологічні чинники. Відповідно до підрахунків зарубіжних вчених кожне робоче місце, створене у сфері промислових досліджень приводить до створення 5-7 робочих місць у сфері звичайного виробництва. Крім того, за оцінками фахівців інвестиційні проекти не погіршують навколишнє середовище.

Проте, не дивлячись на очевидні переваги інноваційного шляху розвитку економіки, існують перешкоди для його здійснення. Перш за

все це те, що інвестиції вимагають значних фінансових вкладень. Фінансування НДДКР, продуктом яких є інвестиції, в промислово-розвинених країнах здійснюється в основному з двох джерел: державне фінансування (3-4 % ВВП) і приватне (приблизно 15 % річного обороту фірм). При цьому середня витрата на НДДКР у 65% організацій України складає менше 1%, і лише у 15% організацій - більше 4%.

Згідно світовому досвіду, наука зберігає і виконує свої функції при її фінансуванні в розмірі не менше 0,7 % ВВП. Критичний рівень витрат на науку складає 0,3% ВВП. У Україні впродовж 2012 – 2020 рр. рівень фінансування науки складав до 0,28 % ВВП. У розвинених країнах цей показник склав: Австралія – 1,85 %, Данія – 1,95 %, Фінляндія – 2,78 %, Франція – 2,25 %, Німеччина – 2,41%, Ізраїль - 2,35%, Італія – 2,21%, Японія – 2,8%, Швеція – 3,76%, Великобританія – 1,95 %, США – 2,63% валового внутрішнього продукту. У абсолютних величинах розрив між процвітаючими країнами і Україною буде ще значнішим.

Таку ситуацію можна пояснити хронічним браком бюджетних коштів в Україні, але необхідно зрозуміти, що без державного фінансування науки, без підтримки підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, неможливий інноваційний розвиток економіки.

Разом з тим, створити економіку більш високого рівня технологічного розвитку неможливо на морально-застарілій виробничій базі, зношеному устаткуванні промислових підприємств, наукових центрів. Не можна повністю переступити стадію інвестиційного (екстенсивного) розвитку економіки і перейти відразу до інноваційної, оскільки для створення нових технологій і продуктів потрібні якісно нові ресурси (трудові, виробничі, фінансові).

Тому, для України необхідний інвестиційно-інноваційний шлях розвитку, згідно якому відбувається поетапне оновлення техніки і технології випуску продукції з істотно покращеними споживчими властивостями. Цей етап дозволить створити передумови для розробки нових видів продукції. Підприємства, що вкладають засоби в інвестиційно-інноваційні проекти, поступово створюватимуть платоспроможний попит для розвитку фундаментальних досліджень, скоротивши тим самим потребу науки в бюджетному фінансуванні.

Дослідження особливостей системи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств, показало що система управління інвестиційно-інноваційною діяльністю це мистецтво координації трудових і матеріальних ресурсів на основі сучасних методів управління впродовж життєвого циклу вдосконаленої продукції.

Основним результатом управління інвестиційно-інноваційною діяльністю слід вважати досягнення мети по складу, обсягу, вартості і

часу виконуваних робіт для виробництва продукції покращуваної якості. Одиначним циклом інвестиційно-інноваційної діяльності промислового підприємства є здійснення інвестиційно-інноваційного проекту, який характеризується комплектом документів, що визначають механізм і результати діяльності по вкладенню ресурсів в створення (придбання) основних засобів і технологій з метою випуску продукції, що характеризується вищими споживчими властивостями.

На підставі узагальнення особливостей складання бізнес-плану інвестиційно-інноваційного проекту встановлено, що для вирішення завдання планування фінансового забезпечення проекту доцільно використовувати балансову модель і матрицю фінансових ресурсів проекту по конкретних напрямках їх використання. З її допомогою можна наочно побачити не тільки суму коштів, що поступають з кожного джерела фінансування, але і визначити період їх залучення і термін використання, а також забезпеченість кожної категорії витрат джерелами фінансування.

**Список використаних джерел:**

1. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проектів. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 169-182.
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*. 2022. 32 (4). С. 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 451 с.
4. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

**Віталій АНДРОНЯК, Олег ДОМБРОВИЧ, Михайло КОРНУТЯК**

здобувачі освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

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

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Світлана ПРОХОРОВСЬКА

**МІСЦЕ КОМПЕТЕНЦІЙ В ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Забезпечення стабільності економіки України відповідно до стратегії ефективного розвитку вимагає конкурентоспроможну робочу силу, основою якої є професійно-кваліфікаційні й особистісні характеристики працівників. Тому компетентність персоналу, яка

характеризує його знання, вміння й навички є питанням актуальним і необхідним в умовах сучасних викликів.

В управлінні людськими ресурсами організацій роль професійної компетентності постійно зростає, набуваючи стратегічного значення. Вона стає вирішальною у підвищенні ефективності трудової діяльності, а для працівника – фактором конкурентоспроможності на ринку праці. У сучасних умовах надається значна увага формуванню та практичному використанню компетенції персоналу. В умовах нових викликів інноваційного розвитку, посилення динамічних інформаційних потоків, напруженість праці зростає, тому персонал стає головним ресурсом будь-якої організації.

Одним з найважливіших ресурсів організацій є персонал. Оцінювання персоналу здійснюється за допомогою методів та критеріїв, які дозволяють визначити особливості розвитку працівника, здійснити прогнозування та планування кар'єри працівника.

Любов Семів розглядає компетентність як «спроможність кваліфіковано впроваджувати діяльність, виконувати завдання або роботу» [4, с. 152]. В поняття «компетентність» включається набір знань, вмінь та навичок, що дозволяють працівникові виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Компетенції виступають основою для застосування ключових процедур управління персоналом. Вони дозволяють: чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийняття непридатного працівника; сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації, співставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади; обґрунтувати кадрові переміщення.

Компетентність залежить від фахово-кваліфікаційного рівня персоналу організації, а з іншого – від переліку компетенцій, які персонал повинен виконувати. Тому метою і результатом управління розвитком професійної компетентності на підприємстві є забезпечення необхідного і достатнього рівня освіченості (що включає як освітньо-фахову підготовку, тренінг-підготовку, а також досвід) персоналу, який відповідає його компетенціям.

Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненого процесу праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Тому трудову поведінку, яку потрібно для успішної роботи на даній посаді або по групі подібних посад можна досить точно описати набором компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій.

Серед методів розвитку компетенцій працівника варто виокремити:

- 1) «навчання на робочому місці, без відриву від виробництва; використання досвіду інших працівників;
- 2) виконання спеціальних завдань, спрямованих на підвищення рівня компетентності;
- 3) участь у тренінгах, семінарах, читання спеціальної літератури;
- 4) рішення практичних спільних завдань у динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодії в команді» [3].

Провідними компаніями пропонуються такі моделі компетенцій для оцінки персоналу:

- Модель «20 граней» британської компанії ADC, яка показує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички);

- Модель «Восьми компетенцій» компанії SHL світового лідера в оцінюванні персоналу;

- консультанти SHL застосовують метод прямих атрибутів на основі карток з універсальними моделями компетенцій для окремих категорій персоналу;

- Модель DDA (Director's Development Audit), призначена для вищих менеджерів та керівників.

Оцінка персоналу вважається основою для прийому працівника на конкретну посаду, його підвищення та внутрішніх переміщень, матеріальної та моральної мотивації, удосконалення структури апарату, контролю персоналу і використання санкцій.

Отже, використання моделі компетенцій є єдиною системою координат оцінки персоналу, яка створює умови для узгодження критеріїв підбору і оцінки персоналу із стратегічними цілями організації для найму і просування працівників, компетенції яких максимально відповідають поточним і стратегічним вимогам організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дяків О. П., Прохоровська С.А. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. *Вісник Донецького Національного університету*: [наук. журнал]. 2012. Серія В. Економіка і право. Спец. вип.: том 1. С. 74–78.
2. Прохоровська С. А, Гринчуцький В. І. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Економічні науки. Том 1, Хмельницький, 2016, С. 80-87.
3. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.
4. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с.



**Андрій АНТОНЮК**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Любов ЗАСТАВНЮК

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сьогоднішні реалії підкреслюють значущість ефективних комунікаційних процесів та необхідність використання керівництвом підприємств сучасних методів та інструментів для їх організації. Комунікації є ключовим елементом успішного функціонування та розвитку організацій у сучасному світі. Інформація, що складає основу комунікаційного процесу, є одним з найважливіших інструментів управління. Взаємодія керівника та підлеглого через комунікаційний процес на підприємстві є необхідною складовою ефективної співпраці.

Видатні науковці визначають комунікаційний процес як передачу інформації від однієї особи іншій, що базується на зворотному зв'язку та спрямований на досягнення мети. У контексті організації ефективних комунікацій в процесі забезпечення адміністративної діяльності, визначення «комунікаційний процес» трактується як обмін інформацією або передача ідей та думок від однієї людини до іншої, що визначається як значуща взаємодія між людьми на рівні організації [3].

Організація комунікацій є надзвичайно важливою складовою адміністративної діяльності, оскільки вона дозволяє ефективно координувати дії різних учасників та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Одна з основних особливостей організації комунікацій в адміністративній діяльності полягає у використанні різних каналів комунікації, які можуть включати в себе особисту зустріч, телефонну розмову, електронну пошту, чат тощо. Важливо використовувати той канал, який найбільш ефективний для конкретної ситуації та мети комунікації.

Ще одна важлива особливість організації комунікацій в адміністративній діяльності - це забезпечення взаємодії між всіма учасниками процесу. Крім того, важливо забезпечувати якість комунікації шляхом використання зрозумілого та чіткого мовлення. Комунікація повинна бути надійною, зрозумілою та точною, щоб запобігти будь-якому нерозумінню або помилковому розумінню. Не менш

важливою особливістю організації комунікацій в адміністративній діяльності є використання адекватного та ефективного контролю за процесом комунікації [3].

Для організації комунікацій в адміністративній діяльності можна використовувати різні засоби та методи, такі як:

1. Зустрічі та наради. Зустрічі та наради є ефективним засобом обговорення питань та координації дій між працівниками. Наради можуть бути регулярними або запланованими за потребою.

2. Електронна пошта та інтернет-платформи. Електронна пошта та інтернет-платформи є ефективними засобами для обміну інформацією та документами між працівниками. Вони також можуть бути використані для спілкування з зовнішніми стейкхолдерами.

3. Засідання. Засідання можуть бути використані для обговорення питань та прийняття рішень. Вони можуть бути проведені у форматі відео-конференцій, якщо працівники знаходяться в різних місцях.

4. Звіти та презентації. Звіти та презентації можуть бути використані для подачі інформації працівникам та зовнішнім стейкхолдерам.

5. Внутрішні комунікації. Внутрішні комунікації є особливо важливим елементом організації комунікацій в адміністративній діяльності. Вони забезпечують ефективний обмін інформацією між працівниками та допомагають уникнути непорозумінь та помилок.

Для організації внутрішніх комунікацій можуть бути використані різні методи, зокрема:

– внутрішні новини. Внутрішні новини можуть бути використані для повідомлення працівників про останні події, новини та досягнення компанії.

– внутрішні соціальні мережі. Внутрішні соціальні мережі можуть бути використані для спілкування та обміну інформацією між працівниками.

– інформаційні бюлетені та листівки. Інформаційні бюлетені та листівки можуть бути використані для розповсюдження інформації про нові продукти, послуги або інші оновлення в компанії.

– тренінги та семінари. Тренінги та семінари можуть бути використані для навчання працівників новим навичкам та забезпечення можливості спілкування між різними підрозділами.

Важливо мати на увазі, що ефективна організація комунікацій в адміністративній діяльності не обмежується використанням одного методу або засобу. Відповідно до конкретних потреб компанії може бути необхідно використовувати комбінацію різних методів та засобів для досягнення мети.

Таким чином, ефективна організація комунікацій в адміністративній діяльності може забезпечити краще розуміння та виконання завдань, які поставлені перед підрозділами та працівниками. Вона також може сприяти підвищенню мотивації працівників, зниженню ризику конфліктів та збільшенню ефективності рішень. Крім того, комунікація може допомогти уникнути помилок, знизити час на вирішення проблем та покращити зв'язки з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Отже, комунікації є важливим елементом успішної адміністративної діяльності, що може впливати на результативність організації.

**Список використаних джерел:**

1. Анопченко Т., Болошин Г. Комунікаційний менеджмент. Етика і культура управління. Х.: Фенікс. 2015. 384 с.
2. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації: навч. посібник для студентів екон. спец. К.: ПФ «Віста». 2015. 177 с.
3. Сучасні комунікаційні технології в організації. URL: [http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennye\\_kommunikacionnye\\_tehnologii\\_v\\_organizacii.htm](http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennye_kommunikacionnye_tehnologii_v_organizacii.htm) (дата звернення: 10.04.2023).
4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. А., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)

**Андрій АРТЕМ**

аспірант освітньо-наукової програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Алла МЕЛЬНИК

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Зарубіжний досвід інноваційного управління фінансовими ресурсами територіальної громади розглянемо на прикладі Польщі. Процес системної трансформації, що відбувався в Польщі, призвів, серед іншого, до реактивації органів місцевого самоврядування. Однією з головних причин була необхідність децентралізації державних коштів. Основною одиницею місцевого самоврядування стала гміна, під якою розуміється спільнота, що складається з мешканців з визначеною територією. Вона була наділена відокремленою власністю (муніципальною власністю) і має гарантоване законом джерело доходів.

Водночас муніципалітет має право виконувати публічні завдання від свого імені та за власний рахунок, а отже, самостійність у формуванні муніципального бюджету як основи фінансового управління. Сьогодні органи місцевого самоврядування працюють у швидкозмінному та важкопрогнозованому середовищі. Тому для того, щоб належним чином виконувати свої завдання, муніципальна влада повинна ефективно управляти діяльністю органу місцевого самоврядування. У муніципальному управлінні слід підкреслити особливу роль фінансового менеджменту. Це пов'язано з тим, що всі рішення, які приймаються в органах місцевого самоврядування, знаходять своє відображення в його фінансах.

Розглядаючи це питання, слід насамперед пам'ятати, що ресурси, доступні в державному секторі, як правило, обмежені. Розмір бюджетних видатків визначає рівень досягнутих доходів. Ефективність муніципального управління вимагає управління державними ресурсами таким чином, щоб забезпечити витрачання державних коштів відповідно до суспільних цілей і завдань. Питання управління муніципальними фінансами на сьогодні є одним з найважливіших питань функціонування місцевої влади і становить інтерес як для теоретиків, так і для практиків, які займаються питаннями місцевого самоврядування. Місцеві органи влади починають усвідомлювати економічні та соціальні аспекти своєї діяльності. Також чітко простежується акцент на розширенні використання сучасного менеджменту в управлінні органами місцевого самоврядування, в тому числі фінансового менеджменту. Від якості цього процесу залежить результат управління наявними ресурсами за даних умов і в даному економічному середовищі та рівень задоволення потреб місцевої громади.

Врядування - це тип управління, який характеризується правом керівника вирішувати або спільно визначати стратегічні напрямки розвитку та основні цілі даної одиниці місцевого самоврядування. Фінансовий менеджмент муніципалітету можна визначити як складний процес, що включає низку різних рішень і взаємопов'язаних дій, які здійснюються його керівними та виконавчими органами з метою максимізації економічних і соціальних результатів відповідно до прийнятих поточних і стратегічних цілей. Муніципальний фінансовий менеджмент можна також визначити як процес прийняття рішень, підпорядкований реалізації головної мети місцевого самоврядування, заснований на використанні різних інструментів, методів, критеріїв і правил контролю за перебігом явищ, пов'язаних з акумулюванням і витрачанням грошових ресурсів, наданих у розпорядження органу

місцевого самоврядування, у спосіб, що дозволяє найбільш раціонально управляти цими ресурсами [1].

Під фінансовим менеджментом слід розуміти частину загального управління муніципалітетом, яка включає: фінансове планування, бухгалтерський облік, фінансовий контроль та забезпечення ефективного і раціонального використання наявних ресурсів. Виходячи з наведених вище визначень, можна зробити висновок, що сутність муніципального фінансового менеджменту полягає у прийнятті фінансових рішень, а також у тому, як фінансові менеджери приймають ці рішення і реагують на мінливі умови функціонування та зростаючі потреби місцевої громади. Підсумовуючи вищенаведені міркування, можна стверджувати, що фінансовий менеджмент - це свідома діяльність (з точки зору доходів і видатків, а також доходів і видатків), яка полягає у визначенні методів та інструментів, що використовуються в процесах збору та витрачання грошових ресурсів.

Оскільки фінансовий менеджмент визначається як частина загального управління, він повинен забезпечити муніципалітет принципами, процесами та інформацією, необхідними для: планування, моніторингу та контролю за використанням ресурсів; демонструвати підзвітність за використання ресурсів; забезпечення ефективного та результативного використання ресурсів; виконання законодавчих вимог, пов'язаних з фінансовими питаннями. Основною метою управління муніципальними фінансами є виконання державних і соціальних завдань та забезпечення основи для стабільного і сталого розвитку. Тому фінансові менеджери повинні орієнтуватися на розвиток, що відбувається в їхньому середовищі, а отже, володіти навичками ефективного управління обмеженими ресурсами.

Відповідно до Закону "Про місцеве самоврядування" від 8 березня 1990 року, основними принципами управління муніципальними фінансами є: муніципалітет самостійно управляє своїми фінансами на основі бюджету, прийнятого на календарний рік; села та райони не готують бюджет; проект бюджету готує мер відповідно до принципів Бюджетного закону, враховуючи вказівки муніципальної ради; видатки не можуть перевищувати доходів і надходжень від короткострокових кредитів та облігацій за вирахуванням понесених збитків [2].

У літературі розрізняють дві моделі у сфері фінансового менеджменту: адміністративну та модель стратегічного управління. Адміністративна модель управління фокусується переважно на грошових ресурсах. Вона базується на: плануванні, моніторингу та контролі за використанням фінансових ресурсів; визначення відповідальності за використання фінансових ресурсів; забезпечення

ефективного, цілеспрямованого, економного та результативного використання ресурсів; виконанні правових вимог, що стосуються сфери фінансових рішень, які містяться в нормативно-правових актах. Ця модель характеризується пасивністю, базуванням видатків на отриманих доходах, плануванням у річному циклі, з припущенням актуалізації бюджетних статей відповідно до макроекономічних показників. Рішення в цій моделі приймаються інтуїтивно, без використання сучасних методів прогнозування та фінансового планування. Друга модель фінансового менеджменту - стратегічне управління. Це інтегрований процес формування доходів і витрат на річній і багаторічній основі з урахуванням обліку витрат і результатів з використанням інструментів стратегічного управління суб'єктом господарювання. Основним принципом є комплексність підходу, тобто врахування не тільки всієї сукупності питань управління фінансами, а й розгляд їх як безперервного процесу. У цій моделі фінансові рішення, пов'язані із забезпеченням потреб територіальних громад, повинні мати стратегічний характер, бути пов'язаними з довгостроковою соціальною, економічною та просторовою політикою [3].

Аналіз діяльності муніципальних органів влади дозволяє зробити висновок, що в польських муніципалітетах домінує адміністративна модель управління фінансами. Системні зміни, децентралізація публічної влади створюють умови для більш повного задоволення потреб місцевих громад, але самі по собі не гарантують їх. Тому публічний менеджмент повинен бути спрямований на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, методів та інструментів в рамках стратегічного управління.

**Список використаних джерел:**

1. Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M. *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, PWE, Warszawa, 2006.
2. Chojna-Duch E. *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*. LexisNexis, Warszawa, 2002.
3. Jędrzejewski L. *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz- Gdańsk, 2007.
4. Kornberger-Sokołowska E. *Decentralizacja finansów publicznych a samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Liber, Warszawa, 2001.

**Оксана БАБІЙ, Уляна ГУК, Яна СЕНИК**  
здобувачки освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина СМАЧИЛО

### **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ефективність та сталість інноваційного розвитку підприємства суттєво залежить від функціонування його системи управління, важливою частиною якої є інформаційне забезпечення. Головним завданням останнього для підприємств, що обрали менш ризикований та менш витратний шлях еволюційного інноваційного розвитку на основі поліпшуючих інновацій, стає пошук управлінських інструментів, які дозволять використати особливості поліпшуючих інновацій для підвищення ефективності інноваційного розвитку на тлі одночасного зменшення трудомісткості його інформаційного забезпечення.

Відповідно, набувають актуальності теоретичні, методичні і прикладні аспекти формування інформаційного забезпечення як в цілому для інноваційного розвитку підприємства, так і для його різновидів.

Проте, формування інформаційного забезпечення процесу інноваційного розвитку підприємства на основі поліпшуючих інновацій вивчене вченими недостатньо. Зокрема, не існує його понятійної та класифікаційної основи, недосконалыми є методичне забезпечення процесів його формування та застосування, методи та інструментарій.

Здійснення інноваційної діяльності на підприємстві на систематичній основі забезпечує йому конкурентні переваги на ринках збуту, допомагає швидко адаптуватися до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

При визначенні інноваційної діяльності підприємства рекомендується враховувати її суб'єкт, об'єкт, мету та результат, а також системний характер. Як суб'єкти інноваційної діяльності пропонується визначати всі підприємства (наукові, науково-дослідні, науково-практичні, виробничі та ін.) та їх об'єднання, діяльність яких пов'язана з розробкою, впровадженням або поширенням інновацій. Об'єктом інноваційної діяльності визначено ланцюг «ідея – винахід – новація – інновація». Дії суб'єктів інноваційної діяльності можуть бути спрямовані як на весь ланцюг, так і на його окремі ланки.

На основі аналізу підходів до виділення мети інноваційної діяльності запропоновано розглядати її як комплекс, що включає в себе

три складові: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (суб'єкта інноваційної діяльності) та зміцнення його ринкових позицій; отримання соціально-економічного та (або) іншого ефекту; забезпечення розвитку підприємства. В процесі досягнення зазначених складових мети інноваційної діяльності на підприємстві мають бути вирішені певні завдання. Сформовано перелік завдань інноваційної діяльності підприємства, які необхідно розв'язати для досягнення кожної зі складових її мети.

Запропоновано визначення «інноваційної діяльності підприємства» як системної діяльності, спрямованої на наукові дослідження, розробку (або залучення), впровадження та комерціалізацію інновацій з метою отримання економічного та (або) іншого ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку.

Розглянуто різні підходи до виділення складових інноваційної діяльності та запропоновано виділяти такі її складові: науково-технологічну, виробничу, економічну, природоохоронну та соціально-психологічну.

У процесі управління інноваційною діяльністю підприємства необхідно враховувати ряд чинників, що стримують або сприяють здійсненню інноваційної діяльності, та знаходити відповідні важелі впливу. Удосконалено класифікацію чинників впливу на інноваційну діяльність підприємства за рахунок уточнення їх складу за такими групами: інституціонально-правові, техніко-економічні, організаційно-управлінські, інформаційні, кадрові та соціально-психологічні. Особлива увага приділена інформаційним чинникам впливу на інноваційну діяльність, важливість врахування яких в сучасних умовах постійно зростає.

Визначна роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому викликає необхідність здійснення ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Для забезпечення найбільш глибокого розкриття змісту управління інноваційною діяльністю пропонується виділяти в його трактуванні чотири аспекти: управління як наука та мистецтво; як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень; як апарат управління; як система. Управління інноваційною діяльністю підприємства визначено як систему принципів, функцій, методів, організаційних форм і соціально-економічних відносин, спрямовану на досягнення цілей інноваційної діяльності та підприємства в цілому.

Важлива умова ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства полягає в його органічному поєднанні з управлінням іншими сферами та загальною системою управління підприємством.



Виділено загальні та специфічні принципи управління, дотримання яких є основою для здійснення ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Визначено взаємозв'язок між функціями управління та запропоновано виділення двох блоків функцій: загальних функцій менеджменту та спеціальних функцій управління інноваційною діяльністю. Загальні функції менеджменту складають ядро системи управління інноваційною діяльністю, тому їх невиконання спричиняє руйнацію системи. Для забезпечення високого рівня управління інноваційною діяльністю важливим є взаємодоповнення та взаємодія функцій першого та другого блоків.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності є однією з найважливіших спеціальних функцій управління інноваційною діяльністю підприємства. Зазначено важливість її здійснення для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення інноваційної діяльності на підприємстві. Під ефективністю інноваційної діяльності підприємства запропоновано розуміти таку її характеристику, яка відображає результативність і розкриває міру повноти та якості досягнення поставлених цілей за допомогою системи показників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Дослідження концепції організації проєктування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проєктів. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 169-182.
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*. 2022. 32 (4). С. 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 451 с.
4. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

**Людмила БАЛЯК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

## **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ**

Бренд роботодавця – це інструмент для створення і підтримки позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Формування стратегії бренду роботодавця повинно базуватися на унікальних рисах компанії, що відрізняють її від інших роботодавців.

Використання соціальних мереж для формування позитивного бренду роботодавця може допомогти залучити талановитих працівників до компанії. Реклама вакансій і вміст, що висвітлює корпоративну культуру та переваги роботи в компанії, можуть привернути увагу потенційних працівників.

Користувачі соціальних мереж відчують більшу належність до компанії, якщо вона активно комунікується зі своїми працівниками та надає їм можливість ділитися своїми ідеями та думками. Роботодавець може використовувати соціальні мережі для спілкування зі своїми працівниками та надання різноманітних бонусів та заохочень, що позитивно позначиться на їхній лояльності та задоволеності від роботи.

Наявність активного та позитивного бренду роботодавця на соціальних мережах може збільшити інтерес до компанії серед широкої аудиторії та сприяти формуванню позитивного іміджу. Це може допомогти в компанії залучити нових клієнтів, партнерів, інвесторів та забезпечити стабільний ріст.

За допомогою соціальних мереж можна проводити рекламу вакансій і залучати кандидатів. Крім того, компанія може використовувати соціальні мережі для пошуку потенційних працівників та надання їм можливості ознайомитися із корпоративною культурою, цінностями та правилами компанії.

Соціальні мережі дозволяють показати гуманітарну сторону вашої компанії та спілкуватися зі своїми клієнтами, партнерами, та працівниками в режимі реального часу. Використовуйте ці платформи для показування сильних сторін вашої компанії, а також розповідайте історії успіху та інші цікаві факти, які демонструють вашу експертизу та репутацію.

Соціальні мережі можуть допомогти вам побудувати спільноту працівників та сторонніх учасників, яка буде підтримувати ваш бренд

та взаємодіяти з ним. Викладайте корисну інформацію, яка стосується вашого бізнесу та індустрії, розміщуйте публікації з приводу нагород та досягнень компанії, та взаємодійте зі своїми фолловерами та клієнтами в коментарях.

Соціальні мережі дозволяють компаніям бути більш прозорими та відкритими щодо своїх робочих процесів та взаємодії зі спільнотою. Це може збільшити довіру до вашої компанії та привести до підвищення задоволеності співробітників і клієнтів.

Соціальні мережі дозволяють створювати і розміщувати рекламні оголошення, що може покращити візуальну привабливість вашої компанії та продемонструвати її переваги.

#### **Список використаних джерел:**

1. Впізнаваність бренду (azbyka.com.ua)
2. Імідж організації: поняття, формування, елементи, тактика, вплив. Реферат – Освіта.UA (osvita.ua)
3. Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. 2020.
4. Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця. 2014.
5. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016.
6. 7 стратегій для підвищення впізнаваності бренду (alltechbuzz.net)
7. Brand Awareness: What it is and Strategies to Improve it | Sprout Social
8. The Ultimate Guide to Social Media Branding for Small Businesses (lyfemarketing.com)
9. How Social Media Increases Brand Awareness - Business 2 Community
10. 5 Actionable Strategies for Social Media Branding | Sprout Social

#### **Андрій БАНДИГА**

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

### **РОЛЬ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРАКТИЧНІЙ РОБОТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Сучасні інформаційні технології дають можливість досліджувати і пов'язувати між собою різні складові діяльності закладів охорони здоров'я[6]. Вони постійно продовжують розвиватися, охоплюють все ширші сфери життя і діяльності людини, у зв'язку з чим, будь-яка ефективна діяльність у наш час не може бути реалізована без детального аналізу усього спектру можливостей застосування новітніх інформаційних технологій[2]. Відповідно, одним з важливих компонентів будь-якої організаційно-управлінської діяльності є інформаційна інфраструктура, яка підтримується сукупністю інформаційних ресурсів і програмно-

технічних засобів[5]. Сучасні медичні технології передбачають пріоритетність електронної форми, тобто при створенні, обміні та зберіганні даних перевага надається електронній формі даних, що обробляються із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій. Для конкретної реалізації цього принципу потрібні дещо інші підходи до аналізу процесів у системі охорони здоров'я та вимоги до структурованості всієї інформації. А це сприятиме перегляду більшості первинних та облікових форм медичної документації, форм статистичної та іншої звітності [1;5].

В закладах охорони здоров'яз 2020 року працювала система «УКРМЕДСОФТ». На сьогодні існує значна кількість медичних інформаційних систем, які в основному спрямовані на автоматизацію процесів всередині закладів охорони здоров'я та є майже недоступними поза локальною мережею. Разом з тим, використання телекомунікаційних можливостей комп'ютерних мереж, Web-сайтів та спеціалізованих Web-додатків дозволяє значно покращити взаємодію лікарів з пацієнтами, спростивши складні процедури вистоювання у чергах, ведення історій хвороби і мінімізувати при цьому витрати часу як пацієнтів, так і лікарів. Проте система «УКРМЕДСОФТ» була досить недосконалим програмним продуктом, функцію тестувальника якої виконувала сама система охорони здоров'я. Коли сучасні ІТ-компанії наймають спеціальних програмістів, які тестують систему, то тут була ідея зекономити, але вийшло навпаки. Так, лише за даними офіційної статистики 78% історій хвороб були повністю внесені в систему і передані в eHealth, а значить було не доотримано кошти закладами охорони здоров'я згідно пакетів Національної служби здоров'я(НСЗУ). При отриманні програмного пакету «Medics» у 2021 році ефективність закладів охорони здоров'я покращилась, так вже 97% історій хвороб були правильно і цілком внесені в систему. Середній час роботи лікаря із системою для передачі електронної історії в eHealth скоротився на цілих 72% і склав лише 15хв, а значить знайшовся час на інших пацієнтів. Система «Medics» спростила оформлення виписок пацієнтів, адже підтягнула всі обстеження в стаціонарі і всі діагностичні звіти. Більшість закладів охорони здоров'я оновили свої Web-сайти, які передбачали електронний запис пацієнтів і розширене меню послуг. Для населення заклади охорони здоров'я візуалізувалися в електронному плані і кількість звернень за 2022 рік зросла на 23%, а значить фінансування закладів теж збільшилось і відкрилися нові перспективи розвитку. НСЗУ дозволило підписати ще 4 нових пакети надання медичної допомоги. Провідну роль в закладах охорони здоров'я відіграла інформатизація. В даній раціональній інформатизації і відбулася поступова модернізація закладів охорони здоров'я.

У наш час медична галузь України, будучи ваговою складовою сучасної електронної держави, не може не використовувати усі інформаційно-комунікаційні технології, що є не лише зручним, а й просто необхідним засобом[2]. Інформатизація галузі охорони здоров'я дозволить впровадити систему електронної реєстрації та обміну медичною інформацією між закладами охорони здоров'я, що передбачає виконання дій щодо впровадженню єдиної бази даних для усіх медичних закладів міста, конкретного регіону, в цілому країни для збирання, зберігання, обробки та захисту інформації щодо кожного пацієнта[1;3]. Використання інформаційних технологій у роботі закладів вторинного рівня надання медичної допомоги та установ третинного рівня значно спрощує низку робочих процесів і підвищує їх ефективність при наданні медичної допомоги пацієнтам [3]. Однак інноваційний розвиток охорони здоров'я сповільнюється низкою факторів, які є універсальними і для інших галузей. В Україні не має адекватної нормативно-правової бази для створення і розвитку інноваційної діяльності, проте поступово відбувається її розвиток [4;6]. А тому усі зусилля держави повинні спрямовуватися на вдосконалення законодавчої бази і паралельного розвитку інноваційної діяльності в охороні здоров'я [5]. Сучасні електронні програми реєстрації, обробки, зберігання і передачі медичних даних відіграють провідну роль і повинні бути єдиними для усієї держави, працювати на відповідному законодавчому рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інформаційні технології у сфері охорони здоров'я: монографія / Л.Б. Ліщинська, С.А. Яремко, К.В. Копняк, І.О. Гулівата, А.П. Гусак; за заг. ред. Л.Б. Ліщинської. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 240 с.
2. Національні рахунки охорони здоров'я (НРОЗ) України: Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. 2017. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_n](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_n).
3. Порядок організації медичної допомоги на первинному, вторинному (спеціалізованому), третинному (високоспеціалізованому) рівнях із застосуванням телемедицини. Затверджено Наказом Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я» від 19.10.2015. №681, Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 09 листопада 2015 р. за № 1400/27845. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1400-15#n19>.
4. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(57). 2019. С. 162-168.
5. Триус Ю.В., Сокол О.А., Настенко Г.М., Білокобилий М.П. Дорожня карта впровадження медичних інформаційних систем у закладах охорони здоров'я. Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології в освіті, науці і техніці» (ІТОНТ-2018): Черкаси, 17-18 травня 2018 р. Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 177-179.
6. Фуртак І.І., Грицько Р.Ю. Оптимізації фінансування і структури медичних організацій на тлі доказової потреби у медичній допомозі. *Сімейна медицина*. 2018. № 3. С. 143-144.

**Віталій БАРАБАШ**

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

## **НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: МУНІЦИПАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ**

Муніципальний маркетинг – це процес розробки та впровадження стратегій маркетингу для підвищення конкурентоспроможності міст та територіальних громад у глобальному ринку. Основна мета муніципального маркетингу полягає в підвищенні привабливості міста як місця для життя, роботи, відпочинку та інвестування.

В рамках муніципального маркетингу, використовуються різноманітні маркетингові інструменти для просування міста, такі як реклама, PR, спонсорство, організація культурно-масових заходів, розвиток туризму та інше. Головною метою цих заходів є залучення нових жителів, інвестицій, туристів, зміцнення позицій міста на ринку, а також підвищення якості життя населення.

Одним із основних елементів муніципального маркетингу є розвиток муніципальної стратегії, яка містить в собі стратегії залучення інвестицій, розвитку інфраструктури, просування культурних та історичних цінностей території. Ця стратегія повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей та забезпечення сталого розвитку територіальної громади на довгострокову перспективу.

Іншим важливим елементом муніципального маркетингу є вивчення потреб та очікувань населення та інших зацікавлених сторін міста, що дозволяє муніципалітетам адаптувати свої стратегії до потреб мешканців та інших зацікавлених груп.

Базовими принципами муніципального маркетингу є:

- фокус на потреби клієнта: міська влада має зосередитися на потребах мешканців, туристів, інвесторів та бізнесу, щоб відповісти на їхні потреби та забезпечити їх задоволення;
- партнерство: муніципальний маркетинг передбачає співпрацю зі стейкхолдерами, такими як бізнес, громадські організації та інші територіальні громади для забезпечення спільної мети розвитку;
- комунікація: ефективна комунікація з мешканцями, інвесторами та туристами є ключовим аспектом муніципального маркетингу. Міська влада повинна використовувати різні канали комунікації, такі як соціальні мережі, прес-релізи та інші доступні засоби, щоб залучити

увагу та зацікавленість цільової аудиторії;

- брендинг: муніципальний бренд – це сукупність іміджу, переваг та конкурентних переваг, які асоціюються з громадою. Територіальна громада повинна використовувати свій бренд, щоб рекламувати себе та свої потенційно привабливі для відвідувачів та бізнесу місця;

- дослідження: муніципальний маркетинг передбачає постійний аналіз та дослідження, що є важливою його складовою. Дослідження допомагає міській владі краще розуміти запити суспільства, оцінювати ефективність своїх дій в цілому та маркетингової стратегії, визначати пріоритети для подальшого розвитку. В результаті проведення реформи децентралізації аналіз конкурентного середовища, потреб та поведінки цільової аудиторії допомагає збирати та аналізувати інформацію яка в підсумку може бути використана для планування муніципальної стратегії та формування основних векторів розвитку територіальної громади як адміністративної одиниці так і розвитку інститутів громадянського суспільства серед місцевого населення.

У сучасному муніципальному маркетингу є кілька трендів та інновацій, які забезпечують ефективність маркетингових стратегій та забезпечують розвиток міст і громад:

- електронний муніципальний маркетинг: це використання електронних каналів для залучення та збереження клієнтів, зокрема, використання електронних форм, мережевих ресурсів, соціальних мереж, системи електронних петицій та інших інструментів цифрової демократії.

- розвиток екосистеми: включення територіальних громад до екосистеми розвитку міст та громад, що сприяє залученню інвесторів та підвищенню інноваційності адміністративних послуг.

- залучення технологічних стартапів: це сприяння розвитку технологічних стартапів у територіальних громадах, що забезпечує збільшення рівня діджиталізації суспільства та в свою чергу веде до підвищення економічного зростання.

- розвиток «розумних» громад: передбачає використання інноваційних технологій що дозволяють підвищити ефективність адміністративних послуг, управління транспортним потоком та забезпечення безпеки громадян.

- залучення громадян до процесу прийняття рішень – є обов'язковою складовою розвитку громадянського суспільства з використанням нових технологій та інструментів.

- розвиток зелених зон та екологічних стандартів. Тільки «здорова» громада може бути економічно успішною та розвиватися.

Маркетингова стратегія територіальної громади є вкрай важливою

для розвитку, оскільки неможливо переоцінити такі фактори ринку як інвестиційна привабливість та підвищення туристичного клімату, що може стимулювати економічний розвиток та забезпечити нові робочі місця.

В умовах економічної конкуренції з іншими територіальними громадами впізнаваність бренду відіграє ключову роль адже просування розвитку інфраструктури міста та громади, мережі громадського транспорту, будівництво інших об'єктів інфраструктури потребує значних коштів які можна і треба залучати ззовні, що апріорі не можливо без ефективного маркетингу громади.

Можна зробити висновки, що створення унікального ідентифікатора для територіальної громади є базовим інструментом конкурентоспроможності територіальних громад.

**Список використаних джерел:**

1. Дудкіна О.П. Маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип.16. С. 9-13.
2. Гринкевич С., Брух О., Бернацька І. Вплив маркетингового середовища на розвиток об'єднаних територіальних громад. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viemByFyleId/450512>.
3. Кращі практики місцевого економічного розвитку України. «Брендинг і маркетинг територій. У пошуках власного обличчя». URL: UA-Practice-05-final.indd(mled.org.ua).
4. Лепьошкіна Т.Я. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. URL:<https://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=452>

**Володимир БЕДРІЙ, Ігор БЕДРІЙ**  
здобувачі освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Петро МИКИТЮК

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ТА  
УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Розширене відтворення капіталу, відновлення економічного і соціального потенціалу у сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки великою мірою залежить від зростання інвестицій на підприємстві. Підвищення ролі України як активного учасника світового господарства можливе за досягнення високої ефективності інвестиційних проектів, що є визначальним чинником зростання економічного потенціалу країни загалом та показників діяльності



господарюючих суб'єктів, зокрема. Орієнтуючись на стратегію економічного розвитку важливо проводити глобальні аналітичні дослідження з метою розробки оновлених методик аналізу інвестиційних проектів, націлених на підвищення їх ефективності.

Це передбачає вдосконалення методичної бази наукових досліджень, вирішення низки важливих завдань при обґрунтуванні ефективності інвестиційних проектів промислових підприємств України, що забезпечують об'єктивну і достовірну їх оцінку.

Визначення економічної ефективності інвестиційної діяльності тісно пов'язано з метою та інтересами учасників проекту, а оцінка економічної ефективності є неможливою без аналізу всіх видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової. Основним видом діяльності підприємства є операційна та інвестиційна діяльність, яка спрямована на пошук інвестиційних ресурсів та видів ефективних об'єктів інвестування, при цьому фінансова діяльність здійснюється завдяки системі заходів щодо забезпечення залучення капіталу, його обслуговування та повернення.

Визначення суспільної значимості проектів впливає на різні форми розрахунків ефективності інвестиційного проекту, що затверджуються керівниками підприємств. Деталізувати розрахунки необхідно лише для високоефективних інвестиційних проектів, для яких потрібно врахувати фактори інфляції, фактори ризику і невизначеності, а також схеми фінансування та розподілу прибутків. Вищевказаний порядок розрахунків може носити ітеративний характер, у результаті якого приймається остаточне рішення про те, реалізовувати проект або відхилити.

Реалізація інвестиційних проектів відбувається протягом певного визначеного періоду часу, а саме виділяють передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну стадії (фази) життєвого циклу проекту. Усі стадії (фази) життєвого циклу інвестиційного проекту супроводжує ймовірність виникнення певних непередбачуваних подій чи негативних результатів, тобто виникає поняття ризикованості проекту. При цьому, існують певні види ризиків, що супроводжують проект протягом усіх його стадій реалізації, проте є також інші види ризиків, характерні лише конкретним стадіям (фазам) і які можливо ідентифікувати лише на окремій/кожній із стадій. Виникнення на деяких стадіях (фазах) життєвого циклу інвестиційного проекту певних непередбачуваних подій чи негативних результатів пов'язано не лише із часовими параметрами, а й із багатьма іншими чинниками, зокрема, політичними, економічними, правовими, фінансовими, технічними, екологічними тощо. Ці чинники зумовлюють виникнення різноманітних ймовірних проектних ризиків. Саме тому, для ефективної реалізації інвестиційних

проектів необхідно попередньо встановити види та визначити рівні проектних ризиків, розробити напрями та методи управління ними.

При дослідженні теоретичних та прикладних проблем впливу усіх можливих видів ризиків на стадії життєвого циклу інвестиційного проекту слід визначити такі цілі: виокремлення основних аспектів впливу ризиків за фазами життєвого циклу інвестиційного проекту; удосконалення класифікації можливих видів ризиків під час планування та реалізації інвестиційних проектів; дослідження та доповнення пріоритетних напрямів мінімізації можливих ризиків під час планування і реалізації інвестиційних проектів.

Постійний та швидкий розвиток інвестиційного ринку, мінливість загальноекономічних умов господарювання, постійне прагнення підвищити точність оцінки ефективності інвестицій потребують удосконалення підходів до її здійснення. Ця об'єктивність і всебічність оцінки повинна базуватись на використанні сучасних, глибоко продуманих методик, які повинні бути пристосовані до існуючої фінансової звітності і враховувати швидкі зміни зовнішнього середовища, що відбуваються з розвитком ринкових відносин в Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проектів. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 169-182.
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*. 2022. 32 (4). С. 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 451 с.
4. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Ліпич; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

**Ярослав БЕНДЮГА, Марія ПРЕДКО**

здобувачки освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

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

Жанна КРИСЬКО

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Як відомо, ключовим ресурсом організації будь-якої сфери діяльності є кадри. Для ефективного використання і розвитку цього ресурсу необхідно створити і впровадити в практику систему управління персоналом (СУП), від грамотного функціонування якої буде залежати майбутній успіх всієї організації. Вона охоплює весь цикл управління персоналом від набору до звільнення працівників.

Система управління персоналом є комплексним підходом до управління людськими ресурсами в організації. Основною метою СУП є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, їх розвитку та підтриманні задоволеності персоналу від праці.

У жорсткому конкурентному середовищі, де організації конкурують за високі економічні показники та свою репутацію, варто пам'ятати про важливість ефективної (продуктивної) роботи працівників. Персонал організації є рушійною силою, яка забезпечує роботу підприємства.

Для підвищення ефективності праці необхідно постійно вдосконалювати систему управління персоналом. Основні напрями удосконалення такої системи представлені на рис. 1.

Оцінка потреб організації в персоналі. Необхідно ретельно оцінити потреби організації в персоналі та розробити ефективні стратегії рекрутингу, щоб залучати кваліфікованих працівників з необхідними навичками та досвідом.

Забезпечення професійного розвитку працівників. Організація повинна забезпечувати можливості для професійного розвитку своїх працівників, такі як тренінги, курси та інші форми навчання. Це допоможе збільшити кваліфікацію працівників та підвищити їхню ефективність.

Розвиток системи підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників. Для досягнення цієї мети можуть використовуватися різноманітні методи, такі як навчальні курси, семінари, тренінги та інші форми навчання, які допоможуть підвищити кваліфікацію та професійну компетентність працівників.



Рис. 1. Основні напрями удосконалення системи управління персоналом

Примітка. Побудовано авторами.

Визначення цілей та вимог до працівників. Організація повинна чітко визначати цілі та вимоги до працівників, щоб забезпечити належний рівень їхньої продуктивності та ефективності. Ефективність управління персоналом залежить від ступеня досягнення загальних цілей організації. Ефективність використання кожного працівника залежить від його здатності виконувати покладені на нього функції та обов'язки.

Розвиток ефективної системи комунікацій між різними рівнями управління та між працівниками. Це сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та вирішенню проблем, які виникають у процесі взаємодії.

Забезпечення стабільності та мотивації працівників через упровадження системи мотивації та заохочення працівників. Організація повинна забезпечувати стабільність та мотивацію працівників, щоб зменшити плинність кадрів та зберегти талановитих працівників. Це може бути досягнуто за допомогою адекватної заробітної плати та різноманітних форм заохочень, таких як премії, бонуси, можливість професійного зростання та розвитку, а також соціальні пільги.

Використання новітніх технологій та інформаційних систем для автоматизації процесів управління персоналом. Організація повинна використовувати сучасні технології для управління персоналом. Наприклад, впровадження електронних систем набору та адаптації

персоналу, систем моніторингу та оцінки продуктивності працівників, а також електронних систем планування та розподілу робочого часу, програмні засоби для відстеження робочого часу та проектів, електронні форми звітності.

Отже, система управління персоналом на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління ресурсами організації. Ефективне управління персоналом значною мірою сприяє досягненню бізнес-цілей шляхом максимізації внеску працівників у спільну справу.

**Марія БІЛИК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Організаційний розвиток можна визначити як систематичний процес зміни, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Управління змінами, у свою чергу, є процесом керування та координації зусиль для забезпечення успішної реалізації організаційних змін [1].

Сьогоднішній день характеризується швидкою зміною умов бізнесу. Швидкий розвиток технологій, зростання конкуренції та змінність споживачів стали ключовими факторами, що підштовхують організації до управління змінами. Організації повинні бути готовими до змін та пристосовуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Управління змінами є важливою складовою успішного організаційного розвитку. Цей процес передбачає впровадження нових ідей, стратегій та процесів в організації. Впровадження змін може бути складним та пов'язаним з ризиками. Організації повинні планувати зміни, прогнозувати можливі ризики та готуватися до них.

При управлінні змінами важливо враховувати не тільки технічні аспекти змін, а й людський фактор. Співробітники організації повинні бути включені в процес змін та мати можливість висловлювати свої думки та ідеї. Це допомагає підвищити ступінь залученості до процесу змін та зменшити опір до них.

Організаційний розвиток та управління змінами вимагають від організації гнучкості та адаптивності. Організації повинні бути готовими до швидких змін, розвиватися та змінюватися разом з ринком та технологіями. Успішний організаційний розвиток та управління змінами вимагають від організаційного керівництва ефективного планування та керування ресурсами, відкритості до інновацій та нових ідей, підвищення кваліфікації співробітників та розвитку їхнього лідерства, а також високої комунікаційної культури.

Організаційний розвиток та управління змінами стали необхідністю для сучасних організацій, що працюють у швидкопоточному та змінному середовищі. Це процес, що вимагає від організації гнучкості, адаптивності та ефективного керування, але при цьому дозволяє підвищити її конкурентоспроможність та ефективність. Для успішної реалізації організаційного розвитку та управління змінами важливо враховувати технічні та людські аспекти, залучати співробітників до процесу змін, розвивати комунікаційну культуру та підтримувати відкритий діалог між керівництвом та співробітниками. Також важливо мати чіткий план дій та відповідальних осіб за його реалізацію, а також забезпечувати підтримку та мотивацію для співробітників, що беруть участь у процесі змін [2, с.99].

Для ефективного організаційного розвитку та управління змінами важливо мати чітку стратегію та бізнес-модель, яка відповідає вимогам ринку та споживачів. Крім того, організація повинна бути готовою до використання новітніх технологій та інноваційних підходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Успішні організації розуміють, що організаційний розвиток та управління змінами - це процес, який ніколи не закінчується. Організації повинні бути готовими до швидких змін та викликів, що виникають на ринку, та забезпечувати постійний розвиток та вдосконалення своїх процесів та продуктів. У заключенні можна сказати, що організаційний розвиток та управління змінами – це важливий процес для сучасних організацій, який дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність та ефективність.

**Список використаних джерел:**

1. Anderson D. L., Campus D. G., Pynes J. E. Organization development: The process of leading organizational change. SAGE Publications. 2015.
2. Діденко Н.В., Корабельнікова О.М. Організаційний розвиток та управління змінами в сучасних умовах. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. Вип. 35(1). С. 97-102.

**Віктор БОГОНІС**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Економіки та управління бізнесом» ЗУНУ

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

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

Підвищення ефективності публічного управління в контексті викликів сьогодення, зокрема війни є особливо актуальною темою, оскільки конфлікти та війни є поширеним явищем, яке вимагає від урядів усіх країн більш ефективного та оперативного управління.

Особливо це стосується економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності держави. Застосування сучасних інформаційних технологій та інноваційних методів управління є ключовим фактором у підвищенні ефективності публічного управління.

Один з головних викликів сьогодення – це забезпечення сталого розвитку. Сталість – це глобальна мета, яка є важливою для усіх секторів економіки та суспільства в цілому. Публічне управління в цьому контексті має забезпечити ефективне використання ресурсів, зменшення викидів та впровадження нових технологій, які забезпечують екологічну стійкість.

Другим викликом є цифрова трансформація. Розвиток цифрових технологій змінює спосіб, яким ми живемо, працюємо та взаємодіємо. Цифрова трансформація публічного управління може забезпечити покращення доступності послуг, збільшення ефективності процесів та підвищення рівня задоволення користувачів.

Третім викликом є забезпечення соціальної справедливості. Суспільство має бути рівним та інклюзивним, а публічне управління має забезпечувати доступ до послуг та можливостей для усіх груп населення.

Щоб відповісти на ці виклики, публічне управління повинно стати більш ефективним та інноваційним.

Підвищення ефективності публічного управління може бути досягнуто за допомогою різних заходів. Ось кілька пропозицій:

1. Забезпечити більшу прозорість та відкритість у діяльності державних установ. Наприклад, публікувати на офіційних сайтах усю необхідну інформацію щодо бюджетів, рішень, проектів та програм.

2. Покращити ефективність комунікації між урядом та громадськістю. Для цього можна використовувати різні формати зустрічей, звітувань та консультацій, а також публікувати новини та

інформацію на соціальних медіа.

3. Розробити стратегію довгострокового планування, яка б дозволяла передбачати майбутні проблеми та потреби громадян, та відповідно до цього розробляти програми та проекти.

4. Покращити кадрову політику та забезпечити професійний розвиток державних службовців. Наприклад, проводити навчання, стажування та інші заходи, щоб підвищити рівень компетентності та професійної підготовки.

5. Впроваджувати електронні сервіси та автоматизувати процеси управління, що дозволить підвищити ефективність та зменшити бюрократію.

6. Забезпечити більшу участь громадян в прийнятті рішень, наприклад, за допомогою проведення громадських обговорень, петицій, референдумів та інших форм демократії.

7. Покращувати моніторинг та оцінку результативності програм та проектів, що дозволить вчасно коригувати діяльність та забезпечити оптимальне.

Крім розвитку технологій, публічне управління також повинно звернути увагу на покращення якості та ефективності процесу надання послуг.

Це може бути досягнуто шляхом:

1. Встановлення якісних стандартів: необхідно встановити якісні стандарти, які повинні бути виконані для кожної послуги. Це допоможе забезпечити однакову якість послуг для всіх громадян.

2. Впровадження процедур контролю якості: публічне управління повинно впроваджувати процедури контролю якості для кожної послуги. Це допоможе відслідковувати якість послуг та виявляти проблеми, які необхідно вирішувати.

3. Забезпечення доступності та відкритості: публічне управління повинно забезпечувати доступність та відкритість при наданні послуг, щоб громадяни мали можливість скористатися послугами та отримувати необхідну інформацію.

4. Покращення процесу взаємодії з громадянами: публічне управління повинно забезпечувати ефективний та зручний процес взаємодії з громадянами. Це може бути досягнуто шляхом розробки та впровадження електронних систем звернень, онлайн-консультацій, чат-ботів та інших сучасних технологій.

Окрім цього, публічне управління повинно бути готове до реагування на потреби громадян та вносити зміни до своєї роботи, якщо це необхідно. Все це допоможе публічному управлінню підвищити якість та ефективність надання послуг держави, тим самим забезпечуючи



задоволення потреб громадян.

В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля подолання наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі. До таких проблем, зокрема, належать інституційні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також опортуністична поведінка значної частини населення. Важливого значення в нинішніх умовах також набуває формування в Україні нової системи стратегічного управління розвитком держави та її регіонів і громад з урахуванням актуальних потреб воєнного часу. Основними механізмами розвитку публічного управління, орієнтованими на підвищення його ефективності шляхом впровадження нової моделі стратегування та ефективних інструментів стратегічного планування є фінансовий, соціальний і ринковий.

Подальші дослідження у цьому напрямі можуть стосуватися дослідження механізмів підвищення ефективності публічного управління на регіональному рівні з урахуванням особливостей просторового розташування різних регіонів України, якості їх ресурсного забезпечення, а також демографічної ситуації в кожному із них і специфіки їх економічного розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu- uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>
2. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. The Page. URL: <https://thepage.ua/ ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u- povoyennij-chas>
3. Савинець О. Іноземний досвід комплектування збройних сил. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. 2018. Вип. 51. Т. 2. С. 34–38.
4. Дояр Л. Швейцарська модель для нашої армії. Голос України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/327247>

**Анастасія БОДНАР**

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

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Медицину можна уявити, як особливе комунікативне середовище, в якому відбувається передача інформації, взаємодія та об'єднання різноманітних думок, дій, що відображають уявлення людей про проблеми здоров'я та способи їх лікування. Ступінь сумісності наявних позицій дуже різна, обумовлена наявністю спеціальних знань, життєвого досвіду, але вони утворюють єдиний комунікативний простір взаємної спрямованості та обумовленості, що породжує нові форми медичних відносин і збільшує лікувальні та реабілітаційні можливості галузі.

Етика прокламує принципову відмову від замкнутості та роз'єднаності та орієнтує на відкритість комунікативних зв'язків і співпрацю. Різноманітність даних зв'язків постійно відтворюється в силу багатства і складності галузі охорони здоров'я, яка характеризується безперервним і впорядкованим обміном інформацією, прагненням до прийняття компетентних і відповідальних рішень. Оскільки медична інформація швидко поширюється, вона має правильно розумітися та постійно перевірятися. Саме тому, особливості комунікаційної системи у сфері охорони здоров'я та її вдосконалення викликають постійний науковий інтерес.

До системи комунікацій закладу охорони здоров'я включені медичні працівники, пацієнти, зацікавлені громадяни, галузеві організації, інтерактивні засоби, повідомлення, знання, медичні послуги тощо, які й забезпечують інформаційні процеси [1, с. 69].

Питання етики у комунікаційній системі медичного закладу є надзвичайно важливим. Адже медична комунікація має будуватися на основі неухильного дотримання етичних норм.

Етичні проблеми можуть виникати на різних рівнях медичної комунікації:

- взаємини між медиками та пацієнтами, включаючи їх близьких та рідних;
- взаємодія між співробітниками у медичній установі (медичний та адміністративний персонал);

– комунікації між медичною організацією (спільнотою) та суспільством в цілому [2, с. 21-23].

Тому непорушною вимогою є дотримання основних принципів етики не тільки при наданні необхідної кваліфікованої допомоги з лікування захворювань, але й також при організації медичної комунікації на різних рівнях соціальної організації системи охорони здоров'я: при міжособистісних, інституційних, суспільних відносинах.

Продуктивний медичний діалог можливий лише за умови дотримання етичних принципів та моральних норм. Будучи сферою ціннісно-смыслових відносин, в якій діють різні життєві установки та стереотипи, етика дозволяє приходити до взаємного розуміння та згоди на основі загально визнаної системи стандартів та норм. Серед етичних характеристик медичного діалогу можна назвати такі:

- визнання учасниками загальних моральних цінностей і правил;
- створення атмосфери довіри, взаємодопомоги та співпраці;
- прагнення до взаємного пояснення та зближення позицій;
- важлива установка на толерантність і помірність вимог;
- моральна відповідальність та виконання зобов'язань тощо.

Висока соціальна значимість діяльності медичних працівників, яка накладає ними певні етичні та моральні зобов'язання. Вони стосуються не лише професійних знань та умінь медиків чи умов їх безперервного професійного розвитку і самоосвіти. Необхідними якостями є співчуття та прагнення допомогти всім нужденним, незалежно від статі, національності та політичних поглядів, гуманізм, справедливість, безкорисливість та чесність, повага пацієнтів та їхньої особистої гідності, відповідальність за результати праці [2, с. 2223].

Забезпечення етичності та моральності комунікації у сфері медицини є первинним і у певному сенсі превалює над вирішенням інших прагматичних завдань. У цьому проявляється людська сутність охорони здоров'я. Передумовою продуктивної взаємодії є консолідація медиків та громадян. Установка на співпрацю сприяє об'єднанню зусиль для досягнення спільних цілей у розвитку вітчизняної охорони здоров'я. Етична комунікація сприяє розвитку партнерських відносин та досягненню згоди у виборі стратегії медичної допомоги.

У ході медичної комунікації ті загальні цінності та норми, які укладені в моралі, відіграють першорядну роль, оскільки передають рекомендовані зразки та принципи взаємодії. Етика відіграє у медичних комунікаціях важливу гуманізуючу роль. Завдяки заснованим на принципах етики відносинам може відбуватися комунікативна інтеграція суспільства та розвиток особистості на базі чинної системи цінностей та поширення життєво важливої інформації.

**Список використаних джерел:**

1. Котис Н., Мазик В. Інноваційні підходи до організації комунікацій на ринку медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. №1 (90). С. 67-73.
2. Назар П.С., Віленський Ю.Г., Грандо О.А. Основи медичної етики. К.: Здоров'я, 2002. 344 с.
3. Emanuel E. J., Emanuel L. L. Four models of the physician-patient relationship. *Journal of the American Medical Association*. 1992. Vol. 267. № 16. P. 2221-2226.

**Роман БОДНАРЧУК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ,  
Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

**КАДРОВИЙ АУДИТ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Охорона здоров'я – це одна із провідних галузей сфери надання послуг, основним призначенням якої є забезпечення реалізації найважливішого соціального принципу: збереження та поліпшення здоров'я громадян, надання їм висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги.

Кадровий аудит в закладі охорони здоров'я - це систематичний процес аналізу та оцінки кадрового потенціалу, компетенцій, робочих процесів, політик та практик управління персоналом з метою покращення ефективності управління людськими ресурсами в цьому закладі. Кадровий аудит в закладах охорони здоров'я залишається актуальним і важливим процесом незалежно від часу, оскільки він спрямований на перевірку ефективності кадрового управління і впливу персоналу на якість надання медичних послуг. Особливо в сучасних умовах швидкого технологічного розвитку і змін у сфері охорони здоров'я, кадровий аудит допомагає забезпечити оптимальне функціонування закладів та досягнення стратегічних цілей.

В закладах охорони здоров'я застосовуються різні моделі кадрового управління для забезпечення ефективного функціонування та надання якісних медичних послуг. Основні кадрові моделі управління, які можуть використовуватися в закладах охорони здоров'я, включають:

1. Традиційна модель: модель передбачає ієрархічну структуру з розподілом відповідальності і повноважень. Вона базується на розділенні робочих обов'язків і має чітку ланку. Наприклад, великі лікарські центри можуть мати головного лікаря, адміністратора, медичних спеціалістів, медсестер.

2. Матрична модель: використовується для співпраці між різними спеціалістами та відділами. Вона передбачає тимчасове формування команд для виконання конкретних проектів або завдань. Наприклад, для впровадження нової медичної технології можуть бути створені команди, які включають лікарів різних спеціальностей, адміністраторів і технічний персонал.

3. Командна модель: передбачає роботу в малих самоорганізованих командах. Команди зазвичай складаються з лікарів, медсестер, фахівців з управління якістю та іншого персоналу, що працюють разом для досягнення спільних цілей. Ця модель активно застосовується в екстрених медичних службах, наприклад, виїзних бригадах швидкої медичної допомоги.

4. Групова модель (партнерства та мережі): ця модель передбачає об'єднання закладів охорони здоров'я в групи або мережі з метою спільного використання ресурсів, експертизи та координації дій. Це може бути вигідно для забезпечення більш широкого спектру медичних послуг, обміну знаннями та ресурсами між закладами. Групова модель дозволяє підвищити ефективність та якість надання медичної допомоги шляхом спільної роботи та координації між різними закладами.

5. Віртуальна модель: Застосування технологій та віртуальних засобів спілкування дозволяє використовувати віртуальну модель кадрового управління. Наприклад, враховуючи розподілену роботу та дистанційні консультації, ця модель може включати в себе використання телемедицини, електронних медичних записів та інших цифрових інструментів для спілкування та управління медичним персоналом.

Ці моделі можуть використовуватися окремо або поєднуватися в залежності від потреб та особливостей конкретного закладу охорони здоров'я. Крім того, в охороні здоров'я також враховуються національні та регіональні особливості, розмір закладу, спеціалізація та інші фактори, які можуть впливати на вибір та впровадження моделей кадрового управління.

Активне використання кадрового аудиту в закладах охорони здоров'я є важливим елементом ефективного кадрового управління. Кадровий аудит дозволяє оцінити поточний стан кадрових ресурсів, проаналізувати їх ефективність та ефективність використання, а також виявити потреби в поліпшенні або оптимізації кадрового складу.

Ось кілька способів активного використання кадрового аудиту в закладах охорони здоров'я:

1. Оцінка навичок та компетенцій: оцінка навичок та компетенцій медичного персоналу, що працює в закладі. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони персоналу, ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку, а також визначити потреби в нових спеціалістах.

2. Оптимізація робочих процесів: аудит може допомогти ідентифікувати ефективність та продуктивність робочих процесів в закладі охорони здоров'я. Шляхом аналізу робочих потоків, оцінки навантаження та часу, витраченого на різні завдання, можна виявити можливості для оптимізації та покращення ефективності роботи.

3. Прогнозування потреб у персоналі: аудит може допомогти визначити майбутні потреби у персоналі, особливо з урахуванням змін в попиті на медичні послуги або впровадження нових програм та процедур. Це дозволяє планувати рекрутинг, навчання та зберігання персоналу заздалегідь, забезпечуючи належне функціонування закладу.

4. Аналіз зв'язку та комунікації: кадровий аудит може включати оцінку ефективності комунікаційних процесів між різними рівнями персоналу, відділами та закладами охорони здоров'я. Це допомагає виявити можливі проблеми в обміні інформацією, взаєморозумінні та співпраці між співробітниками.

На основі результатів кадрового аудиту можуть бути прийняті заходи для поліпшення комунікаційних процесів, наприклад, шляхом впровадження ефективних засобів зв'язку або навчання комунікаційним навичкам.

5. Виявлення ризиків та впровадження заходів безпеки: аудит може допомогти виявити ризики, пов'язані з персоналом, такі як недостатність кваліфікації, недотримання процедур безпеки або недостатня увага до деталей. Це дозволяє вжити відповідних заходів для запобігання негативним наслідкам та забезпечення безпеки пацієнтів та персоналу.

6. Оцінка рівня задоволеності та залучення персоналу. Це важливо для забезпечення задоволення персоналу, підтримки високої мотивації та зменшення показників втрати кадрів. Результати аудиту можуть служити основою для розроблення стратегій підвищення задоволеності та залучення персоналу.

Активне використання кадрового аудиту дозволяє організаціям охорони здоров'я ефективно управляти кадровими ресурсами та забезпечити оптимальне функціонування. Важливо пам'ятати, що кадровий аудит є постійним процесом, і його результати повинні використовуватися для вдосконалення кадрового управління та прийняття стратегічних рішень.

Деякі з подальших кроків після проведення кадрового аудиту можуть включати:

- розроблення та впровадження плану дій з усунення виявлених недоліків та покращення ефективності кадрових процесів;
- залучення до процесу прийняття рішень відповідальних керівників

та представників персоналу, зокрема тих, хто має прямий вплив на кадрові рішення та процеси;

- розвиток та надання навчальних програм для персоналу з урахуванням виявлених недоліків та потреб в розвитку навичок та компетенцій;

- запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності кадрових процесів з метою постійного вдосконалення.

Кадровий аудит є цінним інструментом для оцінки та оптимізації кадрових ресурсів у закладах охорони здоров'я. Використання його результатів допомагає забезпечити належне керівництво, максимальну ефективність та якість медичних послуг, а також задоволення та розвиток персоналу.

Таким чином, кадровий аудит в закладах охорони здоров'я є важливим інструментом для ефективного кадрового управління. Використання кадрового аудиту дозволяє оцінити поточний стан кадрових ресурсів, виявити потреби в розвитку та оптимізації персоналу. Це допомагає покращити якість надання медичних послуг, забезпечити безпеку пацієнтів та персоналу, оптимізувати робочі процеси та планувати майбутні потреби у персоналі. Постійне використання результатів кадрового аудиту допомагає підтримувати оптимальний кадровий склад і вдосконалювати кадрове управління на довгостроковій основі.

**Владислав БОЙКО, Іван ДАРМОГРАЙ, Вікторія КАЗМІРЧУК**

здобувачі освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – д-р філософії, ст. викладач

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Юлія МИКИТЮК

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним з найважливіших завдань підприємства є збереження і розвиток його економічного потенціалу завдяки інвестиційній діяльності, здійснюваній, як правило, в умовах невизначеності. Якщо оновлюються наявні виробничі потужності, то інвестиційне рішення може бути ухвалене досить просто, оскільки керівництво підприємства ясно уявляє собі, в якому обсязі і з якими характеристиками необхідні

нові засоби праці. Якщо ж мова йде про розширенні основної діяльності або її диверсифікації, то чинник ризику починає відігравати істотну роль. У момент придбання машин і устаткування, в період будівництва будівель і споруд неможливо з упевненістю передбачити економічний ефект подібних операцій.

Інвестиційні рішення зазвичай ухвалюються в умовах, коли існує декілька альтернативних проектів, що розрізняються по видах і обсягах необхідних вкладень, термінах окупності і джерелах засобів, що привертаються. Ухвалення рішень в цих умовах припускає оцінку і вибір один з декількох проектів на основі якихось критеріїв. У основі процесу ухвалення управлінських рішень інвестиційного характеру лежить оцінка і порівняння обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх грошових надходжень.

Особливий характер інвестиційної діяльності, викликаний високим ступенем невизначеності ризику, капітальними витратами, відверненням на тривалий термін крупних сум грошей, вимагає оцінки ефективності інвестиційних проектів. Її методологічною базою служить інструментарій інвестиційного аналізу або інвестиційного проектування.

Загальним критерієм ефективності інвестиційного проекту є рівень прибутковості, отриманою на вкладений капітал. При цьому під «прибутковістю» розуміється не просто приріст капіталу, а такий темп його зростання, який повністю компенсує загальну зміну купівельної спроможності грошей протягом даного періоду, забезпечить мінімальний рівень прибутковості і покриє ризик інвестора, пов'язаний із здійсненням проекту. Аналіз інвестиційних проектів здійснюється в три етапи: попередня експертиза, інвестиційний аналіз, аналіз ризику і ухвалення рішень про фінансування проекту.

В процесі попередньої експертизи повинні бути отримані відповіді на наступні питання: яка мінімальна величина прибутку і який дохід на вкладений капітал від проекту прийнятний для підприємства; який максимально допустимий обсяг інвестицій, оптимальний термін реалізації проекту; яким буде імідж підприємства від впровадження проекту; проекти якого типу і масштабу відповідають організаційним і фінансовим можливостям підприємства і тому подібне

З метою отримання відповідей на поставлені питання необхідне формування бази даних про зовнішнє і внутрішнє середовище інвестиційної діяльності, організація моніторингу, облік і кількісна оцінка чинників, що визначають можливість реалізації і ефективної експлуатації проектів.

У світовій практиці аналіз інвестиційного проекту починається з розробки плану інвестування засобів — бізнес-плану інвестиційного



проекту. Західний досвід свідчить, що добре підготовлений бізнес-план дає можливість знайти додаткові джерела фінансування в десяти випадках із ста. В Україні подібної статистики поки немає, оскільки це достатньо трудомісткий і дорогий захід.

В процесі попередньої експертизи, як правило, розробляється перелік критеріїв у вигляді дослідних тестів фахівців, де для кожного з критеріїв визначають відповідні коефіцієнти і залежності від їх значення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Дослідження концепції організації проєктування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проєктів. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 169-182.
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*. 2022. 32 (4). С. 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 451 с.
4. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

**Олег БОГАЧ**

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

### **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Довгострокова конкурентоспроможність бізнесу значною мірою визначається рівнем використання керівництвом і персоналом власного інтелектуального та ділового потенціалу. Залученість співробітника до діяльності організації впливає на досягнення її стратегічних цілей, При цьому важливо, що життєвий потенціал і правильне функціонування самої організації в цілому залежить від ефективності сформованої в ній корпоративної культури.

В найбільш загальному розумінні «корпоративна культура» розглядається як сукупність матеріальних і духовних цінностей, норм, правил і норм поведінки, що панують в організації і відображають її

індивідуальність. Тобто, корпоративна культура це свого роду філософія та ідеологія управління організацією, вона дозволяє передбачити поведінку співробітника в критичних ситуаціях, визначає психологічний клімат у роботі підприємства. При цьому корпоративна культура дозволяє керівництву формувати імідж організації, підвищує почуття відповідальності співробітників, спрощує процес адаптації нових членів організації та сприяє досягненню її цілей.

Загалом концепції корпоративної культури можна поділити на дві основні групи: раціонально-прагматичні, що розглядають корпоративну культуру як атрибут організації та припускають можливість впливу на її формування, та феноменологічні, що трактують корпоративну культуру як мету діяльності організації. Сама сутність організації і заперечує можливість свідомого прямого впливу на її формування. Перший підхід забезпечує доступ до технологічних можливостей в управлінні корпоративною культурою, а другий показує унікальність формування корпоративної культури, синергію її існування. Створення оптимального напрямку у навчанні та розвитку корпоративної культури та підвищення її ефективності поєднує ці дві тенденції.

Виділяють три рівня корпоративної культури:

- поверхневий (символічний) рівень культури, де людина відчуває, чує, бачить, яка ситуація в організації, які умови створені для її співробітників, який персонал працює в цій організації; це очевидний продукт усвідомлення, стимулювання та просування;

- підпільний рівень (організаційна ідеологія), де людина досліджує, чому в організації створені саме такі умови для роботи та відпочинку персоналу, обслуговування клієнтів, чому працівники дотримуються такої моделі поведінки; саме правила, цінності, переконання, політика визначають життя організації;

- базовий (глибинний) рівень, де людина на підсвідомому рівні сприймає навколишню дійсність, має уявлення про природу навколишнього світу, простір, час, людські стосунки; ці припущення, невидимі та прийняті як істина, керують поведінкою людей, допомагаючи їм прийняти якості, які характеризують культуру організації.

Тобто, корпоративна культура, з одного боку, спрямована на співробітників, їх згуртування та ідентифікацію з організацією, з іншого боку, сприяє ефективній адаптації системи управління нею до зовнішнього середовища, що швидко розвивається, визначає здатність до саморозвитку, і дає стратегічну перевагу над конкурентами.

Формування корпоративної культури – тривалий і складний процес, який традиційно включає чотири етапи:

- 1) визначення місії організації, її фундаментальних цінностей;
- 2) формулювання стандартів поведінки для членів організації;
- 3) формування організаційних традицій;
- 4) розвиток символу.

Корпоративна культура включає: символи, традиції, поведінку, працю, ритуали, структуру спілкування. Основою корпоративної культури компанії, на нашу думку, є основні цінності, ідеї, погляди, принципи, які поділяють співробітники організації. Вони можуть бути різними в залежності від того, що лежить в їх основі: інтереси організації в цілому або інтереси окремих її учасників. Це визначає стиль поведінки і спілкування співробітників компанії.

Важливими складовими корпоративної культури є культура співпраці, яка проявляється культурою міжособистісних взаємодій, і культура лідерства. Ще одним елементом корпоративної культури є мотивація співробітників. Психологічний клімат колективу також є важливим елементом корпоративної культури, який формує його розвиток. Нормальна атмосфера міжособистісних стосунків дає працівникові можливість відчувати себе інтегрованим у колектив, викликає інтерес до роботи в колективі, спонукає до адекватної оцінки досягнень і невдач своїх колег і компанії в його складі. Наступним, не менш важливим, елементом корпоративної культури є емоційна безпека – міра стійкості емоційного стану людини.

Таким чином, корпоративна культура є сильним стратегічним інструментом. Це дозволяє орієнтувати всіх співробітників організації на спільні цілі та завдання, залучати їх до ініціативи, а також полегшує комунікацію між підрозділами.

**Список використаних джерел:**

1. Веретенникова Г. Б. Аналіз готовності підприємства до впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах // Development Management. 2020. Vol. 18. Issue 4. С. 1-9.
2. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93

**Олена БОНЧИК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

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

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Руслан АВГУСТИН

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасний світ характеризується швидким розвитком науки, техніки та технологій, що вимагає від організацій постійного вдосконалення та адаптації до змін. У таких умовах інноваційний потенціал організації виступає як ключовий фактор, який визначає можливості підприємства успішно конкурувати на ринку, розвиватися та забезпечувати стійкість своєї діяльності. Зростання інноваційного потенціалу дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентні переваги, покращувати ефективність виробництва, знижувати витрати та забезпечувати соціально-економічний розвиток країни. Зважаючи на це, проблема вивчення та розробки методів підвищення інноваційного потенціалу організацій набуває особливої актуальності.

Різні фактори впливають на інноваційний потенціал організації, формуючи сприятливе або несприятливе середовище для розвитку та впровадження інновацій. Ці фактори можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори пов'язані з самою організацією, її структурою, ресурсами, процесами та управлінням, тоді як зовнішні фактори відносяться до ринкових, соціально-економічних, політичних та інших умов, що існують поза межами організації [1].

Детальна характеристика внутрішніх факторів, що впливають на інноваційний потенціал організації, включає наступні аспекти:

**Корпоративна культура:** Сприятлива корпоративна культура, яка заохочує креативність, пошук нових ідей, ризикованість та відкритість до змін, є важливою передумовою для розвитку інноваційного потенціалу. Культура, яка підтримує взаємодію між співробітниками, крос-функціональну комунікацію та обмін знаннями, сприяє виникненню та реалізації інноваційних ідей.

**Стратегія:** Чітка стратегічна орієнтація на інновації та визначення пріоритетних напрямків розвитку допомагає організації зосередитися на тих інноваціях, які відповідають її потребам та можливостям. Стратегія також має враховувати алокацію ресурсів та механізми оцінки результатів інноваційної діяльності.

**Структура організації:** Гнучка структура, яка забезпечує швидке прийняття рішень, адаптацію до змін та ефективне управління

проектами, сприяє розвитку інноваційного потенціалу. Відкритість до партнерства, співпраця з іншими організаціями, науковими установами та вищими навчальними закладами також можуть підвищити інноваційний потенціал.

**Ресурси:** Наявність достатніх матеріальних, фінансових, технічних та інформаційних ресурсів є ключовою для успішного створення та впровадження інновацій. Організації повинні ефективно управляти своїми ресурсами, забезпечувати належне фінансування інноваційних проектів, вдосконалювати технологічну базу та забезпечувати доступ до актуальної інформації.

**Організація та управління:** Ефективне управління інноваційним процесом включає планування, координацію, контроль та мотивацію. Важливо встановити чіткі процедури та механізми, які сприяють виявленню, оцінці та реалізації інноваційних ідей, а також створити систему показників для оцінки ефективності інноваційної діяльності.

**Кваліфікація та мотивація персоналу:** Висококваліфікований персонал, здатний генерувати нові ідеї та реалізовувати інноваційні проекти, є одним з основних активів організації. Необхідно забезпечити постійне навчання, розвиток компетенцій та кар'єрний ріст співробітників, а також створити систему мотивації, яка заохочує інноваційну активність.

**Науково-технічна база:** Наявність сучасної науково-технічної бази, включаючи науково-дослідницькі лабораторії, експериментальні стенди та обладнання, сприяє створенню нових технологій та розвитку інноваційного потенціалу. Організація повинна підтримувати та оновлювати свою науково-технічну базу для підтримки інноваційної діяльності на високому рівні.

Врахування цих внутрішніх факторів та їх взаємодія допомагають організаціям розуміти, як вони можуть забезпечити успішний розвиток свого інноваційного потенціалу. Оптимізація кожного з цих факторів, їх адаптація до специфіки організації та постійний контроль за ефективністю впровадження можуть допомогти створити стійкі конкурентні переваги та прискорити інноваційний розвиток компанії [2].

При аналізі внутрішніх факторів важливо також враховувати їх взаємозв'язок та взаємний вплив один на одного. Наприклад, корпоративна культура впливає на мотивацію персоналу, а структура організації може відігравати ключову роль у сприйнятті та реалізації стратегічних інноваційних пріоритетів. Таким чином, комплексний підхід до розгляду внутрішніх факторів може допомогти створити більш точне розуміння їх ролі в формуванні інноваційного потенціалу організації.

Одночасно організації потрібно враховувати зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкуренцію, технологічні тенденції, законодавство та політичні рішення, соціально-економічні та культурні фактори, а також доступність фінансування та партнерів. Адаптація до зовнішніх умов та врахування їх впливу на інноваційний потенціал може допомогти підприємствам краще реагувати на зміни та використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

Детальна характеристика зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний потенціал організації, охоплює наступні аспекти:

**Ринкові умови:** Ситуація на ринку, така як попит на продукцію, конкуренція, ціноутворення та бар'єри входу, можуть впливати на можливості інновацій та стратегічні рішення організації. Аналіз ринкових умов може допомогти визначити пріоритетні напрямки інновацій та пристосувати інноваційну стратегію до змін у ринковому середовищі.

**Технологічні тенденції:** Сучасні технологічні розвідки та тенденції, такі як цифрові технології, штучний інтелект, Інтернет речей, можуть відкривати нові можливості для інновацій та змінювати ландшафт конкуренції. Важливо відстежувати технологічні тенденції, адаптувати їх до потреб організації та впроваджувати відповідні інновації для забезпечення конкурентних переваг.

**Законодавство та політичні рішення:** Закони та нормативно-правові акти, політичні рішення та регуляторна політика можуть впливати на інноваційну діяльність організацій. Підприємства повинні враховувати ці фактори, адаптувати свою діяльність до правового середовища та використовувати можливості, що надаються державними програмами стимулювання інновацій.

**Соціально-економічні та культурні фактори:** Соціальні, економічні та культурні особливості середовища, в якому діє організація, також можуть впливати на інноваційний потенціал. Серед них відносяться рівень освіти населення, цінності та ставлення до інновацій, соціальна мобільність, рівень економічного розвитку регіону тощо. Організації повинні враховувати ці фактори при розробці та впровадженні інноваційних проектів, щоб вони були прийнятні для місцевої спільноти та адекватно відповідали потребам ринку.

**Глобалізація:** Процеси глобалізації відкривають нові можливості для співпраці, обміну знаннями та технологіями, а також забезпечують доступ до глобального ринку. Однак, вони також призводять до збільшення конкуренції та необхідності пристосування до нових викликів. Організації повинні постійно аналізувати та враховувати

вплив глобалізації на свій інноваційний потенціал та адаптуватися до змін у міжнародному середовищі.

Екологічні фактори: Сучасні екологічні виклики, такі як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, вичерпання природних ресурсів, ставлять перед організаціями завдання розробки та впровадження екологічно сталого та енергоефективного обладнання, технологій та продуктів. Ці фактори впливають на інноваційні пріоритети та вимагають розробки нових підходів до організації виробничих процесів.

Враховання зовнішніх факторів та їх вплив на інноваційний потенціал організації дозволяє краще розуміти середовище, в якому вона функціонує, та адаптуватися до змін. Організації повинні систематично аналізувати зовнішні фактори, враховувати їх вплив на свою інноваційну діяльність та розробляти стратегії, що допоможуть їм створити конкурентні переваги на ринку.

Розуміння того, як зовнішні фактори впливають на інноваційний потенціал, допомагає організаціям визначити свої переваги та недоліки, а також виявити можливі загрози та можливості, пов'язані з зовнішнім середовищем. Це, у свою чергу, сприяє розробці ефективних інноваційних стратегій, які враховують реальні умови діяльності організації та її потенціал для подальшого розвитку.

Організації повинні також будувати гнучкі та адаптивні структури, що дозволяють їм швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та впроваджувати інновації, які відповідають їх потребам та можливостям. Успішна адаптація до зовнішніх факторів та ефективне управління інноваційним потенціалом вимагає постійного навчання, розвитку компетенцій, співпраці та обміну знаннями на всіх рівнях організації.

Отже, успішне поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє організації оптимізувати свій інноваційний потенціал та досягти конкурентних переваг на ринку. Важливо проводити систематичний аналіз цих факторів, оцінювати їх вплив та розробляти стратегії для розвитку інноваційного потенціалу в умовах постійних змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf)
2. Августин Р.Р. Конкурентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. //Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія Економіка. – 2007. – Випуск 21. – С.39-44.

**Діана БРЕЧКО**

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

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Одним із пріоритетних векторів довгострокового розвитку національних економік та їх територій є сталий розвиток, що дозволяє збалансовувати процеси економічного зростання, соціального добробуту та стійкості навколишнього середовища таким чином, щоб відповідати потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Напрацьовані доктрини та стратегії сталого розвитку в глобальних масштабах нині зіштовхнулися із викликами військової агресії росії проти України. В ній знівельовано норми міжнародного права, в рамках яких працюють Організація Об'єднаних Націй, як центральний інститут пропагування ідеології глобального сталого розвитку та Міжнародний Комітет Червоного Хреста, що мав би відігравати важливу роль у захисті населення від війни. Ці організації не змогли в сучасних умовах надавати належну гуманітарну допомогу, стежити за порушеннями прав людини та виступати за захист цивільного населення під час війни. Тому нині особливо гостро постає питання належного інституційного супроводу реалізації моделі сталого розвитку в умовах нових викликів воєнного стану та низки ризиків, що з ним пов'язані.

«Експертні дослідження індексу сталого розвитку України, проведені у 2022 році Європейською Бізнес Асоціацією показали, що 96% суб'єктів господарювання продовжують орієнтуватися на Цілі сталого розвитку у своїй діяльності, що відповідає рівню 2021 року. Інтегральний показник Індексу покращився і склав у 2022 році 3,50 балів з 5-ти можливих, що на 0,23 пункти вище, ніж результат 2021 року. Респонденти оцінили рівень інтеграції компонентів сталого розвитку у Національний план відновлення на рівні 3,50 балів. Вклад бізнес-середовища в реалізацію Цілей сталого розвитку респонденти оцінили на рівні 3,79 балів» [1]. Така ситуація свідчить, що цілі сталого розвитку для України та її відновлення залишаються пріоритетними.

Теоретично вектор сталого розвитку найкращим чином сконцентровує процеси прийняття управлінських рішень з врахуванням взаємозалежності економічних, соціальних та екологічних систем. Він



також передбачає визнання того, що розвиток має бути справедливим і інклюзивним, з урахуванням потреб і прагнень усіх членів суспільства. Науковою основою сталого розвитку є наукові теорії, найпоширенішими серед яких є [ 2]:

1. Теорія сталого розвитку Вернадського, що підкреслює важливість цілісного підходу до суспільного розвитку, який враховує взаємозалежність усіх живих і неживих систем на Землі. Він наголошує на необхідності фундаментальної трансформації людського суспільства та його відносин із природним світом для досягнення сталого розвитку.

2. Теорія обмеження зростання, яка розроблена в 1970-х роках та акцентує увагу на обмеженості ресурсів (Донелл Медоуз, Йорген Рандерс, «Межі зростання», 1972 р.). Згідно теорії, підтримка великих темпів економічного зростання призведе до виснаження ресурсів і екологічного колапсу. Тому представники теорії наголошували на необхідності реалізації такої політики сталого розвитку, яка врівноважуватиме економічне зростання з захистом навколишнього середовища.

3. Теорія екологічної модернізації (Артур П. Дж. Мол і Герт Спааргарен) підкреслює роль технологічних інновацій у досягненні цілей сталого розвитку. Згідно теорії розробка нових технологій і впровадження більш ефективних виробничих процесів дозволить одночасно досягнути економічного зростання і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

4. Теорія стійкості екологічних та соціальних систем (Брайан Уокер, Девід Солт), що акцентує увагу на взаємозалежності соціальних, економічних і екологічних систем та потребі фундаментальної трансформації соціальних та економічних систем для сприяння соціальній та екологічній справедливості. В рамках даної теорії виникла теорія соціальної екології Мюррей Букчіна.

5. Теорія сталого розвитку територій (Роберт Чемберс). Ця теорія підкреслює важливість створення сталих засобів до існування для місцевих громад у досягненні цілей сталого розвитку. Політика сталого розвитку повинна бути зосереджена на підтримці місцевої економіки громад для сприяння їх економічній, соціальній та екологічній стійкості.

Загалом ці теорії пропонують різні погляди на складні виклики сталого розвитку та шляхи їх вирішення. Сучасні завдання сталого розвитку територій лежать в площині пошуку таких механізмів господарювання, які сприятимуть екологічній стійкості, соціальній інклюзивності та економічному зростанню. Цього можна досягнути за допомогою: сприяння відновлюваній енергетиці та енергоефективності для зменшення викидів парникових газів і пом'якшення зміни клімату; заохочення сталого сільського та лісового господарства, які сприяють

збереженню природних ресурсів і біорізноманіття; сприяння екологічному розвитку міст, зокрема використання громадського транспорту, зелених насаджень та енергоефективних будівель; підтримки ноосферизації економіки шляхом зростання інвестицій в освіту та охорону здоров'я для сприяння соціальному добробуту та зменшення нерівності; заохочення інновацій та підприємництва для стимулювання економічного зростання та створення нових робочих місць, які відповідатимуть потребам п'ятого та шостого технологічних укладів; налагодження міжсекторної взаємодії громад для забезпечення інклюзивного розвитку відповідно до місцевих потреб.

Однак в умовах воєнного стану, цілі та пріоритети сталого розвитку зазнають певних змін. На думку вітчизняних науковців (Н.С. Калашник) концептуального переосмислення зазнають такі ідеї сталого розвитку, як «інституційна стійкість самого підходу як парадигми суспільного зростання XXI ст.; розуміння необхідності розбудови зеленої енергетики не тільки як інструменту застереження змін клімату, а й частини системи безпеки світу; необхідність зміни принципів і механізмів партнерства заради досягнення цілей сталого розвитку» [3]. Актуалізуються також завдання сталого відновлення [4].

На нашу думку, в умовах воєнного стану модель сталого розвитку в центрі пріоритетів має ставити збереження цілісності територій та їх потенціалу для відновлення. При цьому повинна зберегтися і інклюзивна складова сталого розвитку, адже з'являється велика чисельність внутрішньо переміщених осіб, яким необхідно надати належні публічні послуги та соціальний захист, а також релокованого бізнесу, яким потрібно створити належні інституційні передумови для функціонування та інтеграції у нові ланцюги формування доданої вартості. Більше того, потребує вирішення питання забезпечення цілісності громад шляхом підтримки основних параметрів просторової, енергетичної, продовольчої, фінансової, екологічної, соціальної безпеки, створення належного цивільного захисту та механізму попередження або ліквідації наслідків військової агресії. Численні блекаути актуалізували завдання створення безпечних та захищених енергетичних систем та збільшили інвестування у альтернативні відновлювальні джерела енергії, у створення сучасної інфраструктури, яка максимально захищатиме населення та суб'єктів господарювання. Безробіття, зростання рівня цін загострило проблеми соціального захисту.

Реалізація моделі сталого розвитку в умовах війни потребує комплексного підходу, який би враховував сучасні виклики та можливості місцевого економічного розвитку, максимальне використання залученого фінансового потенціалу, підтримку наукових

досліджень у сфері національної безпеки та оборони. При цьому необхідно акцент ставити і на розбудову екологічної, соціальної економіки, зорієнтованої на потреби людини.

**Список використаних джерел:**

1. Війна не змусила бізнес відмовитись від принципів сталого розвитку. Дослідження ЕВА. URL: <https://eba.com.ua/vijna-ne-zmusyla-biznes-vidmovytys-vid-pryntsyviv-stalogo-rozvytku-doslidzhennya-eva/>
2. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки / кол. монографія за ред. Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок, 2017. 337 с.
3. Калашник Н. С. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 4(73). С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.36930/507301>
4. Вчені-економісти обговорили реальні виклики та загрози сталого розвитку України в умовах воєнного стану. URL: <https://nupp.edu.ua/news/vcheni-yekonomisti-obgovorili-realni-vikliki-ta-zagrozi-stalogo-rozvitku-ukraini.html>

**Роман БРИЧКА**

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

### **АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Адаптація сфери охорони здоров'я до умов медичної реформи нерозривно пов'язана зі зміною пріоритетів, підходів та методів управління функціональною діяльністю закладів охорони здоров'я. Виживання та стабільне функціонування закладів охорони здоров'я в сучасних умовах неможливе без чіткого адміністрування їх діяльності.

У загальному вигляді адміністрування – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я.

У даний час широко відомі наступні найважливіші підходи до адміністрування закладів охорони здоров'я: 1) по-перше, з позицій різних шкіл управління (підхід наукового управління, адміністративний підхід, школа людських відносин, з точки зору науки про поведінку, школа кількісних методів); 2) по-друге, процесний підхід, згідно з яким управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль); 3) по-третє, системний підхід, згідно з яким організація розглядається як система взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання і технологія); 4) в-четвертих, кількісний підхід, який базується на розробці та використанні

економіко-математичних методів і моделей в управлінні); 5) в-п'ятих, ситуаційний підхід, що заснований на виборі методів і прийомів управління з орієнтуванням на ситуацію, в якій приймається управлінське рішення.

У сучасних умовах вітчизняні та зарубіжні вчені велику увагу приділяють проблемам адміністрування розвитку, при цьому існують різні підходи до його визначення, серед яких два основних:

1. Розширений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком підсистеми інвестиційного, інноваційного, інтелектуального, кадрового розвитку, а також інші інструменти стратегії розвитку.

2. Звужений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком тільки механізмів інноваційного розвитку, що забезпечують можливості впровадження результатів науково-технічного прогресу та використання новітніх технологій, нової техніки, випуску інноваційної продукції.

У загальному вигляді адміністрування розвитку закладу охорони здоров'я включає: планування розвитку закладу на основі державної політики розвитку; довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи стратегічного планування діяльності закладу; розробку інвестиційних програм і проектів закладу, в тому числі проектів реінжинірингу.

Виходячи із сутності поняття «організаційний розвиток» та на основі аналізу існуючих трактувань слід зазначити, що управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з закладом охорони здоров'я (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності закладу охорони здоров'я.

Основні елементи системи адміністрування організаційно розвитку закладу охорони здоров'я, які відображають функції управління цим процесом, зображено на рис. 1.

Побудова системи адміністрування організаційного розвитку закладу охорони здоров'я має базуватися на принципах: 1) дуальності системи й інституціональної обумовленості (даний принцип визначає можливість повторення ситуацій у процесі розвитку, обумовлену залежністю структури та суб'єкта управління, а також впливом інституціонального середовища); 2) динамічної відповідності цілям і потребам організації (реалізація даного принципу визначає багаторівневу структуру організаційного розвитку, що припускає взаємодію структур, які забезпечують розвиток організації, та соціальних структур (інститутів), що походять із системи організаційного

розвитку); 3) системного комплексу (реалізація даного принципу передбачає спрямованість на формування структури системи організаційного розвитку при забезпеченні єдності її елементів та взаємної дії ресурсів і комунікацій у системі); 4) життєздатності (реалізація принципу передбачає визначення умов нормального функціонування та розвитку системи, а також форми її взаємодії з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища).



Рис. 1. Основні елементи системи адміністрування організаційно-економічного розвитку закладу охорони здоров'я

Примітка. Розроблено автором

Отже, зазначені принципи дозволяють підкреслити стратегічне значення системи організаційного розвитку закладу охорони здоров'я, яка постійно змінюється під впливом еволюційних факторів, інституціоналізації та управлінських впливів суб'єкта розвитку, при цьому кожен новий цикл розвитку призводить до виникнення організаційних інновацій як механізмів адаптації та розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2021. 516 с.
2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
3. Жуковська, А.Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. Інноваційна економіка, 2020. № 3-4 (83). С. 19-30. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>

**Лідія БРИЧКА**

здобувача освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник - д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тетяна ЖЕЛЮК

## **МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ**

У конкурентній боротьбі на ринку стоматологічних послуг перемагає стоматологія, яка враховує потреби цільової аудиторії. Компетентний керівник стоматології розуміє бажання своїх пацієнтів, зіставляє їх із можливостями та знаходить ресурси для задоволення цих потреб. Для вирішення таких завдань необхідні глибокі знання в сфері маркетингу стоматології.

Успішний маркетинг стоматології включає цілий комплекс заходів, який стосується як зовнішньої, так і внутрішньої діяльності клініки.

На нестабільному ринку стоматологічних послуг, що динамічно змінюється, ключовими факторами успіху маркетингу в стоматології є: системний аналіз конкурентів і потреб пацієнтів на кожному етапі впровадження маркетингового плану; своєчасне реагування на ситуацію і, при необхідності, коригування стоматологічної стратегії; індивідуальний підхід та вигідні унікальні торгові пропозиції; грамотна цінова політика та раціональна оптимізація прайс-листа.

Маркетинговий план стоматології повинен містити використання сучасних цифрових технологій: розміщення на Гугл картах і сайтах-агрегаторах; реєстрацію на стоматологічних порталах і профільних форумах; ведення лікарського каналу на YouTube; персоналізований Email-маркетинг та розсилку в месенджерах; внутрішні маркетингові заходи, роботу зі зворотним зв'язком [1].

Для масового залучення цільових відвідувачів необхідно використати контекстну рекламу. Цей вид онлайн-реклами в форматі текстових, медійних або товарних оголошень демонструється користувачам відповідно до змісту їх пошукових запитів і контексту інтернет-сторінок, які вони відвідують [1]. Це найшвидший та результативний метод просування стоматологічних послуг в Гугл. Правильне налаштування і продуманий текст рекламного оголошення направлять потік цільових користувачів на сайт стоматології та конвертують їх в реальних клієнтів. SEO-налаштування дозволить пошуковим роботам показувати сайт в топі видачі результатів.

Постійний органічний трафік підвищить кількість цільових дій на сайті (запис на консультацію, дзвінок).

Завдяки правильному налаштуванню контекстної реклами стоматології можна швидко отримати пацієнтів. Вже в перший день запуску рекламної кампанії відвідувачі зайдуть на сайт і запишуться на прийом. Інтернет-рекламу для стоматології можна налаштувати на певний район або радіус навколо клініки. Немає сенсу показувати рекламу людям на іншому кінці міста, де є інші стоматології. Виключення складають тільки унікальні послуги, заради яких пацієнти готові приїжджати з інших районів або міст. Контекстна реклама дає можливість гнучкого налаштування. Стоматологія – це високо конкурентна ніша, і тому рекламуватися в ній дорого. Чим вужче таргетинг, тим менше витрати рекламного бюджету й успішніше результат. Різні варіанти таргетинга дозволяють враховувати не лише геолокацію, але й стать, вік, інтереси пацієнта, особливості послуги.

В сучасних умовах нестабільного ринкового середовища важливо розробляти адаптивні маркетингові стратегії на засадах клієнтоорієнтованості, інноваційності (лікування лазером, імплантація зубної емалі, комп'ютерна анестезія, лікування під мікроскопом, плазмоліфтинг для укріплення кісткової тканини, зміцнення місцевого імунітету, вирішення проблем кровоточивості ясен, зменшення рухливості зубів [2]), які дозволяють стоматологічним закладам реагувати на зміни ринкового середовища, потреби споживачів, мінімізувати ризики та підтримувати конкурентні позиції впродовж тривалого періоду.

**Список використаних джерел:**

1. Маркетинг для стоматології. URL: <https://denta-list.com/marketing-dlya-stomatologiyi-faktori-uspihu/>
2. Сучасні технології в стоматології. URL: [https://varta1.com.ua/news/top-5-suchasnyh-tehnologij-v-stomatologiyi\\_193534.html](https://varta1.com.ua/news/top-5-suchasnyh-tehnologij-v-stomatologiyi_193534.html)

**Софія БРОВАРНА**

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

**РОЛЬ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Роль іміджу менеджера в процесі управління змінами полягає в тому, щоб забезпечити успішне впровадження змін і зберегти позитивний імідж організації серед зацікавлених сторін. Імідж

менеджера відіграє важливу роль у змінному процесі, оскільки він має знання про те, як імідж організації може бути зіпсований в результаті неефективних змін. Він виступає як зовнішній і внутрішній комунікатор, що спілкується з клієнтами, партнерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити розуміння і підтримку змін.

Імідж керівника, сформований відповідно до соціальних потреб і очікувань середовища, є фактором неформального управлінського впливу на соціальну групу і сприяє формуванню організаційної та корпоративної культури в організації, забезпечує підвищення ефективності управлінської діяльності, покращує психологічний клімат і виконавчу дисципліну підлеглих. Залежність іміджу керівника від очікувань оточуючих вимагає відповідних поведінкових установок, а також відповідних рольових позицій. Очікування інших не завжди виправдовуються менеджером, оскільки вони неформальні, але вони суттєво впливають на його імідж.

Загальне сприйняття організації, враження, яке вона справляє у зовнішньому та внутрішньому середовищах, формується на основі іміджу її керівника.

Поняття «імідж» походить від латинського «*imago*», з яким пов'язане латинське слово «*imitarius*», що означає «наслідувати», «створювати образ» [2]. Імідж – це сукупність уявлень і вражень індивіда про той чи інший об'єкт, які багато в чому визначають майбутнє ставлення і дії суб'єкта щодо об'єкта [3].

Досліджуючи природу іміджу, науковці зосереджують увагу на його об'єктивній зумовленості, в основі якої лежать певні властивості масової свідомості, тобто вплив на неї суспільних стереотипів [1]. Стереотипи проявляються у вигляді стійких, емоційно-зabarвлених, спрощених моделей об'єктивної дійсності, певних оцінок, суджень, які мають форму понять і можуть викликати у людей симпатію чи неприязнь, пов'язану з набутим досвідом. Вони важливі для оцінки людиною соціальних явищ і процесів, сприяючи «скороченню» процесу їх сприйняття і розуміння, швидкому прийняттю рішень.

Менеджер в управлінні змінами відіграє важливу роль, зокрема у забезпеченні ефективної реалізації змін в організації. Основним завданням менеджера в управлінні змінами є забезпечення успішної імплементації нових стратегій, процесів та технологій в організації. Для цього менеджер повинен виконувати наступні функції:

1. Аналізувати ситуацію: Менеджер повинен ретельно проаналізувати поточну ситуацію в організації та визначити, що потребує змін.

2. Розробляти стратегію змін: На основі аналізу менеджер повинен розробити стратегію змін, визначити мету та цілі змін, планувати кроки,



які потрібно зробити для реалізації змін.

3. Управляти командою. Менеджер повинен вміти управляти командою, включаючи керування проектом, визначення ролей та відповідальності учасників процесу.

4. Комунікувати зі співробітниками: Менеджер повинен бути відкритим до спілкування та вміти ефективно комунікувати зі співробітниками щодо змін, що відбуваються в організації.

5. Забезпечувати підтримку. Менеджер повинен забезпечити підтримку співробітників у процесі змін. Це може включати проведення навчання, надання підтримки та допомоги у вирішенні проблем, які виникають під час змін.

6. Моніторити та оцінювати ефективність. Менеджер повинен моніторити та оцінювати ефективність змін, щоб визначити, чи досягнуті були поставлені цілі та які відбулися зміни в організації та її співробітниках. Для цього можуть використовуватись різні методики, наприклад, аналіз статистичних даних, опитування співробітників, спостереження за роботою та інше.

Оцінювання ефективності змін допоможе менеджеру зрозуміти, які зміни принесли бажані результати, а які не дали очікуваного ефекту, і що можна зробити, щоб поліпшити ситуацію. Крім того, моніторинг і оцінювання ефективності змін дозволяють збирати дані для подальшого аналізу та вдосконалення процесу управління змінами в організації.

Моніторинг та оцінювання ефективності змін - це постійний процес, який повинен відбуватись протягом усього періоду здійснення змін, щоб забезпечити їх успішну реалізацію та виявити можливі проблеми, які можуть виникнути по ходу роботи. Отже, моніторинг та оцінювання ефективності змін - це важлива складова управління змінами в організації, яка дозволяє менеджеру зрозуміти, які зміни відбулися та який їх вплив на організацію та її співробітників.

Таким чином, роль іміджу керівника в процесі управління змінами полягає в забезпеченні успішного впровадження змін та збереженні позитивного іміджу організації серед зацікавлених сторін. Керівник повинен організувати ефективну комунікацію між всіма сторонами та забезпечити розуміння та підтримку змін. Крім того, керівник повинен допомагати підготувати всі необхідні матеріали та інформацію для ефективного впровадження змін та забезпечити належну підтримку серед всіх зацікавлених сторін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Геращенко І. О. Напрямки підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 65-68.*

2. Дуднева Ю., Кірьян О. Імідж керівника як управлінська та соціально-психологічна категорія. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_15/statti/14Dydnev.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_15/statti/14Dydnev.pdf)

3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)

**Віталій БУДНЯК,**

здобувач освітньо-наукової програми  
«Менеджмент»

Західноукраїнського національного університету

**Руслан АВГУСТИН,**

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

Західноукраїнського національного університету

**Лілія БУДНЯК**

к. фарм. н., доцентка, доцентка кафедри  
управління та економіки фармації з технологією ліків  
Тернопільського національного медичного університету  
імені І. Я. Горбачевського МОЗ України

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Планування персоналу насамперед спрямоване на досягнення цілей динамічного і пропорційного розвитку персоналу, включаючи розрахунок кваліфікаційної структури та визначення загальної та додаткової потреби в персоналі на майбутній період. Цей процес можна класифікувати за тривалістю, обсягом, об'єктами планування, способами розробки, якісними та кількісними характеристиками.

Етапи планування персоналу включають оцінку наявного персоналу, прогнозування майбутніх потреб та розробку програм для задоволення цих потреб [1, 2, 5].

Формування персоналу є особливо важливим етапом в життєвому циклі підприємства, який має визначальний вплив на його інноваційний потенціал та перспективи подальшого розвитку. Під час цього етапу закладається фундамент для ефективного використання ресурсів підприємства та розвитку конкурентних переваг [4, 5].

Використання цифрових технологій в управлінні персоналом дозволяє відійти від застарілих стандартів і відкриває нові можливості для виявлення потенціалу та здібностей працівників. Завдяки цьому

завжди можна мати на увазі потенційних кандидатів, які можуть виконувати інноваційні процеси. Такий підхід гарантує, що трудові ресурси компанії будуть використовуватися максимально ефективно і стануть запорукою інноваційного розвитку підприємства.

Можливість адаптації фірми до зовнішнього середовища залежить від планування персоналу. З метою забезпечення оптимального складу персоналу, відділи кадрів компаній використовують інноваційні методики для відбору працівників.

Наприклад, деякі компанії набирають працівників про запас, щоб мати можливість швидко реагувати на зростання обсягу роботи. Ці працівники деякий час можуть знаходитися на «лаві запасних», доки не знайдеться для них відповідна вакансія. Якщо ж працівник не відповідає вимогам замовника продукту, то його не включають до штату компанії. Таку практику планування персоналу широко використовують ІТ-компанії в Україні, що стикаються з нестачею кваліфікованих працівників на ринку праці. Планування кількості працівників пов'язане з вибором кандидатів на відповідні вакансії, тому ці два напрямки взаємопов'язані.

Застосування автоматизованих інструментів при управлінні персоналом використовують, але не надто широко. Деякі компанії використовують спеціальні програми для рекрутингу, щоб зберігати базу даних про кандидатів та отримувати статистику щодо потенційних працівників. Інші компанії мають свої власні розробки для управління персоналом.

Зараз процеси цифровізації впливають на підходи до підбору працівників. Якщо кілька років тому успішні компанії зосереджувалися на пошуку висококваліфікованих працівників та пропонували їм високу зарплату, то сьогодні вони все більше використовують об'єктно-орієнтований аналіз. Цей аналіз базується на автоматизованому відборі даних та виявленні критеріїв, що є найбільш корисними для роботодавця [3].

Метою нашого дослідження було опрацювання особливостей управління персоналом при використанні цифрових технологій.

Hard skills – також відомі як технічні або професійні навички, є набором специфічних вмінь та знань, пов'язаних з певною професією або галуззю. Вони вимагають певного рівня експертизи і досвіду в конкретній області. Вони можуть бути різноманітні, залежно від конкретної професії, але деякі загальні приклади включають:

– технічні навички в інформаційній технології (вміння програмування, роботи з базами даних, налаштування мереж, адміністрування операційних систем та інше);

– професійні навички в медицині (вміння проводити медичні процедури, діагностувати захворювання, розпізнавати симптоми та оцінювати стан пацієнтів);

– інженерні навички (дизайн та розробка інженерних систем, використання САД-програм, керування проектами, розробка електронних схем, вміння працювати з інженерним обладнанням та інше);

– фінансові навички (вміння аналізувати фінансові звіти, планувати бюджети, вести облік, оцінювати ризики та розробляти фінансові стратегії);

– маркетингові навички (розробка маркетингових стратегій, ведення маркетингових досліджень, планування та виконання рекламних кампаній, вміння аналізувати ринкові тенденції та розуміти споживчу поведінку).

Soft skills, або особистісні компетенції, є набором навичок, пов'язаних з міжособистісними взаємодіями, комунікацією та керуванням собою. Ці навички включають ряд вмінь та характеристик, які допомагають людям успішно взаємодіяти з іншими людьми, керувати емоціями, розв'язувати конфлікти, працювати в команді та виконувати різноманітні завдання. Ось деякі приклади soft skills:

– комунікаційні навички (вміння ефективно взаємодіяти з іншими людьми, включаючи слухання, висловлювання своїх думок, використання невербальної комунікації, писемну комунікацію та спілкування на професійному рівні);

– лідерські навички (вміння приймати рішення, мотивувати та керувати іншими, вести команду, вирішувати проблеми, розвивати стратегії та досягати поставлених цілей);

– креативність та інноваційність (здатність генерувати нові ідеї, розв'язувати завдання нетрадиційними способами, розвивати інноваційні рішення та впроваджувати нововведення);

– робота в команді (вміння ефективно співпрацювати з колегами, демонструвати толерантність, розвивати співпрацю та вирішувати конфлікти в командному середовищі);

– комунікація відносини з клієнтами (вміння побудувати та підтримувати взаємовигідні відносини з клієнтами).

Сучасний прогрес технологій дозволяє створити систему для автоматичного пошуку кандидатів для вакансії. Кандидат може за допомогою телефону зареєструвати свій профіль та вказати інформацію про свої навички. Система ж автоматично здійснить підбір найоптимальнішої вакансії для кандидата, та найбільш релевантного кандидата для роботодавця. Використання алгоритмів і технологій

нейромержі чи штучного інтелекту значно полегшує роботу для всіх учасників процесу. І до усього цього є доступ прямо з телефону. Звичайно, проводити співбесіду та узгоджувати умови контракту буде менеджер з персоналу чи представник компанії, але у майбутньому, не виключено, що і цей етап може бути частково автоматизований.

**Список використаних джерел:**

1. Бірдус А. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12-14.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. /М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 500 с.
3. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103
4. Рудь В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів /В. А. Рудь, С. О. Гуткевич, Т. А. Мостенська. Київ : Кондор, 2013. 309 с.
5. Управління персоналом: підручник /О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямуч, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

**Ірина БУЛЬВАРЕНКО**

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

## **ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Реалізація стратегічних засад розвитку охорони здоров'я України на період до 2030 року передбачає формування та розвиток лідерського потенціалу закладів охорони здоров'я: індивідуального в особі керівника медичного закладу та групового в особі його кадрового складу.

Лідерство має важливе значення в роботі закладів охорони здоров'я, оскільки воно задає тон культурі, напряму та успіху організації. Керівники закладів охорони здоров'я через свій авторитет, фаховість, відповідальність перед колективом, досвід та суспільне визнання формують індивідуальне лідерство. Вони повинні володіти різними навичками, щоб ефективно керувати організацією та надавати пацієнтам високоякісну допомогу. Однією з важливих навичок для керівників охорони здоров'я є ефективне спілкування. Вони повинні вміти чітко спілкуватися з персоналом, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами, чи то надавати інструкції, давати відгуки чи

пояснювати складні медичні концепції. Ще одна важлива навичка для лідера – це вміння управляти змінами. Заклади охорони здоров'я постійно розвиваються, і керівники повинні мати можливість адаптуватися до нових викликів та потреб, водночас утримуючи організацію на шляху до її цілей навіть в умовах воєнного стану.

Керівники закладів охорони здоров'я також повинні вміти створювати та підтримувати сильні команди. Їм потрібно наймати, навчати та наставляти персонал, щоб переконатися, що вони володіють навичками та знаннями для надання найкращої допомоги пацієнтам.

Крім того, лідери охорони здоров'я повинні стратегічно мислити, щоб приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних, ретроспективного та перспективного аналізу. Вони повинні мати глибоке розуміння галузі охорони здоров'я та тенденцій, що впливають чи потенційно можуть вплинути на організацію, щоб приймати рішення, які відповідають цілям організації та сприяють досягненню її місії на ринку медичних послуг.

Нарешті, керівники охорони здоров'я повинні бути чуйними та співчутливими. Вони повинні глибоко розуміти потреби пацієнтів і бути відданими наданню високоякісної медичної допомоги, яка надає пріоритет позитивним результатам лікування пацієнтів.

Лідерство завжди передбачає певний рівень ризику, оскільки керівники відповідають за прийняття рішень, які можуть вплинути на їхню організацію та людей, яких вона обслуговує. Деякі з основних ризиків, пов'язаних з лідерством, включають:

1. Прийняття неправильних рішень: лідери можуть приймати неправильні рішення через брак інформації, упередженість або зовнішній тиск. Ці рішення можуть призвести до негативних наслідків для організації та її зацікавлених сторін.

2. Відсутність ефективної комунікації: погана комунікація може призвести до непорозумінь, плутанини та недовіри в організації. Це також може перешкоджати здатності організації досягати своїх цілей і завдань.

3. Нездатність керувати змінами: лідери повинні вміти ефективно керувати змінами, щоб гарантувати, що організація може адаптуватися до нових технологій, правил і ринкових умов. Невиконання цього може призвести до того, що організація відстане від своїх конкурентів або взагалі зазнає краху.

4. Не вміння приймати ризики: хоча лідери повинні пам'ятати про ризики, пов'язані з їхніми рішеннями, вони також повинні бути готові йти на прораховані ризики, щоб стимулювати інновації та зростання. Відсутність достатнього ризику може призвести до втрачених можливостей і стагнації.

5. Нехтування етичними міркуваннями: лідери повинні приймати рішення, які є етичними та відповідають найкращим інтересам організації та її зацікавлених сторін. Неврахування етичних міркувань може завдати шкоди репутації організації та призвести до юридичних або регуляторних проблем.

Усвідомлюючи потенційні ризики та вживаючи заходів для їх зменшення, лідери можуть мінімізувати негативні наслідки та привести свою організацію до успіху.

Загалом ефективне лідерство в закладах охорони здоров'я вимагає поєднання управлінського досвіду, комунікаційних навичок, стратегічного мислення та відданості медичній справі, орієнтованій на пацієнта, уміння брати як індивідуальну, так і групову відповідальність за наслідки лікування, передбачити та нівельовувати ризики, збалансовуючи потреби організації та її зацікавлених сторін. Коли лідери володіють цими якостями та активно працюють над їх розвитком, вони можуть створити позитивну організаційну культуру, яка приваблює та утримує найкращих фахівців та сприяє наданню пацієнтам високоякісної медичної допомоги.

**Список використаних джерел:**

1. Про справжнє лідерство в медицині URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_boiko/492655\\_pro\\_spravzhnie\\_liderstvo\\_meditcini\\_abo.html](https://lb.ua/blog/tetiana_boiko/492655_pro_spravzhnie_liderstvo_meditcini_abo.html).
2. Концепція побудови нової національної системи охорони здоров'я України. URL: <https://www.umj.com.ua/article/116739/nova-sistema-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-finansi>

**Святослав ВАСИЛИШИН**

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

**НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ  
В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

За останні роки в Україні проявляється великий вплив від децентралізації влади та переведення частини повноважень з рівня держави на місцевий рівень. Це зумовлено бажанням покращити умови життя населення та покращити розвиток регіонів країни. Проте, важливим аспектом успішної реалізації децентралізації є взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади. Ця

взаємодія повинна бути забезпечена ефективними механізмами, які дозволяють розв'язувати проблеми та координувати зусилля з метою забезпечення розвитку територій та забезпечення благополуччя громадян [5]. У цьому контексті важливо розглянути напрямки вдосконалення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади в Україні в умовах поствоєнної відбудови.

Однак, в умовах поствоєнної відбудови, механізм взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади потребуватиме вдосконалення. Враховуючи все проаналізоване, можна зазначити, що основним елементом підвищення взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування є комунікація, а центральні органи влади повинні відігравати важливу роль у консультуванні місцевої влади. У деяких випадках рекомендації чи інформація супроводжуються навчанням місцевого персоналу, щоб допомогти муніципалітетам покращити свою роботу. Цей тип контакту відбувається там, де це необхідно, зазвичай без будь-якої заздалегідь визначеної частоти через його неформальний характер. Електронні комунікації сприяють збільшенню контактів, їх частоті та швидкості реагування.

Для вдосконалення механізму взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади в Україні в процесі поствоєнної відбудови, необхідно проводити комплексні заходи, які передбачають не лише удосконалення законодавства, але й забезпечення взаємодії та співпраці між органами місцевого самоврядування та органами державної влади на практичному рівні.

Для цього необхідно належне забезпечення правового регулювання взаємодії. Необхідно удосконалити законодавчу базу, що регулює взаємодію органів місцевого самоврядування з органами державної влади. Особливу увагу слід приділити питанням визначення повноважень та компетенції органів місцевого самоврядування.

Наступним необхідним кроком є встановлення механізмів звітування та контролю. Необхідно встановити механізми звітування та контролю за виконанням рішень органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Це дозволить підвищити рівень взаєморозуміння та сприятиме виконанню прийнятих рішень. Також важливим є забезпечення підтримки відповідних інституцій. Необхідно забезпечити підтримку відповідних інституцій, які здатні забезпечувати ефективну взаємодію органів місцевого самоврядування з органами державної влади. Це можуть бути, наприклад, спеціалізовані служби або експертні центри. Однією з умов високої ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади є розвиток та покращення вже існуючих комунікаційних мереж. Необхідно розвивати



комунікаційні мережі між органами місцевого самоврядування та органами державної влади. Це дозволить забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією та сприятиме вирішенню питань, що стосуються розвитку територій та підвищення якості життя населення. Необхідно також вдосконалювати механізми участі громадськості у прийнятті рішень на рівні місцевого самоврядування та забезпечувати доступ громадськості до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Забезпечення фінансової стабільності дасть змогу забезпечити фінансову стабільність органів місцевого самоврядування, що дозволить їм ефективно виконувати свої функції та здійснювати реформи відповідно до потреб територій [4]. Ще одним обов'язковим кроком є забезпечення рівноправності та демократії. Необхідно забезпечити рівноправність органів місцевого самоврядування та органів державної влади, що дозволить забезпечити демократію та взаємодію на рівних підставах.

Важливим чинником взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державної влади є забезпечення належної якості управління місцевими ресурсами. Для цього необхідно забезпечити розробку та впровадження інформаційних систем управління та моніторингу діяльності місцевих органів влади, а також підвищення кваліфікації кадрів, що займаються управлінням місцевими ресурсами [1]. Можна сказати, що вдосконалення механізму взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади в Україні в умовах поствоєнної відбудови потребує комплексного підходу, який включає в себе вдосконалення законодавства, забезпечення фінансового забезпечення територіальних громад, підвищення якості управління місцевими ресурсами та забезпечення ефективного діалогу між органами місцевого самоврядування та органами державної влади. Продовження процесу децентралізації та забезпечення прав місцевих громад на самоврядування є основним напрямком вдосконалення механізму взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Важливо забезпечити не тільки передачу повноважень та ресурсів, але й забезпечити необхідний рівень кваліфікації та підтримки місцевих органів влади.

Потрібно також вдосконалювати механізми міжсекторного та міжрівневого партнерства, зокрема, шляхом залучення громадських організацій, бізнесу та інших зацікавлених сторін до процесів планування та реалізації державної політики. Також важливо забезпечити розробку та впровадження новітніх технологій в управління місцевими ресурсами та підвищення рівня транспарентності та відкритості діяльності місцевих органів влади. При цьому необхідно враховувати специфіку місцевих умов та потреб громадян, що вимагає

індивідуального підходу до кожної територіальної громади [3]. Важливо також забезпечити доступність та ефективність механізмів контролю за діяльністю місцевих органів влади та вжити необхідних заходів щодо уникнення корупційних проявів.

Ці напрямки вдосконалення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади в Україні можуть сприяти підвищенню ефективності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, забезпеченню розвитку територій та підвищенню якості життя населення. Однак, для успішного впровадження цих напрямків необхідно забезпечити їх правове закріплення, розвиток інституційної бази, підвищення кваліфікації та професійної компетентності керівників та співробітників органів місцевого самоврядування.

Також важливим є впровадження інформаційних технологій та електронного урядування на рівні місцевого самоврядування, що дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування та населенням, сприятиме зменшенню корупції та підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, вдосконалення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади є важливою складовою реформування державного управління в Україні в умовах поствоєнної відбудови та може сприяти розвитку територій та підвищенню якості життя населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Концепція реформування місцевого самоврядування в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-2014-%D1%80#Text>
2. Стратегія децентралізації влади на період до 2020 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-strategiyi-decentralizaciyi-vladi-na-period-do-2020-roku>
3. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
4. Концепція розвитку місцевого самоврядування в Україні на 2020-2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-miscevogo-samovryaduvannya-v-ukrayini-na-2020-2027-roki>
5. Національна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/nacionalna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2020-roku>

**Владислав ВІВЧАРИК**

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

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Основою економічного розвитку країни є активна інвестиційна діяльність підприємств. Тривалий період супроводжується нестабільністю в економічних системах, що викликає кризові явища, збільшення ризиків і, в результаті, значне зниження економічної стійкості підприємств. У таких умовах управління інвестиційними проєктами підприємств набуває особливого значення.

Даний етап розвитку економічної системи характеризується складністю, невизначеністю, мінливістю, що обґрунтовується соціально-економічною та політичною кризами. Невизначеність ускладнює процеси прогнозування і планування у середньо- та довгостроковому періоді, що відповідно створює гостру потребу в умінні підприємств адаптуватись до сучасних економічних умов.

Інвестиційний проєкт є довгостроковим вкладанням певних ресурсів з метою отримання майбутньої економічної вигоди [1].

Одним із ключових аспектів управління інвестиційними проєктами підприємства є оцінка інвестиційної привабливості об'єкта інвестування. Це включає аналіз потенційного ринку, конкурентного середовища, ризиків та очікуваних доходів. Визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів та їх оптимізація є також важливим етапом, який допомагає забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів підприємства.

Управління інвестиційними проєктами охоплює керівництво і координацію трудових, матеріальних і інших ресурсів на протязі життєвого циклу проєкту. Для досягнення визначених результатів, які охоплюють обсяг робіт, вартість, час та якість, застосовуються сучасні методи і техніки управління. Інвестиційна політика спрямована на фінансування проєктів, які мають мінімальні строки реалізації і можуть принести максимальний прибуток.

Управління інвестиційними проєктами підприємства передбачає проведення комплексу заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей проєкту та оптимальне використання ресурсів. Основні етапи управління інвестиційними проєктами включають передінвестиційну, інвестиційну та постінвестиційну стадії [3].

Передінвестиційна стадія є першим етапом управління інвестиційним проектом. На цьому етапі проводиться аналіз ринку та оцінка його потенціалу, визначення можливих альтернативних рішень, розробка інвестиційної стратегії та планування ресурсів. Також на даному етапі проводиться оцінка ефективності проекту, включаючи фінансову, соціальну та економічну складові. У результаті передінвестиційної стадії приймається рішення про реалізацію конкретного варіанту проекту.

Інвестиційна стадія передбачає безпосереднє втілення прийнятого рішення щодо інвестиційного проекту. На цьому етапі здійснюються будівельні, технічні та фінансові заходи, необхідні для реалізації проекту. Здійснюються закупівлі обладнання, матеріалів, добір працівників і організація всіх необхідних процесів. У цей період важливо забезпечити ефективне планування та контроль над ресурсами, виконання робіт згідно графіка, врахування можливих ризиків та їх керування.

Постінвестиційна стадія починається після завершення реалізації проекту і передбачає контроль за досягненням запланованих результатів та оцінку ефективності проекту після його запуску в експлуатацію. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, виявлення можливих недоліків та внесення коректив для максимізації прибутковості проекту. Також важливо забезпечити належний контроль над використанням інвестиційних ресурсів, відстежувати зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати стратегію проекту відповідно до змін.

Ефективне управління інвестиційними проектами підприємства вимагає наявності кваліфікованих кадрів, знань і навичок у галузі проектного менеджменту. Крім того, використання спеціалізованих програмних засобів та методологій може значно полегшити процес управління інвестиційними проектами [2].

Таким чином, управління інвестиційними проектами підприємства є складним та відповідальним процесом, який вимагає системного підходу та компетентних кадрів. Етапи передінвестиційної, інвестиційної та постінвестиційної стадій є ключовими в процесі управління інвестиційними проектами підприємства. На кожному з цих етапів виконуються різні завдання і приймаються важливі рішення, спрямовані на досягнення успіху проекту.

**Список використаних джерел:**

1. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 246-250. URL: [http://www.easterneurope-btm.in.ua/journal/21\\_2019/40.pdf](http://www.easterneurope-btm.in.ua/journal/21_2019/40.pdf) (дата звернення 10.04.2023).
2. Паньков О.Б. Управління інвестиційною діяльністю як базовий складник

економічної безпеки підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. № 4(115). С. 90-93. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/18.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/18.pdf) (дата звернення 10.04.2023)

3. Феєр О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 140-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2016\\_851\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20) (дата звернення 10.04.2023)

**Діана ВОЙТКО**

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

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК БАЗОВОГО СУБ'ЄКТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Реформа системи державного управління, що триває в Україні, призвела до того, що громадськість стає дедалі активнішою в управлінні розвитком своїх громад. Це пов'язано зі створенням інститутів громадянського суспільства, системою місцевого самоврядування та змінами в регіональному управлінні.

Україна, як і інші країни, продовжує йти власним шляхом розвитку, впроваджуючи стратегічне планування для сталого розвитку своєї території. Сьогодні планування є інструментом підвищення конкурентоспроможності території та засобом об'єднання різних стейкхолдерів її розвитку заради спільних цінностей і далекосяжних планів. Процес планування діяльності громади є одним з етапів її розвитку, на якому вона також знаходить способи реагування на політичні, економічні, соціальні, екологічні та інші зміни.

Саме забезпечити створення нової реальності та майбутнє країни в цілому мають територіальні громади, остаточною кількістю яких було затверджено у 2020 році. Свою громадську позицію населення, а особливо депутати як представники територіальних громад, має демонструвати не лише розуміння законодавства, а й розуміння концепції змін у місцевому самоврядуванні в Україні, яка акцентує увагу на тому, що мешканці мають брати участь в управлінні громадою та робити свій внесок у її розвиток.

Для забезпечення послідовного розвитку громади створюють стратегії. У яких чітко визначають мету і цілі розвитку, а також засоби, які допоможуть досягти цих цілей. «Стратегії – це довготермінові плани розвитку, які розробляються, як правило, на 7-10 років, це бачення, місія, пріоритети громади, це те – куди рухається громада. Проте реалізується Стратегія через щорічні плани та програми розвитку, конкретні проекти, на які виділяються чи залучаються кошти. Поступова, поетапна реалізація таких проектів чи програм наближає громаду до її стратегічних цілей. Процес стратегічного планування – це довготривалий творчий процес із певним алгоритмом дій, який покликаний вирішити питання забезпечення сталості розвитку територіальної громади» [1]. Кожна Стратегія розвитку повинна дотриматись засад сталого розвитку, включаючи його основні складові – економічна, екологічна та соціальна.

Цілі стратегій розвитку кожної територіальної громади повинні узгоджуватись з цілями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [2]. В Україні ще не кожна територіальна громада має розроблену стратегію розвитку, тому використовують короткострокові Програми розвитку своєї території.

Ми вважаємо, що для забезпечення в майбутньому ефективного функціонування територіальних громад як базових суб'єктів місцевого самоврядування через стратегічний розвиток, варто дотримуватись певних кроків, які сприятимуть сталому розвитку – це:

- розширення економічного впливу за межі територіальної громади через співпрацю з іншими громадами чи стейкхолдерами;
- стимулювати максимальну залученість населення до вирішення різних питань, особливо залучати молодь, яка може стати основним рушієм розвитку громади;
- забезпечення сприятливого інвестиційного клімату для вітчизняних та закордонних інвесторів;
- постановка реальних цілей для територіальної громади у стратегії, адже при грамотно сформованих цілях легше забезпечити збалансований та сталий розвиток;
- забезпечення розвитку сільських територій за допомогою інвестиційних проектів, відпочинкових зон тощо;
- впровадження концепції «розумного міста» у різних сферах життєдіяльності територіальної громади: безпеки, інвестиції та бізнесу, туризму, медицини, освіти та інше.

З початком повномасштабного вторгнення постало безліч викликів на які потрібно було миттєво реагувати. Одним з них стала підтримка економіки. Війна суттєво вплинула на значну частину бізнесу в країні:

близько 85% українських підприємств сповільнили або призупинили роботу, а близько 1% не відновили діяльність. Основними викликами, з якими зіткнувся бізнес під час війни, були: відсутність замовлень, проблеми з логістикою, брак персоналу, нестача сировини та ресурсів [3]. Незважаючи на ці проблем територіальні громади, особливо ті на території яких не ведуться бойові дії, повинні забезпечити свій розвиток. Основними зацікавленими сторонами якого має бути населення та місцевий бізнес. Спільними зусиллями з врахуванням нових реалій та мінливості зовнішнього середовища територіальні громади зможуть розвиватись.

Отже, стратегічний розвиток громади важливий для забезпечення її подальшого ефективного функціонування. Враховуючи непростий час важливо мати орієнтири на майбутнє до яких потрібно йти.

**Список використаних джерел:**

1. Григор'єва В.В. Організація участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого розвитку. Вінниця. 2019. с.96
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695 //
3. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 17.04.2023)
4. До 85% українського бізнесу обмежили або припинили роботу через війну. Українформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3445883-do-85-ukrainskogo-biznesu-obmezili-abo-pripinili-robotu-cerez-vijnu.html>

**Тетяна ВОЙЧИШИН**

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

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними до постійних змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує їх конкурентоспроможність. Для цього необхідно мати ефективну комунікаційну систему з зовнішнім середовищем, яка забезпечує збереження та зміцнення ринкових позицій. Основним інструментом для досягнення цих цілей є комунікаційна політика, яка повинна бути розроблена та виконана відповідно до стратегії та відповідних планів підприємства. Відтак використання інструментів комунікаційної політики допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку та

підвищує їх ефективність.

Комунікаційна політика є невід'ємною складовою частиною маркетингової діяльності, яка дозволяє підприємствам визначити цільову аудиторію та розробити ефективний план просування товарів на ринку, а також надати інформацію про товар чи послугу споживачам через рекламу. За умови правильного використання комунікативної політики менеджментом підприємства це забезпечує отримання значного прибутку.

Комунікаційна політика підприємства є важливим елементом, котрий дозволяє сформулювати місію та визначити тактичні маркетингові засоби для досягнення поставленої мети. Головна мета комунікаційної політики - ефективна взаємодія підприємства із суб'єктами комунікативного простору. Основне завдання полягає у чіткому описі методів, способів та правил організації комунікації, забезпеченні достовірності та відповідності цілям політики використовуваних комунікаційних каналів [2].

Комунікаційна політика підприємства – це сукупність стратегічних та тактичних рішень щодо взаємодії зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами), яка допомагає досягти мети через оптимальне використання комунікаційних каналів. Комунікаційна політика повинна бути чітко сформульована, адаптована до конкретних потреб підприємства та спрямована на досягнення конкретних бізнес-цілей [3, с. 198].

Комунікаційна політика є важливою складовою діяльності підприємства. Роль комунікаційної політики полягає у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства з різними зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, постачальники, співробітники та громадськість. Комунікаційна політика дозволяє підприємству визначити свої комунікаційні цілі та завдання, а також обрати відповідні комунікаційні канали та засоби для їх досягнення. Вона сприяє підвищенню свідомості клієнтів про продукти та послуги підприємства, збільшенню лояльності клієнтів та залученню нових клієнтів. Крім того, комунікаційна політика підприємства відіграє важливу роль у формуванні іміджу підприємства, розвитку взаємовідносин з партнерами та постачальниками, створенні позитивної репутації серед громадськості та забезпеченні внутрішньої комунікації між співробітниками підприємства. Таким чином, комунікаційна політика є важливим інструментом для досягнення бізнес-цілей підприємства та підвищення ефективності його діяльності в цілому.

Для забезпечення ефективної взаємодії із суб'єктами комунікативного простору та досягнення поставленої мети комунікаційна політика підприємства потребує системного удосконалення. На нашу думку, процес удосконалення комунікаційної



політики підприємства повинен включати наступні заходи:

1. Аналіз та оцінка потреб аудиторії. Керівництво підприємства повинно ретельно дослідити свою цільову аудиторію, визначити її потреби та очікування від продукту чи послуги. На основі цієї інформації можна розробити більш ефективну комунікаційну стратегію.

2. Використання інтерактивних форм комунікації. Сучасні технології дозволяють підприємствам взаємодіяти зі своєю аудиторією за допомогою соціальних мереж, онлайн-чатів та інших інтерактивних засобів. Це сприяє збільшенню кількості учасників та забезпечує підвищення ефективності комунікацій.

3. Використання мультимедіа-контенту. Відео, фото та інші мультимедіа-засоби можуть допомогти керівництву підприємства ефективніше комунікувати зі своєю цільовою аудиторією та залучити її увагу. Це може стати цінним інструментом для реклами товарів чи послуг.

4. Регулярне оновлення комунікаційної стратегії. Необхідно регулярно оцінювати ефективність чинної комунікаційної стратегії та постійно її удосконалювати на основі отриманих результатів. Це допоможе підприємству зберігати конкурентну перевагу та покращувати взаємодію усіх учасників комунікаційного процесу.

Таким чином, для забезпечення ефективного удосконалення комунікаційної політики підприємства, керівництву необхідно постійно вивчати ринок та аналізувати поведінку своєї цільової аудиторії, відстежувати тенденції у сфері комунікацій, використовувати нові технології та інструменти комунікації. Удосконалення комунікаційної політики потребує застосування системного підходу, а також планування, координації та оцінки результатів комунікаційної діяльності. Основними шляхами удосконалення комунікаційної політики є забезпечення взаємодії всіх підрозділів підприємства, створення єдиного стилю та ідентичності бренду, забезпечення високої якості інформації, розвиток взаємодії зі ЗМІ та соціальними мережами, забезпечення ефективної комунікації зі споживачами та іншими суб'єктами комунікативного простору. Адже правильно розроблена та своєчасно реалізована комунікаційна політика підприємства може позитивно вплинути на результативність бізнесу та забезпечити конкурентну перевагу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Анопченко Т., Болошин Г. Комунікаційний менеджмент. Етика і культура управління. Х.: Фенікс. 2015. 384 с.
2. Удосконалення процесу управління комунікаціями. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/vedmid.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm) (дата звернення: 10.04.2023).
3. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. *Економічні*

*проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 198-200.*

4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)

**Оксана ВОРОНОВИЧ**

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

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Одним з наслідків вторгнення росії в Україну стало загострення енергетичної кризи у всьому світі. Блекаути, які пережила Україна наприкінці 2022 і на початку 2023 років, а саме відсутність світла та тепла показали необхідність ефективної реалізації програми енергозбереження.

В Тернопільській області діє обласна комплексна програма енергоефективності та енергозбереження на 2021-2024 роки, яка затверджена рішенням Тернопільської обласної ради від 17 березня 2021 року № 124.

Основними напрямками програми є: проведення енергетичного аудиту будівель та споруд бюджетної сфери; відшкодування частини відсотків за кредитами, залучених на придбання населенням енергоефективного обладнання та матеріалів за рахунок коштів обласного бюджету, впровадження системи енергетичного менеджменту.

Програмою заплановано результативні показники, а саме: реалізація проєктів з використанням енергії сонця для вироблення електричної енергії, реалізація проєктів з будівництва установок, що працюють на біогазі, впровадження енергоефективних освітлювальних приладів у будівлях бюджетної сфери, проведення заходів з популяризації енергоефективності серед населення, проведення заходів з енергомодернізації ОСББ [1].

Дослідженню питань щодо ефективності енергозбереження,

впровадження енергетичного менеджменту, вироблення альтернативних джерел енергії присвячено численні праці українських і зарубіжних вчених, зокрема: П. Бабічева, І. Беззуб, В. Бойко, В. Брич, А. Ваколюк, Н. Вакуленко, І. Вахович, А. Давиденко, А. Максимов, А. Скрипник, Т. Цифра. Однак, враховуючи військовий стан на території України, вказані вище питання потребують нових детальніших досліджень.

На даний момент важливим напрямком розвитку енергетики являється збільшення потреби в енергоносіях, яка вимагає вдосконалення управління процесами енергозбереження, а також вироблення нових підходів щодо економії енергоресурсів. Енергозбереження – це організаційна, наукова, практична та інформаційна діяльність, які направлені на раціональне використання та економне витрачання первинної і перетвореної енергії, природних енергетичних ресурсів у національному господарстві, що реалізується з використанням технічних, економічних і правових методів [2].

Для зміцнення національної енергетичної безпеки та її приєднання до європейського і світового енергетичних ринків необхідним є збільшення енергоефективності. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р схвалено Енергетичну стратегію України на період до 2035 р. "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність", яка передбачає ключові напрями енергозбереження, потенціал розвитку альтернативних джерел енергії. Програма охоплює основні принципи державної політики у сфері енергоефективності та можливості розвитку відновлюваних джерел енергії й альтернативних видів палива [3].

Одним із основних елементів енергозберігаючої політики є розвиток відновлювальних джерел енергії (далі – ВДЕ), які сприятимуть покращенню торгового балансу, створенню нових робочих місць, вирішенню соціальних питань, скороченню залежності від імпорту природного газу, забезпеченню енергонезалежності країни й збільшуватиме конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також покращуватиме умови зовнішньоекономічної діяльності.

Важливе місце в нетрадиційній енергетиці посідає переробка біомаси з твердих по-бутових відходів для отримання біогазу. Біомаса, посідаючи третє місце поряд із природним газом за кількістю отриманої енергії, дозволяє отримати сьому частину світового об'єму палива.

З біомаси отримують учетверо більше енергії, ніж виробляє ядерна енергетика. Домінуючим напрямом енергетичного використання біогазу в Європейському Союзі є виробництво електроенергії з подальшим постачанням до електричної мережі. В Україні виробництво біогазу з

твердих побутових відходів є одним із найперспективніших напрямів, адже щороку утворюється приблизно 10 млн тонн відходів. Переробляючи відходи, щороку можна зміщувати близько 1 млрд м<sup>3</sup> газу [4].

Для стимулювання розвитку національного сектору ВДЕ, необхідно вдосконалити чинне законодавство у сфері енергозбереження, а також сформуванати спеціальні ринкові умови для розвитку енергетики, зокрема, надання пільг, кредитів, субсидій, звільнення від енергетичного податку.

Через рік після початку російської війни в Україні глобальна енергетична криза загострилася, і відновлювані джерела енергії стали життєздатним рішенням енергетичної безпеки з безпрецедентним зростанням.

Україна повинна стати лідером в побудові сучасної "зеленої" енергетики. Окрім цього, зараз стало чудово зрозуміло, що саме децентралізована енергетична система має суттєві переваги, яку не зруйнувати ракетними ударами. Це, свого роду, енергетична свобода для нашої держави.

Тож питання енергетичної кризи може бути пом'якшено, особливо в окремих регіонах, за допомогою добудови сонячних, а, особливо, вітрових електростанцій. Більше того, це є важливим стратегічним кроком для майбутнього.

Ефективна політика енергозбереження може бути реалізована на основі концепції сталого розвитку та використання світового досвіду розвинених країн, який включає соціальну відповідальність всіх учасників процесу управління: держави, місцевих органів влади, громадського сектору та населення.

**Список використаних джерел:**

1. Обласна комплексна програма енергоефективності та енергозбереження на 2021-2024 роки URL: <https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%8C%2Fprogr-energo2024.pdf>.
2. Гевко Р.Б., Дзядикевич Ю.В., Градовий В.В., Підвищення енергозбереження та енергоефективності виробництва продукції на підприємствах АПК. Інноваційна економіка. 2017. № 3-4. С. 157-161.
3. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, Енергоефективність, Конкурентоспроможність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text>.
4. Потужності біогазових установок в Україні. URL: <https://ecotown.com.ua/news/Potuzhnosti-biohazovykh-ustanovok-v-Ukrayini-za-ostannikh-try-roky-zrosly-mayzhevtrychi>.

**Ілля ГАВРИЛЮК, Юлія ШАТСЬКИХ**

здобувачі освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – д-р філософії, ст. викладач

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Юлія МИКИТЮК

## **ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

До основних фінансових джерел інвестиційних проектів відносять: фонд розвитку, емісія акцій, консолідовані кошти, кредити і позики, державні кредити та інвестиції.

Використання залучених коштів зумовлює вилучення з обороту і власних ресурсів підприємства. Саме тому використання цих джерел стимулює максимальну ефективність їх застосування, яка повинна забезпечити економічну обґрунтованість стратегічного рішення з урахуванням виплати боргових зобов'язань.

З метою урахування впливу позикових джерел на фінансову стійкість необхідно оцінити, яка буде структура фінансування підприємства після реалізації інвестиційного проекту. Отримана таким чином структура повинна мати безпечні з погляду фінансової стійкості пропорції між джерелами, що входять в її склад. Для визначення «безпечних» пропорцій використовують критичні (максимально допустимі) значення деяких коефіцієнтів оцінки фінансового стану. Як такі критерії доцільно використовувати загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) і коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів.

У тому випадку, коли реальне інвестування може призвести до значного погіршення фінансової стійкості підприємства (наприклад, коли підприємство вичерпало свій кредитний потенціал ще до реалізації інвестицій або вкладення, пов'язані із значним залученням позикових коштів), то інвестиції можуть фінансуватися за рахунок лізингу або факторингу, що дозволить уникнути негативного впливу на фінансову стійкість підприємства.

Фінансування інвестицій методом лізингу або факторингу повинне відповідати умовам економічної доцільності. В даному випадку мається на увазі, що рентабельність інвестицій (при інвестуванні в оборотний капітал – економічна рентабельність підприємства, при капітальних вкладеннях – внутрішня норма прибутковості) повинна перевищувати витрати, пов'язані з факторинговою або лізинговою операцією, в протилежному випадку від інвестицій доведеться відмовитися.

Ефективність та сталість інноваційного розвитку підприємства суттєво залежить від функціонування його системи управління, важливою частиною якої є інформаційне забезпечення. Головним завданням останнього для підприємств, що обрали менш ризикований та менш витратний шлях еволюційного інноваційного розвитку на основі поліпшуючих інновацій, стає пошук управлінських інструментів, які дозволять використати особливості поліпшуючих інновацій для підвищення ефективності інноваційного розвитку на тлі одночасного зменшення трудомісткості його інформаційного забезпечення.

Відповідно, набувають актуальності теоретичні, методичні і прикладні аспекти формування інформаційного забезпечення як в цілому для інноваційного розвитку підприємства, так і для його різновидів.

Проте, формування інформаційного забезпечення процесу інноваційного розвитку підприємства на основі поліпшуючих інновацій вивчене вченими недостатньо. Зокрема, не існує його понятійної та класифікаційної основи, недосконаліми є методичне забезпечення процесів його формування та застосування, методи та інструментарій.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку на основі впровадження поліпшуючих інновацій продукції, а також техніко-технологічних процесів і технологій, базується на науково-технологічному, комерційному та фінансово-економічному аналізі здійснених етапів, зіставленні загальних витрат і отриманих результатів з урахуванням зміни цінності грошей у часі та ризиків. Фінансово-економічний аналіз є центральним елементом аналізу ефективності інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.

Підприємство, що формує власний шлях інноваційного розвитку, повинно створити власну систему показників, яка б описувала стан інноваційної активності і ефективність інноваційного розвитку. Пошук і вибір комплексної системи показників, яка б найкраще відображала ефективність впровадження поліпшуючих інновацій як передумови інноваційного розвитку машинобудівного підприємства, - такою є основна ціль інформаційного забезпечення інноваційного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проектів. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 169-182.
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитій Я. Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*. 2022. 32 (4). С. 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 451 с.
4. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Липич; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

**Артур ГАБУРА**

здобувач освітньо-наукової програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Михайло ШКІЛЬНЯК

## **ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Військовий стан є особливим режимом управління країною, в якому діють військові закони та надзвичайні заходи безпеки. Однією з головних проблем під час воєнного стану є забезпечення безпеки та захисту життя населення. У зв'язку з цим важливо дослідити питання організації заходів цивільного захисту населення територіальної громади в умовах воєнного стану.

Аналіз проблем цивільного захисту населення в умовах воєнного стану. Під час військового стану найбільш вразливими групами населення є діти, жінки, люди похилого віку та люди з особливими потребами. Першочерговим завданням влади в такій ситуації є захист цих груп від небезпеки. Однак, в процесі дослідження було встановлено, що багато місцевих органів влади не мають достатнього досвіду в організації заходів цивільному захисті та не можуть організувати безпечне та ефективне функціонування системи цивільного захисту в умовах військового стану. Крім того, у багатьох територіальних громадах відсутні матеріально-технічні ресурси, необхідні для організації ефективного виконання заходів цивільного захисту, зокрема, системи спостереження та раннього попередження про небезпеку, зберігання запасів продуктів та медикаментів, розташування населення в укриттях тощо.

Шляхи вирішення проблем цивільного захисту населення в умовах воєнного стану. Для покращення організації заходів цивільного захисту населення в умовах воєнного стану необхідно прийняти комплекс заходів на державному та місцевому рівнях. До таких заходів можуть відноситися:

- забезпечення матеріально-технічної бази для потреб цивільного захисту. Для цього необхідно створити резерви продуктів, медикаментів та інших матеріальних запасів, які можуть бути використані під час військового стану. Також необхідно забезпечити наявність систем раннього попередження та спостереження, зокрема, установивши відповідне обладнання та засоби зв'язку;

- підготовка населення до дій у разі виникнення небезпеки. Для цього необхідно проводити систематичну роботу з населенням територіальних громад, яка включатиме проведення тренувань та навчань з питань цивільного захисту, розповсюдження інформації про можливі небезпеки та про правила поведінки в разі виникнення небезпеки;

- підвищення рівня компетентності місцевих органів влади у питаннях цивільного захисту. Для цього необхідно проводити навчання та підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів місцевих органів влади, зокрема, з питань планування та організації заходів цивільного захисту в умовах військового стану;

- створення механізмів координації та співпраці між різними службами та структурами, які займаються цивільним захистом. Для цього необхідно створити міжвідомчу комісію з питань цивільного захисту, яка б забезпечувала координацію робіт з підготовки до військового стану та контроль за їх виконанням;

- розробка планів та дій в разі виникнення небезпеки. Для цього необхідно проводити комплексне планування дій, яке передбачатиме проведення евакуації, розміщення та забезпечення населення, організацію збору та розподілу продуктів та медикаментів, організацію зв'язку та інші заходи;

- забезпечення максимальної безпеки населення. Для цього необхідно проводити роботу з підвищення рівня безпеки будівель та споруд, проводити роботу з попередження пожеж, встановлювати системи оповіщення населення про можливі небезпеки, забезпечувати наявність підвальних приміщень, бомбосховищ, які можуть бути використані як укриття під час військових дій.

На сьогоднішній день перед місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування основними заходами щодо публічного управління системою цивільного захисту є визначення збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації та проведення першочергових аварійно-відбудовних (аварійно-ремонтних робіт). Виходячи з реальної обстановки та практичних дій, що вже проводяться на звільнених від окупантів територіях Київської, Чернігівської та Сумських областей, Державною службою України з надзвичайних ситуацій в березні 2022 року розроблено алгоритм дій з відновлення життєдіяльності звільнених від російської окупації населених пунктів, який складається з трьох основних складових.

Дії місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування після звільнення населеного пункту від окупантів. Після звільнення українськими військами населеного пункту, керівником військової



адміністрації (у разі її утворення), місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування видається розпорядження щодо призначення керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, переліку першочергових аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, виділення фінансових та матеріально-технічних ресурсів та визначення завдань формуванням.

Організація роботи органів управління. На даному етапі створюється штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та організовується його робота безпосередньо на території конкретного населеного пункту.

Робота органів управління сил цивільного захисту з відновлення функціонування населеного пункту. Як показав досвід відновлювальних робіт у звільнених областях, основними заходами є: проведення розвідки та очищення території від вибухонебезпечних предметів; розгортання Штабу з ліквідації НС, пункту життєзабезпечення, пункту надання медичної та психологічної допомоги, пункту роздачі гуманітарної допомоги та харчування, організація роботи гарячої телефонної лінії та роботи з населенням; забезпечення автономним електроживленням, підвіз води, продуктів харчування, предметів першої необхідності; розбивка населеного пункту на сектори; утворення у складі органів влади спеціальних груп з пошуку, транспортування тіл та останків вбитих (загиблих) людей; утворення спеціальних груп з пошуку, транспортування, утилізації або знищення загиблих тварин; пошук, транспортування тіл загиблих військовослужбовців держави-агресора; пошук постраждалих та загиблих в зруйнованих будівлях і спорудах; проведення робіт з першочергового відновлення електро-, тепло- водо- та газопостачання; забезпечення повернення та функціонування суб'єктів господарювання, мереж продовольчих та господарських магазинів, аптек, тощо; оцінка завданих збитків, визначення обсягів відновлювальних робіт; демонтаж та розбір аварійних і зруйнованих будівель та споруд; оповіщення населення щодо можливості повернення до населеного пункту; інші завдання, необхідні для забезпечення повноцінного функціонування населеного.

У зв'язку із великими обсягами аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на звільнених територіях постала проблема в посиленні угруповання сил цивільного захисту. Вирішення її стало можливим через створення та залучення добровольців. На законодавчому рівні визначено, що за рішенням місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування можуть створюватись добровільні формування цивільного захисту. Основним із завдань таких формувань є виконання допоміжних робіт із ліквідації

наслідків надзвичайних ситуацій. Порядок залучення добровільних формувань та обсяги допоміжних робіт визначаються органом, що їх створив. Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, на період виконання поставлених завдань повинні забезпечити добровільні формування необхідним майном (засобами захисту, засобами зв'язку, в разі необхідності приміщеннями, автотранспортом, оргтехнікою тощо) на умовах повернення його після закінчення відповідних робіт. Створення добровільних формувань цивільного захисту необхідно популяризувати й надалі. Після перемоги українського народу в російсько-українській війні, функціонування добровольчого руху забезпечить суттєву допомогу місцевим органам влади у вирішенні питань щодо захисту населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій.

**Список використаних джерел:**

1. Кодекс цивільного захисту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
2. Практичний poradnik z organizacii civil'nogo zaxistu v teritorial'nykh hromadah. URL: <https://zt.dsns.gov.ua/upload/4/2/5/8/2//0/2021-10-1-mpo-pjradnik-organizacii-cz.pdf>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.03.2013 №616 «Про затвердження Положення про добровільні формування цивільного захисту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2013-%D0%BF#Text>

**Софія ГАЙДА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

**ПОТЕНЦІАЛ МОЛОДІ В ЕКОНОМІЧНІЙ МОДЕЛІ ОБЛАСТІ**

Слово «потенціал» (potential – з латинської – сила) в економічному розумінні означає сукупність економічних ресурсів і можливостей країни або груп країн, що можуть бути використанні для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства [3].

Тернопільська область належить до тих областей нашої держави, де чисельність наявного населення є однією з найменших. За кількістю жителів область займає 20 місце серед регіонів України, випереджаючи Чернівецьку, Кіровоградську, Волинську, Чернігівську та Херсонську області.

Станом на 1 січня 2021 р. чисельність наявного населення в області становила 1030,6 тис. осіб, в тому числі міське — 472,6 тис. осіб, сільське — 558,0 тис. осіб. Отже, Тернопільщина є однією з 5 областей України, де сільське населення перевищує міське [1].

За останні 2003-2022 роки в області, де спостерігається тенденція до зменшення чисельності постійного населення: у 2003 році кількість наявного населення становила 1134,2 тис. осіб, порівняно з 2022 роком - 1021,7 тис. осіб. В цілому за даний період показник у Тернопільській області зменшився на 112,5 тис. осіб [2].

Зростання темпів старіння населення в регіоні створює певну низку економічних, медичних, соціальних та морально-психологічних проблем. По-перше, в умовах скорочення чисельності працездатного населення, тобто зменшення доходів державного бюджету, необхідно збільшувати видатки на соціальне забезпечення людей похилого віку, що створює додаткові ризики для їх пенсійного забезпечення. По-друге, необхідно збільшити витрати на надання медичної допомоги цій категорії населення та вирішити деякі медико-соціальні проблеми.

Отже, демографічна ситуація в області створює ризики для майбутнього розвитку регіону. Ці ризики пов'язані, головним чином, з від'ємним природним приростом населення, дисбалансом між чисельністю чоловіків та жінок, а також віковими групами, що є стримуючим елементом у режимі відтворення населення та призводить до поступового скорочення кількості людей працездатного віку.

За даними Тернопільського обласного центру зайнятості на обліку в центрах зайнятості області станом на 1.03.2023 року статус безробітного мали 2,7 тис. осіб, з яких 49% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 38% – професійно-технічну, 13% – загальну середню освіту. Серед них молодь віком до 35 років – 622 осіб, що становить 23% від загальної чисельності безробітних Тернопільської області та 26,7% в порівнянні з попереднім роком. З цієї чисельності безробітних всього 166 молодих людей отримали роботу, проходили профнавчання – 21 особи та брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру – 8 осіб [4].

Молодь є категорією населення з найбільш сконцентрованим потенціалом. Водночас молодь є особливо вразливою та менш конкурентоспроможною на ринку праці. Розвиток молодіжного ринку праці в Тернопільській області сьогодні продовжує зростати слідом за розвитком національного ринку праці. Про це свідчить, зокрема, активізація діяльності обласної служби зайнятості та Тернопільського обласного молодіжного центру праці. Ця діяльність полягає в наданні більшої кількості послуг місцевому населенню, і, як наслідок, ефективність послуг також зростає.

Головною метою розвитку потенціалу молоді визначено підвищення благополуччя молоді на місцевому, регіональному та національному рівнях. Для сприяння активної молодіжної участі в Тернопільській області запроваджено такі заходи щодо реалізації потенціалу молоді, як молодіжний центр праці, молодіжний центр, програма «Молодь Тернопільщини», програма «Школа молодіжних лідерів громад», а також значна кількість громадських організацій, серед яких "Спілка Молодіжного Самоврядування", "Асоціація молодих підприємців", "Ініціатива молодих", "Молодий рух Тернопілля" та "Нова молодь".

Основними споживачами запропонованих заходів є молодь, яка навчається, випускники, молоді підприємці, безробітна молодь, молоді робітники, економічно неактивна молодь та представники молодіжних організацій.

Цілі та діяльність діючих заходів сприяють розвитку молоді інклюзивного суспільства, тобто усуненню бар'єрів для того, щоб кожен член групи, незалежно від статі, віку, місця проживання, психологічних і фізичних здібностей, інвалідності та інших особливостей у всіх сферах життя, не був прямо чи опосередковано виключений із суспільства і мав можливість реалізувати свій потенціал в Україні та її регіонах.

Рекомендації щодо шляхів ефективного вдосконалення реалізації потенціалу молоді в Тернопільській області:

1. Перш за все, слід звернути увагу на пріоритети молоді у всіх державних стратегіях та концепціях, особливо тих, що стосуються децентралізації, виховання активної громадянської позиції та внеску в розвиток суспільства.

2. Необхідно підвищувати рівень обізнаності про існуючі програми, проекти, організації та об'єднання, де молоді люди можуть брати участь у розвитку активної громадянської позиції, а також сприяти участі молоді у місцевому житті шляхом проведення інформаційно-просвітницьких кампаній.

3. Наступним кроком є вдосконалення нормативно-правової бази для підтримки ефективності конкретних механізмів участі молоді, які б забезпечували молодим людям можливість брати участь у процесах прийняття рішень на всіх рівнях у сталий та ефективний спосіб.

4. Водночас, має бути більше можливостей для участі підлітків та молоді у визначенні напрямів їхньої практичної діяльності, яку вони здійснюватимуть у своїх школах та громадах. Громадянську грамотність слід підвищувати через формальну та неформальну освіту, щоб дати можливість молодим людям брати участь у громадському та політичному житті на всіх рівнях, а також розвивати навички та спроможність робити конструктивний внесок у ці процеси.

5. Крім того, слід розвивати потенціал органів державної влади, місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад, а також використовувати існуючі механізми залучення молоді до громадської діяльності для забезпечення більш широкого розвитку місцевих громад. Необхідно створити можливості для участі молоді та молодих людей в управлінні процесами формування політики та її реалізації на місцевому рівні, а також залучати молодіжних громадських лідерів та представників молодіжних громадських організацій до розробки та обговорення регіональних та місцевих стратегій розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Населення та міграція. Тернопільська область. *Тернопільщина*. URL: <https://irp.te.ua/demografichna-sy-tuatsiya-ternopil-s-kij-oblasti/>
2. Населення України (Тернопільська обл.). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/ternopolskaya/>
3. Новий український тлумачний словник. Близько 20000 слів і словосполучень. Укл. Н. Д. Кусайкіна, Ю. С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. Харків: *Книжковий Клуб*, 2008. 608 с.
4. Офіційний сайт Тернопільського обласного центру зайнятості. URL: <https://ter.dcz.gov.ua/>

**Андрій ГАЛЬЧАК**

студент освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

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

публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Жанна КРИСЬКО

## **ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Організаційна культура є важливою складовою організації, яка впливає на різні сфери організаційного життя, впливає на формування інших елементів, що знаходить своє відображення, зокрема, у ставленні та поведінці працівників, їхньому бажанні здобувати знання та нові навички, відданості роботі, готовності до змін та створенні іміджу організації. Кожна організація має свою власну специфічну, унікальну організаційну культуру. Організаційна культура підлягає формуванню і навіть управлінню, тому зміни в ній є природним явищем. Впровадження запланованих змін в організаційній культурі передбачає спрямування діяльності на її розвиток, що вимагає значних зусиль від усіх учасників організації.

Оскільки культура є об'єктом пізнання, виробленим колективно, то

зрозуміло, що здебільшого кожен організований колектив має свою власну культуру. Організаційна культура є своєрідним "клеєм бажаної організаційної поведінки", внутрішньою ідентичністю установи та її зовнішнім іміджем. Функціонування цього механізму стає можливим завдяки взаємодії між організаційною культурою та членами організації. Твердження про те, що організаційна культура відіграє важливу роль у процесі управління організацією, сьогодні набуло значного поширення. З огляду на це, керівник організації повинен бути здатним відповісти на питання, які культурні патерни працівників були б особливо бажаними для організації, якою він керує, щоб досягти успіху в роботі в такому, а не в іншому середовищі. Якщо менеджер може відповісти на це питання, постає інше питання: як сформувати бажану організаційну культуру в даному середовищі працівників, або - якщо вона вже сформована - як увічнити корисні для менеджера культурні патерни і як використовувати їх в управлінні організацією [1].

Аналізуючи вплив організаційної культури на ефективність управління, в літературі насамперед підкреслюється, що успіх компанії (організації) залежить від системи цінностей, яку вона приймає. Тому систему цінностей, характерну для організації, іноді ототожнюють з поняттям організаційної культури. Однак це занадто вузьке поняття, оскільки термін "організаційна культура" має ширший зміст. Для кожного працівника організаційна культура його компанії є дуже важливою, оскільки вона являє собою "звичний спосіб мислення та дій, який більшою чи меншою мірою поділяють усі члени компанії. Нові працівники повинні її засвоїти і зрештою прийняти хоча б частково, щоб бути прийнятими в компанії" [2].

На думку В. Банько, культура організації має дві провідні функції: внутрішню та зовнішню. До зовнішніх функцій відносяться всі питання, спрямовані на досягнення прийнятих цілей компанії. Культура організації надає компанії її ідентичність, яка відрізняє її від інших компаній, навіть у тій самій галузі. Вона інформує зовнішнє середовище про якість своїх творінь, що впливає на попит на продукцію. Ця функція впливає на сприйняття компанії серед кандидатів, які шукають роботу [2]. Стратегія та місія компанії, представлені ззовні в цікавій формі, спонукають її працівників пов'язувати свою професійну долю з "життям" компанії. Іншими словами, зовнішня функція: презентує компанію зовнішньому світу; інформує компанію про її місце в рейтингу організацій; описує якість продукції, що впливає на попит; інформує стейкхолдерів про місце компанії на ринку.

Внутрішні функції культури, з іншого боку, є частиною історії компанії, її хороших і менш цінних досягнень. Вона покликана:

інтегрувати персонал; задовольнити потреби працівників у згуртованості та приналежності; визначати команди співробітників; увічнювати у свідомості колективу стиль управління компанії; підтримувати та увічнювати мову спілкування; впливати на етичну поведінку екіпажу; допомагати зрозуміти бачення, стратегію та місію компанії; виступати фільтром для подій, що відбуваються в організації [3].

Сучасний стан знань в теорії організації та управління можна охарактеризувати як високий. Література на цю тему переповнена інформацією про інструменти, доступні приватним, державним або неприбутковим організаціям, які при правильному використанні можуть принести їм відчутну користь. Організаційна культура є одним з таких інструментів, хоча, як видається, вона все ще мало усвідомлюється та свідомо формується організаціями. Незважаючи на численні публікації про організаційну культуру, все ще існує помітна диспропорція між публікаціями теоретичного та емпіричного характеру, причому перші переважають. Це може свідчити про те, що усвідомлення важливості культури для організацій у Польщі все ще зростає, але практичного досвіду щодо культури компаній та інших організацій у польських реаліях мало. Зарубіжний досвід у цій сфері часто не відповідає потребам вітчизняних організацій, саме тому дослідження, що представляють практичний аспект створення або зміни культури організації, є настільки важливими.

**Список використаних джерел:**

1. Aniszewska G. Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Warszawa: PWE, 2007.
2. Bańka W. Człowiek w organizacji. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2011.
3. Cameron, K.S., Quinn, R.E. Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Tłum. B. Nawrot. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna, 2007.

**Ольга ГАРАСИМІВ**

**СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО СУПРОВОДУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

Відповідно до Конституції Україна є суверенною, демократичною, соціальною, правовою, незалежною державою, в якій людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визначаються найвищою соціальною цінністю [1]. Захист людини і створення умов для її життєдіяльності набувають першочергового значення і вимагають особливих підходів в нетипових кризових умовах.

Здійснення прямої військової агресії росії проти України призвело до руйнації цивільної інфраструктури, помешкань, загибелі українських громадян. Більшість тих, чиї домівки знаходились на лінії зіткнення та

окупації загарбників, опинилися в скрутному становищі та вимушені були покинути рідні місця. На початок 2023 року в нашій країні нараховується понад 10 мільйонів громадян, які стали вимушеними переселенцями.

Термін «переміщена особа» почав широко використовуватися під час Другої світової війни, в результаті якої близько 10 млн. чоловік було залучено до примусової праці або ж вислано з країн звичного місця проживання за расовими, релігійними або політичними міркуваннями. Сутність поняття значно розширилась в останні півстоліття. Категорію «переміщених осіб» також часто прирівнюють до категорії вимушених мігрантів. Внутрішньо переміщених осіб слід відносити до групи внутрішньої міграції, зумовленої некерованими факторами, такими як природні катаклізми, військові сутички та інше. Перебуваючи де-факто у стані війни, Україна постала перед проблемою вимушених переселенців. Через відсутність подібних прецедентів у минулому нормативно-правова база українського законодавства не містила відповідних положень щодо регулювання вищезазначеного явища. Серед численних проблем, перед якими наразі постала Україна, явище вимушеної міграції є не лише наслідком військового конфлікту, але й виступає в ролі індикатора готовності українського суспільства до кризових ситуацій.

Міжнародні стандарти щодо внутрішнього переміщення, а саме, Керівні принципи з питання переміщення осіб всередині країни розроблені представником Генерального секретаря Організації Об'єднаних Націй з питань внутрішньо переміщених осіб за вимогою держав-членів ООН для розроблення відповідної нормативної бази щодо внутрішнього переміщення. Керівні принципи роз'яснюють міжнародні правові норми, особливо щодо міжнародного права прав людини і міжнародного гуманітарного права, які найбільше стосуються ситуацій внутрішнього переміщення. Україною було ратифіковано Керівні принципи ООН з питань внутрішнього переміщення всередині країни (документ ООН E/CN.4/1998/53/Add/2 F) у квітні 1998 року [2].

Згідно з Керівними принципами ООН з питання про переміщення осіб усередині країни, особи, переміщені всередині країни, визначаються як люди або групи людей, які були змушені рятуватися втечею або покинути свої будинки або місця проживання, через або щоб уникнути наслідків збройного конфлікту, ситуації загального насильства, порушень прав людини або стихійних лих, техногенних катастроф, і які не перетнули міжнародно визнаний державний кордон країни.

Відповідно до законодавчих актів України внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, іноземець або особа без



громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру. Фактично, внутрішньо переміщені особи, це особи, які підпадають під визначення вимушені переселенці, але які, покинувши місце свого постійного проживання, залишаються в країні своєї громадянської належності та можуть користуватися її захистом. Специфіка внутрішньо переміщених осіб полягає в тому, що, будучи громадянами держави і залишаючись на її території, вони знаходяться під винятковою юрисдикцією і захистом своєї країни.

Складні обставини, в які потрапили внутрішньо переміщені особи, актуалізують необхідність здійснення їх соціального супроводу – комплексу специфічних довготривалих і системних заходів щодо їх соціальної підтримки та соціального сприяння інтеграції у місцеві громади в умовах переходу суспільства від війни до миру.

Формування й реалізацію механізмів соціального супроводу внутрішньо переміщених осіб забезпечують органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

До першочергових потреб переселенців належать: гуманітарні (їжа та одяг), медичні, житлові, юридичні (відновлення документів), та психологічні. Другорядними, проте не менш важливими, є такі потреби: економічні (пошук роботи та працевлаштування), юридичні (представництво інтересів у суді, юридичні консультації щодо відновлення приватної власності, бізнесу, перереєстрації підприємств тощо), політичні (реалізація виборчого права тощо), соціальні (відновлення соціального статусу, участь у житті місцевої громади, толерантне ставлення з обох сторін, рівний доступ до суспільних благ), культурні та освітні [3].

Соціальна робота з вимушеними переселенцями та їх сім'ями спрямована на забезпечення ефективної соціальної адаптації та здійснення соціального захисту, зміцнення та активізацію їх адаптаційного потенціалу, створення сприятливих умов для їх життєдіяльності, забезпечення тривалих соціальних відносин, налагодження механізмів самоорганізації та саморозвитку, допомоги членам сімей вимушених переселенців у їх позитивній соціалізації.

Головна проблема багатьох сімей – матеріальна. Частіше всього такі сім'ї мають і погані житлові умови. Сьогодні цій сім'ї потрібна соціальна допомога й захист держави. Причому допомога не разова, а постійна,

гарантована, адресна. Потрібна продумана, зважена соціальна програма роботи із сім'єю в кожній області України, яка враховуватиме її соціально-економічні можливості.

Основними напрямками діяльності державних соціальних служб в Україні в напрямку соціальної підтримки сімей вимушених переселенців сьогодні є:

- соціальний патронаж сімей
- консультування із соціально-правових питань;
- сприяння в отриманні пільг, допомоги, компенсацій та інших виплат, матеріальної й натуральної допомоги;
- консультування з питань самозабезпечення;
- сприяння у вирішенні питань зайнятості, влаштування на курси перепідготовки тощо.

Внутрішньо переміщені особи, як ніхто інший, потребують соціального супроводу. Саме тому головним завданням держави є забезпечення наших громадян своєчасною, доступною, якісною підтримкою та побудова ефективної системи надання якісних соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам, що дасть можливість забезпечити оперативне надання соціальних послуг особам, які постраждали від російської агресії з метою збереження їх життя та здоров'я.

***Список використаних джерел:***

1. Конституція України. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text)
2. Керівні принципи ООН з питань внутрішнього переміщення всередині країни (документ ООН E/CN.4/1998/53/Add/2 F) ратифіковано Україною 17.04.1998/ URL: [https:// www.ohchr.org /Documents/Issues/IDPersons/GPUkrainian.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/IDPersons/GPUkrainian.pdf).
3. Попередній аналіз та оцінка потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО). URL: [http:// unhcr.org.ua/attachments/article/1232/IDPUKR.pdf](http://unhcr.org.ua/attachments/article/1232/IDPUKR.pdf)

**Іван ГДАЛЬ**

здобувач освітньо-наукової програми

«Аналітична економіка» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент, доцент  
кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ

Оксана ШИМАНСЬКА

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ СЕКТОРОМ В УКРАЇНІ**

У глобалізованій економіці найбільш конкурентоспроможними компаніями є ті, для яких корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є пріоритетною стратегією успішного розвитку бізнесу. Глобальна модель соціальної відповідальності базується на етичній поведінці бізнесу. В Україні основним поштовхом до впровадження політики КСВ серед вітчизняних підприємств стали моральні мотиви, а основними перешкодами для її реалізації – нестача коштів, військова агресія з боку росії, недосконалість правових норм, які перешкоджають ефективному здійсненню цієї політики. Однак необхідність подальшого розвитку КСВ вітчизняними компаніями зумовлена поглибленням процесів глобалізації, а також викликами, які спричинені війною росії проти України, що вкрай негативно позначаються на перебігу економічних процесів всередині країни.

Загалом під КСВ розуміють політику, яка цілеспрямовано та свідомо обирається організацією не лише з метою її функціонування та одержання прибутку, а й для добровільного сприяння розвитку сучасного суспільства, яке є зовнішнім стейкхолдером КСВ [1]. Саме з цих міркувань не варто недооцінювати значення КСВ в системі управління сучасним підприємством. При побудові ефективної системи управління КСВ доцільно визначити вимоги стосовно оцінки ступеня її організованості, які включають:

- динамічність системи;
- детермінованість елементів системи;
- наявність керуючих і контрольованих параметрів у системі;
- наявність каналів зворотного зв'язку [2, р. 31].

Саме остання вимога при побудові ефективної системи управління КСВ з боку підприємств є, на наш погляд, найбільш принциповою, оскільки КСВ – це система, яка ґрунтується на постійній взаємодії організації та її зацікавлених сторін. Основними напрямками КСВ є: 1) організаційний менеджмент; 2) права людини; 3) модель трудових відносин; 4) навколишнє середовище; 5) чесні практики ведення бізнесу;

б) вирішення проблем споживачів; 7) участь у житті громад та їх розвитку [2, р. 31]. Виходячи з результатів низки міжнародних досліджень, КСВ сприяє підвищенню іміджу та ділової репутації організації, встановленню довірчих стосунків із суспільством та державою. Згідно з опитуванням Cone/Roper, 78% респондентів з більшою ймовірністю купуватимуть продукцію виробників, які пов'язані з соціальними ініціативами, а 66% готові змінити думку щодо свого бренду, якщо його виробник не схильний до дотримання принципів КСВ. За даними Corporate Social Responsibility Monitor, фактори КСВ формують імідж компанії на 49%, бренд – на 35%, а фінансове становище – лише на 10% [3].

Українські підприємства до початку війни здебільшого перебували на другому з п'яти можливих етапів розвитку КСВ, а саме – етапі благодійної діяльності (див. рис. 1.). Це означає, що КСВ в Україні у перспективі необхідно розвивати допоки вітчизняні підприємства не досягнуть етапу стратегічного розвитку КСВ, яка охоплюватиме основні бізнес-процеси, середньо- та довгострокові цілі, створюватиме підґрунтя для формування системи моніторингу, забезпечуватиме інструменти для досягнення цілей і достеменно відображатиметься у відповідних формах звітності.

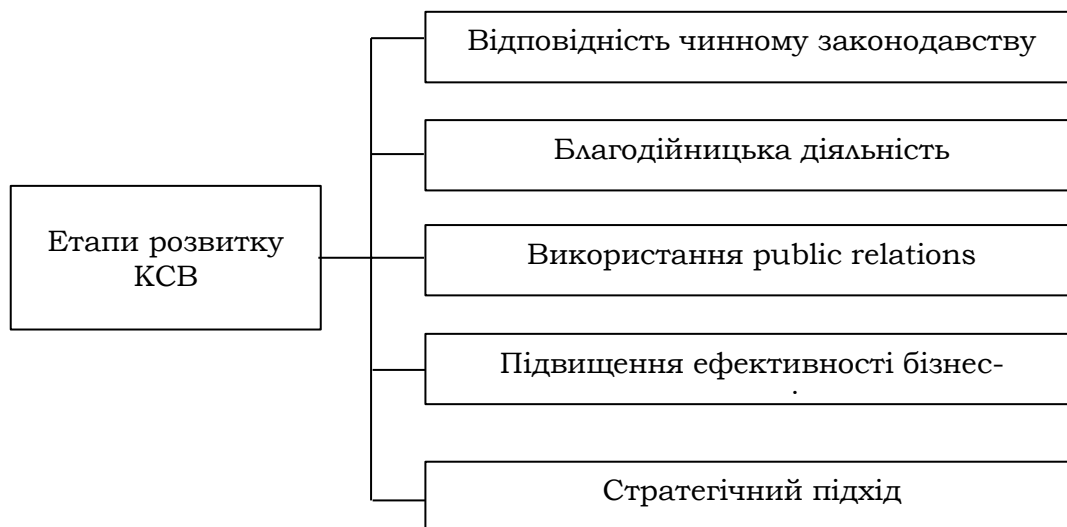


Рис. 1. Етапи розвитку КСВ на підприємствах (побудовано за [4])

Реалізація політик і програм КСВ передбачає розробку та реалізацію продуманої стратегії управління організацією, моніторинг бізнес-процесів та складання відкритої корпоративної соціальної звітності.

КСВ, як цільовий напрямок бізнесу, розпочала свій розвиток в Україні ще до початку повномасштабного вторгнення. Зокрема, за оцінками фахівців Центру «Розвиток КСВ», у 2018 році близько 80%

українських компаній почали впроваджувати КСВ. Однак лише 25% з них систематично виділяли кошти на реалізацію проектів з КСВ, що не з кращого боку відрізняло український бізнес від міжнародних компаній, де відповідні цифри сягали 90-95% [5]. З початком повномасштабної війни в Україні розвиток КСВ суттєво змінився, і саме війна змусила український бізнес переорієнтувати свої програми сталого розвитку та благодійної допомоги. Відтепер український бізнес значною мірою підтримує економіку та армію, спрямовуючи мільярди гривень на потреби ЗСУ, придбання авто, дронів, спорядження, одягу, взуття, медикаментів, пального, продуктів харчування та багато іншого. Окрім цього, чимало компаній інтегрували програми допомоги та відновлення України у свою політику КСВ.

Таким чином, КСВ цілком здатна забезпечити ефективну модель взаємодії суспільства та бізнесу, відображаючи досягнення балансу між обсягами доходів останнього та розв'язанням соціальних проблем. Створення належної системи реалізації КСВ в Україні можливе за умови ефективної комунікації уряду, суспільства та підприємницького сектору, а також розробки загальнонаціональної стратегії розвитку КСВ задля забезпечення максимального рівня обізнаності усіх зацікавлених сторін щодо напрямів її реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199> (дата звернення: 23.04.2023).
2. Shyshkin, V., Onyshchenko, O., Petrov, V. and Aliieva-Yaroshenko, T. (2019) "Corporate social responsibility system management of the modern enterprise", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 4 (10), pp. 29-42. URL : [https://www.researchgate.net/publication/338639941\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_system\\_management\\_of\\_the\\_modern\\_enterprise](https://www.researchgate.net/publication/338639941_Corporate_social_responsibility_system_management_of_the_modern_enterprise) (дата звернення: 23.04.2023).
3. Бобко Л. О. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасний стан розвитку в Україні. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2016. №2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_3) (дата звернення: 23.04.2023).
4. Кретьова А., Березовська Н. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні за участі держави: механізм взаємодії. *Удосконалення механізмів державного управління соціально-економічним розвитком підприємств і галузей економіки: зб. наук. праць*. Т. XII. Вип. 194. Донецьк : ТОВ «Технопарк», ДонДУУ, 2011. С. 121-131.
5. Як змінилася корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? *budni* : Нова медіаплатформа про роботу та життя від robota.ua, 25.10.2022. URL : <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 23.04.2023).

**Іван ГЕРШОН**

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

## **РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ**

У світовій та вітчизняній практиці використовують різні моделі стратегічного планування, а відтак різноманітний спектр алгоритмів розробки і реалізації стратегій розвитку муніципальних утворень. Огляд літературних джерел та вивчення зарубіжної практики вказує на те, що на сьогодні дослідники даної проблеми розрізняють такі алгоритми стратегічного планування: багатоступеневе планування, алгоритм Бейлі, модель Мейерсона, планування за методом Хейвуда, які знайшли поширення на різних рівнях [1]. Попри дотримання загальних вимог до процесу стратегічного планування, вони відрізняються послідовністю і змістом процедур. В практиці управління територіями розроблено і інші моделі стратегічного планування. Їх аналіз вказує на те, що при формуванні стратегії можна використовувати такі способи: 1) модифікація існуючих стратегій; 2) використання підходів, напрацьованих в науці і практиці; 3) розроблення власної стратегії.

У США, зазвичай, визначають три типи стратегій розвитку муніципального утворення: економічно можливі стратегії, технологічно можливі стратегії, соціально можливі стратегії. [1, с.125]. Як правило, використовується два варіанти формування стратегічних цілей: шоківий, коли територіальній громаді пропонують уже визначені цілі, оцінюючи її реакцію; непередбачуваний, при якому цілі встановлюються в процесі діалогу з територіальною громадою.

Стандарт, запозичений українськими розробниками стратегій з Європейського Союзу, передбачає виокремлення трьох основних етапів в розробці і реалізації стратегії муніципального утворення 1) аналітичного, який має сформулювати по суті профіль територіальної громади; 2) планувального, що передбачає формування стратегічного бачення і цілепокладання; 3) етапу реалізації та моніторингу, який дає інформацію про стан реалізації стратегії [2].

При перенесенні даного алгоритму на площину умов формування і реалізації стратегії розвитку територіальної громади в Україні, окреслились такі проблеми, що виникають на першому етапі

стратегічного планування: по-перше, проблема формування профілю територіальної громади, яке передбачає створення потужної інформаційної бази про місце знаходження територіальної громади, її ресурсний потенціал, стан економіки і розвитку підприємництва, екологічне середовище, рівень розвиненості інфраструктури, демографічну ситуацію, розвиток соціальної сфери, стан домогосподарств тощо, яка обумовлена слабкою інформаційною, зокрема статистичною базою щодо існуючих територіальних громад; по-друге, проведення SWOT-аналізу, де найскладнішою операцією є правильна діагностика сильних і слабких сторін територіальної громади (її статика), а також можливостей і загроз (її динаміка); по-третє, необхідність проведення різних соціологічних опитувань мешканців територіальної громади, представників підприємницького сектора, потенційних інвесторів щодо оцінки ситуації в громаді та їх бачення перспектив розвитку, які вимагають належної репрезентативності опитуваних і значних фінансових ресурсів, що опирається в бар'єри пасивності частини мешканців та фінансової спроможності громади; по-четверте, моделювання сценаріїв розвитку – оптимістичних і песимістичних, необхідність розгляду альтернативних сценаріїв, що передбачає добре володіння сучасними методами прогнозування розробниками і є складним завданням для управлінців низової ланки.

На другому (планувальному) етапі передбачено: визначення місії і стратегічного бачення територіальної громади; розроблення «дерева цілей» зазвичай 3-4 рівнів, тобто стратегічних і оперативних цілей, планів дій та планів реалізації стратегії, що в українській практиці ускладнюється проблемою визначення переліку проектів, які потрібно інвестувати першочергово. За Європейським стандартом, етап реалізації і моніторингу реалізації стратегії має включати в себе низку управлінських дій, спрямованих на виконання плану дій, координацію роботи учасників процесу, контроль за виконанням завдань, моніторинг змін у громаді і їх відповідності поставленим цілям і стратегічному баченню, що в українській практиці до останнього часу не знайшло достатньої уваги. Стратегії в багатьох випадках не були узгоджені з стратегічними пріоритетами регіональних стратегій, характерною була фрагментарність поширення стратегічного планування на базовому рівні місцевого самоврядування.

Процеси децентралізації, формування об'єднаних територіальних громад актуалізували питання обов'язковості розробки і реалізації стратегій територіальних громад, необхідності імплементації єдиних методичних підходів, що обумовлено виявленими недоліками чинної практики: частою зміною нормативно-правових документів

формування стратегій регіонального розвитку, слабким поширенням партнерського підходу в ініціюванні та розробці стратегій, їх статичним характером і неспроможністю реагувати на динамічні зміни у зовнішньому середовищі, збереженням річного індикативного планування, при якому контролювалось виконання плану, але не реалізація стратегії. З метою усунення недоліків в практиці управління громадами було запроваджено 3-річне планування, активізувалась робота по зміцненню методичної бази розробки і реалізації стратегій громад. Визначальним документом для розроблення і реалізації стратегії розвитку територіальної громади на даний час в Україні є Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку територіальної громади, затверджений Міністерством розвитку громад і територій 21 грудня 2022 року [3], яким визначено: основні положення з розроблення проекту Стратегії і проекту плану заходів з реалізації Стратегії; фінансове забезпечення реалізації стратегії та плану заходів; моніторинг реалізації стратегії. Таким чином, в розроблених методичних підходах враховано загалом Стандарт Європейського Союзу з розробки стратегій муніципальних утворень, однак є певні відмінності: а) передбачено висвітлення результатів моніторингу і оцінки результативності виконання завдань діючої місцевої стратегії; б) запропоновано висвітлювати порівняльні переваги і ризики розвитку територіальної громади; в) передбачено аналіз відповідності положень місцевої стратегії Державній стратегії регіонального розвитку і регіональній стратегії, що може створити певні труднощі для розробників на сучасному етапі, коли в період війни територіальні громади зазнали руйнівних впливів на їх стан і розвиток.

Водночас наявність Методичних рекомендацій надає органам місцевого самоврядування не лише загальний алгоритм роботи над формуванням стратегічних документів, але й технічний інструментарій для аналітичної діагностики та моделювання сценаріїв розвитку. Як позитив, це спростить роботу робочих груп з розробки і реалізації стратегій розвитку територіальних громад, сприятиме гармонізації стратегій базових територіальних утворень і регіонів. Негативні наслідки може мати розроблення стратегій за «вказівкою зверху», а відтак – зниження активності громадськості в розробці, реалізації та контролі за виконанням завдань мешканцями громади. В період війни та післявоєнної відбудови оновлення розроблених стратегій та розроблення нових потребує врахування кращих практик стратегічного планування, креативних підходів органів місцевого самоврядування та мешканців територіальних громад у виборі типу і алгоритму формування стратегії:



стабільного розвитку або зростання, тобто певного ризику.

**Список використаних джерел:**

1. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб./За ред. А.Ф.Мельник. К.:Знання, 2006. 420с.
2. Основні етапи стратегічного планування.  
URL:<http://dialog.lviv.ua>>osnovni\_etapi\_strategichnogo\_planuvannja/
3. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. №265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії територіальних громад». URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-no-265.docx>.

**Мар'яна ГОРБАЦЬО**

здобувачка освітньо-наукової програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Тетяна ЖЕЛЮК

**ТЕХНОЛОГІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Штучний інтелект зовсім недавно почав використовуватися у сфері управління людськими ресурсами і лише після того, як його запровадили в інших галузях. Термін «штучний інтелект» є багатозначним, так само як сам штучний інтелект є поліморфним. Слід розрізняти слабкий штучний інтелект AI (нечутливий інтелект) і сильний штучний інтелект AGI (машина, наділена свідомістю, чутливістю та інтелектом).

Штучний інтелект, який вже інтегрований в бізнес звільняє відділ кадрів від повторюваних, трудомістких завдань, що означає, що співробітники відділу кадрів, а також інші команди та менеджери можуть зосередитися на більш складних завданнях.

Підбір та найм персоналу — це ще одна сфера, де штучний інтелект може бути корисним: його можна використовувати для спрощення пошуку кандидатів, перегляду та керування заявками, а також визначення профілів, які відповідають критеріям відбору на певну посаду. На даний момент існує більше 20 широко інтегрованих інструментів, які активно використовуються в рекрутингу. На етапі пошуку відділ кадрів може скористатися такими інструментами як Harver і 12grapes, які пропонують прогнозований попередній вибір і аналізують ключові показники, щоб допомогти вибрати найбільш релевантних людей для компанії.

Найпоширенішими є чатботи, які використовуються для спілкування з кандидатом у формі попередньо записаних запитань, збору інформації про навички, навчання та попередні контракти. Ці боти призначені для того, щоб замінити взаємодію першого рівня між менеджером з персоналу або співробітниками та кандидатами. Алгоритми семантично аналізують вміст пропозицій про роботу, орієнтуючись на резюме кандидатів, які найкраще відповідають очікуванням рекрутерів у внутрішніх і зовнішніх базах даних через професійні соціальні мережі, такі як LinkedIn. Однією з таких програм, які націлені на високоефективний підбір найкращих та різноманітних талантів, використовуючи J-рейтинг та рейтинг релевантності є Joberate.

Потім можна ідентифікувати профілі резюме, які не були попередньо відібрані. Unilever використовує штучний інтелект у поєднанні з підходом когнітивної нейронауки до підбору персоналу з 2016 року. Стартапи пропонують послугу, за допомогою якої вони виділяють профілі кандидатів без потреби в резюме, дипломах чи досвіді. Їхнє позиціонування ґрунтується на спорідненості та прогностичній відповідності або побудові розумних даних. Одним з таких є стартап з Мадриду - Source, який розробляє алгоритм, що аналізує мільйони кодів розробників, щоб вибрати ті, які найкраще відповідають потребам компанії.

Інноваційними є також інструменти націлені на компанії, які мають обробляти велику кількість заявок. Кандидати отримують повідомлення про початок співбесіди і дають дозвіл на активацію мікрофона та камери свого смартфона чи комп'ютера. Використовуючи інструмент EMOTIENT можна проаналізувати емоційну складову за виразом обличчя.

Розумний III рекрутер Syra є ефективним для низькокваліфікованих вакансій, адже чим більше посада вимагає високих, складних навичок, тим більші обмеження технології. Думки щодо доцільності використання штучного інтелекту при підборі часто розходяться особливо, коли питання стосується підбору саме висококваліфікованих спеціалістів, або тих випадків, коли потрібно використати такий метод підбору як хедхантінг.

Суспільство в цілому визначається своєю нескінченною різноманітністю та відсутністю стабільності. Непередбачуваність людської поведінки неможливо охопити даними тому штучний інтелект не може витіснити людський ресурс і управлінську винахідливість та креативність. Завдання інструментів штучного інтелекту полягає не в тому, щоб пожертвувати управлінськими методами, а в тому, щоб

отримати вигоду від прогресу в технологіях, щоб заохочувати цілісне, інноваційне бачення HR-функцій, де штучний інтелект безперечно відіграватиме більшу роль у майбутньому, особливо для аналізу прогностичних даних.

**Список використаних джерел:**

1. The promise of artificial intelligence – Redefining management in the workforce of the future / Accenture, Vegard Kolbjornsrud, Richard Amico and Robert J. Thomas. 2016. P. 5–6; 14.
2. Miller Tim. Explanation in artificial intelligence: Insights from the social sciences. School of Computing and Information Systems, University of Melbourne, Melbourne, Australia. 2019. P. 2.
3. Піжук О.І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019, № 3. С. 41-46.
4. Методи та системи штучного інтелекту: навч. посіб. / укл. Д.В. Лубко, С.В. Шаров. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. 264 с.

**Олег ГРЕЧКОВСЬКИЙ**

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

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
РЕГІОНУ**

Система охорони здоров'я регіону відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня життя. Визначальним чинником забезпечення населення доступними та високоякісними медичними послугами і запорукою належного функціонування закладів охорони здоров'я є необхідний для надання таких послуг обсяг фінансових ресурсів. Проте, незважаючи на зростання обсягів фінансування охорони здоров'я, ситуація в галузі суттєво не покращується, а законодавчо задекларована безоплатна медична допомога замінюється платною. Наслідком цього є обмеження доступу населення до медичних послуг, неповна реалізація їхнього права на охорону здоров'я.

Зазначимо, що у сучасній вітчизняній системі охорони здоров'я наявний ряд загроз, серед яких можна виділити: нераціональне та недостатнє використання джерел фінансування, а також недосконалість господарського статусу, організаційної структури закладів охорони здоров'я, недосконалість бюджетних механізмів фінансування та управління коштами. Відтак, системні зміни у сфері охорони здоров'я

регіону включають зміну принципів фінансування галузі.

Гальмом для проведення реформування процесу фінансування є жорстке регламентування видатків на охорону здоров'я бюджетним законодавством, формування і отримання витрат на надання медичної допомоги відповідно до затверджених кошторисів, громіздкість і недосконалість механізму забезпечення взаєморозрахунків за надання медичної допомоги між закладами охорони здоров'я та місцевими бюджетами за надання планової або позапланової медичної допомоги громадянам [1].

Слід зазначити, що медична реформа в Україні, яка відповідає кращим світовим практикам і стратегічному вектору реалізації Глобальної Стратегії сталого розвитку ООН до 2030 року для досягнення Цілей Сталого Розвитку, відбувається в умовах низького рівня бюджетного потенціалу. Загострення фінансових ризиків, пов'язаних із невідповідністю надходжень до державного та місцевих бюджетів плановим показникам, нагромадженням боргу, отже, неможливістю виконання в повному обсязі бюджетних асигнувань, їх недостатності для задоволення зростаючих потреб за умови боротьби з пандемією COVID-19 та війною уповільнюють проведення медичної реформи.

Відповідно до концепції здійснення реформування медичної сфери заклади охорони здоров'я повинні фінансуватись з урахуванням показників, що характеризують стан здоров'я населення регіону, а саме: рівень народжуваності, фізичний розвиток, захворюваність, рівень життя, санітарно-епідеміологічне благополуччя тощо. При цьому сучасна трансформація сфери охорони здоров'я вказала на проблеми недофінансування, що можна подолати через залучення додаткових джерел фінансування, а саме з державного медичного страхування, добровільного страхування і приватного сектору медицини. Реформи бюджетної децентралізації призвели до скорочення централізованих субсидій у деяких регіонах, що може посилити подальшу нерівність між регіонами і всередині них.

Органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції можуть фінансувати місцеві програми розвитку та підтримки закладів охорони здоров'я, зокрема на оновлення матеріально-технічної бази, капітальний ремонт, реабілітацію, підвищення заробітної плати медичним працівникам (місцеві програми стимулювання), місцеві служби здоров'я, місцеві програми суспільної охорони здоров'я та інші програми охорони здоров'я [2].

Ефективність функціонування сфери охорони здоров'я обумовлюється вибором моделі її фінансового забезпечення. Важливим аспектом ефективності фінансової моделі є розподіл відповідальності

між її ключовими учасниками. Вихідними параметрами вибору моделі фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я є особливості історичного розвитку країни, соціально-економічного розвитку, особливості внутрішньої політики держави. Відтак, впровадження базової моделі фінансування системи охорони здоров'я в Україні відбулося. Створення Національної служби здоров'я України – єдиного закупівельного агента, фінансування якого здійснюється із загального фонду державного бюджету, – сприяло забезпеченню самостійності медичних установ. Медичні заклади, які оформили контракти з НСЗУ для надання послуг первинної медичної допомоги, отримали управлінську та фінансову автономію. Разом з тим, управління фінансовим забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я потребує використання інструментів формування фінансових ресурсів, до яких пропонуємо віднести: державні (податки, збори); страхові (страхові внески та платежі); податкові (нові механізми оподаткування); фінансове прогнозування (плани, прогнози, сценарії).

Зазначимо, що реалізація завдання формування механізмів належного фінансування охорони здоров'я в умовах гострої обмеженості фінансових ресурсів має відбуватися в напрямі послідовного реформування системи охорони здоров'я, практичної реалізації принципу гарантування якісної медичної допомоги кожному члену суспільства, який її потребує, та задіяння потенціалу державного й місцевих бюджетів. При цьому дефіцит бюджетних коштів спонукає до пошуку альтернативних джерел фінансування охорони здоров'я. Ключовими перевагами є можливість залучення коштів приватних інвесторів для розвитку державних і комунальних закладів охорони здоров'я, збереження майна в комунальній або державній власності (діє пряма заборона на приватизацію), передання новопридбаних і придбаних у рамках державно-приватного партнерства об'єктів у державну чи комунальну власність, підвищення якості медичних послуг для населення, а також підвищення заробітної плати для медичних працівників.

Ми вважаємо, що одним із дієвих шляхів формування нової системи фінансового забезпечення охорони здоров'я має стати широке використання можливостей страхового захисту населення та залучення додаткових (понад державні гарантії) фінансових ресурсів у медичний сектор.

Таким чином, вважаємо, що пріоритетними заходами реформування фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні в контексті пошуку резервів зростання фінансових ресурсів медичних закладів можуть бути: підвищення реальної доступності медичної

допомоги для широких верств населення; створення правових і економічних умов для надання населенню медичних послуг, види, якість й обсяги яких відповідають рівню захворюваності й запитам населення, сучасному рівню медичної науки й технології, а також ресурсам, розміщеним державою й громадянами; створення умов для збільшення коштів, які інвестуються населенням, працівниками й роботодавцями, у формування суспільного здоров'я; поліпшення якісної сторони функціонування системи охорони здоров'я шляхом модернізації матеріально-технічної бази галузі.

**Список використаних джерел:**

1. Лободіна, З. Бюджетне забезпечення охорони здоров'я: детермінанти впливу на людський розвиток. Світ фінансів. 2013. Вип. 1. С. 75-862.
2. Україна: огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я 2016-2019 : спільний звіт ВООЗ і Світового банку / Всесвітня організація охорони здоров'я. 2019. 98 с.

**Анатолій ГУЦУЛЯК**

здобувач освітньо-наукової програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник: д.е.н., професор,

професор кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Тетяна ЖЕЛЮК

## **ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ**

Наслідки пандемії COVID-19 у поєднанні з фінансовим спадом і колосальним збільшенням фінансування сектора охорони здоров'я призвів до значного прискорення впровадження технологій в сфері охорони здоров'я. В результаті з'явилося декілька чітко сформованих світових трендів:

1. Retail Healthcare (роздрібна медицина) - це надання медичних послуг в магазинах, аптеках та інших місцях роздрібної торгівлі. Включає в себе медичні консультації, вакцинацію, скринінгові процедури, тестування на хвороби та інші процедури, що не потребують госпіталізації. Retail Healthcare є реакцією на зростаючу потребу в зручних та доступних медичних послугах. Вона дозволяє пацієнтам отримувати медичні послуги без необхідності записуватись до лікаря або відвідувати лікарню, що зручно для людей, які мають обмежений час або перебувають у віддалених місцях. Retail Healthcare також є вигідним для провайдерів медичних послуг, оскільки вони можуть розширити свої

послуги та збільшити свою клієнтську базу, пропонуючи медичні послуги у зручних для пацієнтів місцях, таких як магазини.

За словами дослідників із Forrester, кількість медичних послуг, які здійснюються через роздрібні торговельні точки, подвоїться протягом 2023 року. Ця тенденція стає все більш помітною, оскільки роздрібні торговці, такі як Walmart, Amazon, CVS і Walgreens, пропонують такі медичні послуги, як аналізи крові, щеплення та медичні огляди, які традиційно надавалися лікарнями. Retail Healthcare доступний в неробочий час традиційних постачальників медичних послуг, менше страждають від нестачі кваліфікованого клінічного персоналу.

2. Дистанційне обслуговування (телемедицина) - це надання медичних послуг та консультацій віддалено за допомогою технологій зв'язку, таких як відеозв'язок, телефон, месенджери та інтернет-платформи. Телемедицина може бути корисною для пацієнтів, які мають обмеження у здатності пересуватись, живуть в віддалених районах або не мають доступу до лікарської допомоги у своєму регіоні. Однією з переваг телемедицини є те, що вона може знизити витрати на медичну допомогу, оскільки пацієнти можуть отримувати медичну консультацію без необхідності відвідувати лікарський кабінет або лікарню.

3. Інтернет медичних речей (IoMT) і носимі пристрої - це набір медичних пристроїв і програм, які підключаються до систем інформаційних технологій охорони здоров'я через онлайніві комп'ютерні мережі. Медичні пристрої, оснащені Wi-Fi, забезпечують міжмашинний зв'язок, який є основою IoMT.

Приклади IoMT включають: використання дистанційного моніторингу пацієнтів (RPM) для людей з хронічними захворюваннями; відстеження замовлень пацієнтів на ліки; відстеження місцезнаходження пацієнтів, які потрапили до лікарні; збір даних здоров'я пацієнтів із мобільних пристроїв; підключення машин швидкої допомоги до медичних закладів, медичних працівників, пристроїв хворих.

4. Artificial intelligence Healthcare - штучний інтелект імітує людське мислення, використовуючи обробку великого масиву даних і розпізнавання образів, що робить аналіз швидшим і точнішим для медичних досліджень, діагностики, довгострокового планування догляду тощо.

Окрім клінічної роботи, штучний інтелект також може застосовуватися в канцелярській роботі, як-от обробка страхових претензій або аналіз ведення медичної документації. Він також може бути використаний для аналізу даних, зібраних із IoMT пристроїв, що носять пацієнти, щоб забезпечити раннє попередження або прогнозу

діагностику різних станів. AI спроможний керувати роботами для виконання складних хірургічних операцій, що дозволяє зменшити ризик помилок та покращити результати лікування.

5. Медична робототехніка - популяція людей у віці 60 років і старше становить приблизно 1,5 мільярда до 2050 року, Старіючі люди піддаються більшому ризику розвитку ряду захворювань і станів, що вимагають хірургічного втручання. Ця тенденція сприятиме збільшенню обсягів як відкритих, так і малоінвазивних процедур, створюючи підвищену потребу в роботизованих хірургічних системах (щороку у всьому світі проводиться понад 234 мільйони хірургічних процедур), згідно прогнозів до 2030 року 80% з них може проводити медична робототехніка. Використання потенціалу даних і технологій допоможе оптимізувати роботу лікарів, покращити результати лікування пацієнтів, зменшити людські помилки та навіть знизити витрати завдяки розширеному веб-і мобільному досвіду.

Видатки на охорону здоров'я в Україні становлять 3% від ВВП, тоді як в США 17,8%, в Німеччині 12,8%, тому при існуючій демографічній ситуації в рамках нашого бюджету ми не можемо забезпечити з допомогою традиційного підходу ефективну працюючу систему охорони здоров'я. Впровадження інновацій виконує функцію важеля, який при наявних бюджетних можливостях призведе до швидкісної трансформації системи охорони здоров'я країни.

**Список використаних джерел:**

1. URL: <https://www.fiercehealthcare.com/practices/5-predictions-for-retail-healthcare-industry-2022>
2. URL:<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/life-sciences-health-care/perspectives/global-health-care-sector-outlook.html>
3. URL:<https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/IoMT-Internet-of-Medical-Things>
4. URL:<https://www.emnify.com/blog/iot-in-healthcare>
5. URL:<https://www.medicaldevice-network.com/comment/robotics-in-medical-2021-medical-robotics-trends/>



**Ірина ДАНИЛЮК**

здобувачка освітньо-наукової програми

«Економічна аналітика» ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., проф., професор  
кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ

Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ PROZZORO НА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ ОБОРУДОК В УКРАЇНІ**

Корупція є однією з найбільш складних проблем, з якими стикається сучасна Україна. Проте, останні роки характеризуються збільшенням уваги до боротьби з цією проблемою. Одним із інструментів, що має потенціал у зменшенні корупційних проявів в Україні, є електронна система ProZorro, адже з моменту її запровадження у 2016 р. багато місцевих постачальників почали довіряти ринку публічних закупівель і брати участь у торгах, що означає зростання конкуренції та отримання кращої ціни для українських платників податків. Корупція та вимоги ренти в інституті державних закупівель в Україні є наслідком закритої системи «традиційних» закупівель до 2015 р., коли вигоду від здійснення закупівлі одержували можновладці та учасники торгів у вигляді підкупу, обіцянок, впливу на процеси або ж і прямих «надприбутків». Ризики корупції виникають на етапах оцінки потреб, підготовки, вибору підрядника/постачальника та підписання договору, виконання контракту та остаточного аудиту і оплати. НАЗК проаналізувало сферу публічних закупівель та ідентифікувало 25 типових корупційних ризиків, найпоширенішими з них є: завищення очікуваної вартості закупівлі, її обсягів; штучне розділення предмету закупівлі для уникнення конкурентних процедур; дискримінаційні умови тендерної документації та обмеження конкуренції; необґрунтоване застосування переговорної процедури закупівлі; необ'єктивність та упередженість під час розгляду тендерної пропозиції; вимагання паперових документів у складі тендерної пропозиції та зразків товару (продукції); необґрунтоване внесення змін до договору про закупівлю через укладення додаткових угод; неправомірне оскарження процедур закупівель або зловживання правом на оскарження з метою блокування чи затягування процесу; недопостачання товарів (робіт/послуг), приймання продукції, яка не відповідає умовам договору тощо [1].

Корупційні зловживання у сфері публічних закупівель призводять до щорічних втрат у розмірі 10-15% видаткової частини державного бюджету, за даними економістів. Щоб виявити ознаки корупції в цій

галузі, експерти рекомендують звернути увагу на такі фактори: пов'язаність між учасниками закупівлі, яку можна дослідити, досліджуючи структуру власності учасників закупівлі за допомогою відкритих реєстрів та баз даних; неформальні зв'язки між учасниками, такі як наявність однакових телефонних номерів, сусідніх адрес, спільних службових осіб (інформацію про ці зв'язки можна знайти на веб-порталі "Наші Гроші", на сайті SMIDA та Google); конфлікт інтересів, коли службова або посадова особа замовника, яка має повноваження надавати вказівки членам тендерного комітету, може бути кінцевим бенефіціаром переможця тендеру.

Початок повномасштабної війни Росії проти України 24 лютого 2022 р. призвів до зміни основних принципів публічних закупівель. Фокус змістився з максимальної економічної вигоди, відкритості, прозорості та чесної конкуренції на своєчасну закупівлю необхідних товарів, послуг чи робіт, їх відповідність обороні, безпеці та потребам держави. Під час війни практично всі закупівлі здійснюються за прямими договорами без тендерів, що погіршує ефективність системи закупівель та збільшує ризик корупції. Закупівлі здійснюються шляхом підписання договорів, а звіт про проведені закупівлі та укладені договори з усіма додатками до договорів мають бути оприлюднені не пізніше ніж через 20 днів після закінчення або скасування воєнного стану, також є окрема умова, що договори з позначкою «обмежений доступ» не публікуються – це, зазвичай, закупівлі пов'язані із стратегічними товарами під час війни [2].

Описуючи закупівельні процедури під час воєнного стану в Україні, можна виділити три періоди. У першому періоді, від кінця лютого до кінця червня, бюджетні установи могли купувати все необхідне без використання системи ProZorro і не звітувати про це до закінчення воєнного стану. У другому періоді, від червня до жовтня, закупівлі повернулися в систему, але замовникам дозволили використовувати спрощені закупівлі та підписувати договори напряму. У третьому періоді, від жовтня до нашого часу, запроваджено спеціальні правила конкуренції для публічних закупівель, що були адаптовані під час війни. Нововведення включають відкриті торги з особливостями, вимогу звітувати про договори, що підписують напряму, і тимчасове скасування трираундових аукціонів у січні 2023 р.

За час війни структура груп закупівельних товарів зазнала суттєвих змін – на перше місце в обсягах закупівлі вийшли медикаменти та медичні вироби; потреби армії та інших військових формувань; продукти харчування; енергоносії; ритуальні послуги (зазвичай перевезення померлих, послуги з поховання); комунальні послуги та

послуги з вивезення сміття; послуги з ремонту паливно-мастильних матеріалів тощо, що можна пояснити Постановою Кабінету Міністрів України №590 від 9 червня 2021 р. № 590 [3]. Саме тому останні великі корупційні оборудки в 2022-2023 роках були здійсненні в цих сферах.

Процедури електронних закупівель, на даний момент, ще не є достатньо ідеальними для уникнення ризику корупційних схем, адже попри розвиненість системи та її ефективність навіть під час війни в Україні щоквартально у ЗМІ з'являються нові гучні скандальні розслідування сумнівних оборудок у державних закупівлях. Наприклад, представники проекту DOZORRO (ГО "Transparency International Ukraine"), журналісти медіа-ресурсу "Наші Гроші", активісти ГО "Центр протидії корупції" та Державне бюро розслідувань на початку 2023 р. викрили такі схеми [4; 5; 6; 7; 8; 9]:

- закупівля бензинових генераторів на 26 мільйонів гривень без торгів після зникнення в їх потребі (відновлення енергетичної структури) в Здолбунові Рівненської області;

- «яйця по 17 гривень за штуку» завдали збитків державі на суму 4,6 млн гривень;

- «золоті макарони» на Рівненщині, закуплені утричі дорожче ніж ринкові ціни;

- закупівля печива по 400-600 грн/кг для дітей, чії батьки – учасники бойових дій;

- одержання хабаря на закупівлях енергетичного обладнання в \$400 тис. в.о. очільника Мінрегіону.

Дослідивши ці резонансні справи можна зробити такі висновки: законодавство має прогалини в правовій базі у швидкому реагуванні на випадки очевидних корупційних схем; ЗМІ є рушійною силою виявлення махінаційних оборудок і притягнення до відповідальності винних та причетних до них; важливу роль для запобігання корупції грає не лише публічність і прозорість, а й конкурентність; порівняння середньоринкових цін поки що не працює в режимі «онлайн» через відсутність актуальних аналітичних даних, що не дозволяє автоматично відхиляти сумнівні процедури закупівель; виявлення завищених цін і порушення закупівельних процесів зазвичай відбуваються де факто після завершення закупівлі.

Проте, незважаючи на низку спірних моментів, прозорі публічні закупівлі демонструють ефективність навіть в складних умовах. Вже в квітні-травні 2022 р. було помітно збільшення запитів бізнесу на участь у торгах. Опитування бізнесу, проведене в кінці березня 2023 р., показало, що 49% респондентів відзначили позитивний вплив повернення конкурентних спрощених закупівель на отримання нових

замовлень. Крім того, в квітні Укрпошта почала відбирати постачальників на аукціонах за власним бажанням, і результати цієї роботи були вражаючими – в середньому 3,5 учасників змагалися на 1 аукціоні, а економія досягла 22,1% [5]. Отже, прозорі публічні закупівлі допомагають бізнесу продовжувати працювати і виборювати контракти на рівних умовах, а також дозволяють державі знаходити якісні товари за вигідними цінами. Крім того, вони сприяють запобіганню корупції, адже навіть при нестачі інформації журналісти та громадські активісти можуть виявити потенційні випадки зловживань, але це може бути складніше і вдається вже на пізніших етапах.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний портал Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2023).
2. Чапрак Ю.В., Дугопольський О.В. Особливості публічних закупівель під час війни: кейс України. Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Research Reviews», 26-27 грудня 2022 р., м. Прага, Чехія. URL: <https://unec.edu.az/application/uploads/2016/07/Nauchny-e-publikatsii-1.pdf#page=159>.
3. Постанова Кабінету Міністрів України №590 від 9 червня 2021 р. № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану». Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2023).
4. ДБР затримало підприємців, які продавали серед іншого військовим яйця по 17 гривень. Державне бюро розслідувань. URL: <https://dbr.gov.ua/news/dbr-zatrimalo-pidpriemciv-yaki-prodavali-sered-inshogo-vijskovim-yajcya-po-17-griven> (дата звернення: 17.04.2023)
5. Коли на терезах швидкість і прозорість: яким був цей рік для публічних закупівель. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/koly-na-terezah-shvydkist-i-prozorst-yakym-buv-tsej-rik-dlya-publichnyh-zakupivel/> (дата звернення: 20.04.2023).
6. Ніколов Ю. Підозріла закупівля макаронів для школярів Рівного. Сайт новин «Наші гроші». URL: <https://nashigroshi.org/2023/02/09/pidozrila-zakupivlia-makaroniv-dlia-shkoliariv-rivnoho-layfkhaqu-vid-nikolova-2/> (дата звернення: 20.04.2023).
7. Сорока А. Мерія Здолбунова у півтора раза задрала ціни на китайські генератори за 26 мільйонів. Сайт новин «Наші гроші». URL: <https://nashigroshi.org/2023/03/01/meriia-zdolbunova-u-pivtora-raza-zadrала-tsiny-na-kytays-ki-heneratory-za-26-mil-yoniv/> (дата звернення: 16.04.2023).
8. Стратонова Н. Печиво по 400-600 грн за кг: правоохоронці Рівненщини перевіряють закупівлю для дітей бійців ЗСУ. Сайт новин «Суспільне». URL: <https://suspilne.media/392579-pecivo-po-400-600-grn-za-kg-pravoohoronci-rivnensini-pereviraut-zakupivlu-dla-ditej-bijciv-zsu/> (дата звернення: 17.04.2023).
9. Хабарництво у Мінрегіоні: у тиску щодо яких закупівель підозрюють Лозинського і як він міг отримати кошти. DOZORRO: Громадський контроль держзакупівель. URL: <https://dozorro.org/blog/pershij-korupcijnij-skandal-2023-roku-yak-davali-habar-ministru> (дата звернення: 21.04.2023).

**Іван ДРОГОБОЕЦЬКИЙ**

здобувач освітньо-наукової програми

«Менеджмент» ЗУНУ

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

Михайло ШКІЛЬНЯК

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Під час воєнного стану робота місцевих органів влади скерована на створення відповідних умов для дії Конституції та законів України, реалізацію заходів правового порядку, оборони цивільного захисту, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян. Відповідно до воєнного стану, передбачається делегування органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям, а також органам місцевого самоврядування повноважень, що потрібні для того, щоб відвернути загрозу, з метою відсічі збройної агресії та гарантування національної безпеки. Погоджуємося з думкою про те, що «важливим аспектом згаданої раціональності є налагодження належним чином скоординованих взаємодій між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з урахуванням принципу субсидіарності. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану, коли всі ланки владної ієрархії природно тяжіють до централізації управлінських рішень» [6].

На території, на котрій запроваджено воєнний стан, для додержання положень Конституції та законів України, введення й здійснення на практиці заходів правового режиму воєнного стану, оборони, гарантування цивільного захисту громадян, громадської безпеки та порядку, охорони правових свобод і законних інтересів громадян можна формувати тимчасові державні органи, зокрема військові адміністрації. Саме військовим адміністраціям делеговані особливі повноваження в секторі управління майном, котрі можливо визначити через такі положення: «управління об'єктами житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації необхідного рівня та якості послуг населення; встановлення для підприємств, установ та організацій, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету; здійснення управління майном, яке перебуває в комунальній власності відповідної територіальної громади (крім вирішення питань

відчуження, у тому числі і шляхом приватизації комунального майна та надання комунального майна в оренду на строк понад один рік); використання та ін.» [5].

Відтак, в обставинах воєнного стану набирають чинності нові способи використання майна та суб'єкти управління ним. З-поміж способів управління майном найпоширенішим та найбільш потрібним вважається примусове відчуження, а також вилучення майна всіх форм власності. Зокрема, відповідно до статті 41 Конституції України встановлено, що «ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним, але примусове відчуження об'єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості» [1]. Однак примусове відчуження подібних об'єктів з подальшим повним відшкодуванням їх вартості законом дозволяється тільки в умовах воєнного чи надзвичайного стану. Охарактеризуємо особливості застосування способів управління майном на час дії правового режиму воєнного стану:

1. Примусове відчуження та вилучення майна: «примусове вилучення обладнання, яке може використовуватись для цілей діяльності оборонно-промислового комплексу на підставі рішення РНБО України за пропозицією погодженою обласною військовою адміністрацією; компенсація за відчужене майно здійснюється за рахунок коштів державного бюджету (протягом 5 наступних бюджетних періодів); можливість передачі рухомого та нерухомого майна в управління Національного агентства з питань виявлення, розгляду та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів; примусове відчуження об'єктів права приватної власності, як виняток з мотивів суспільної необхідності за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості Конституція України регламентує примусове відчуження у власника майна з наступним повним відшкодуванням його вартості, а у разі повернення майна особі – поновлення права власності на це майно із одночасним поверненням грошової суми, одержаної у зв'язку з реквізицією» [2; 1; 7]

2. Безоплатна передача майна: «безоплатна передача об'єктів права комунальної власності з ініціативи військового командування на основі рішення ради, у власності якої перебувало майно» [4].

3. Оренда майна: «звільнення від орендної плати осіб, які були призвані або прийняті на військову службу після оголошення воєнного стану; прийняття ОМС рішень щодо звільнення та знижок за договорами оренди комунального майна; зменшення авансового внеску та забезпечувального

депозиту для договорів до розміру однієї місячної орендної плати; автоматичне продовження дії договорів оренди, які завершуються в період воєнного стану та можливість дострокового їх припинення за заявою орендаря; сплата протягом перших шести місяців оренди переможцями електронних аукціонів, участь в яких прийнято з метою релокації майна в розмірі 1 гривня за 1 кв. метр орендованої площі» [3].

4. Оренда землі: «спрощене укладення договорів оренди земельних ділянок; можливість передачі в оренду земельної ділянки без проведення земельних торгів; укладення договору оренди земельної ділянки лише в електронній формі; встановлення розміру орендної плати не вище 8% нормативної грошової оцінки земельної ділянки; припинення дії договору оренди при закінченні терміну, на який його укладено із наданням можливості збору урожаю; заборона під час дії воєнного стану безоплатної передачі земель державної, комунальної власності у приватну; заборона надання дозволів на розробку документації щодо землеустрою для безоплатної передачі» [2].

Аналіз дозволяє дійти висновку про те, що на тлі воєнного стану способам управління майном властива відповідна своєрідність використання і вони орієнтовані на результативне використання державного і комунального майна для цілей військово-оборонного комплексу та національної безпеки, сприяння й розвитку бізнесу, а також встановлені процедури передачі, примусового відчуження, вилучення в юридичних та фізичних осіб задля потреб держави, що вважається обґрунтовано потрібним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації деяких питань примусового відчуження та вилучення майна в умовах правового режиму воєнного стану: Закон України від 06.09.2022 № 2561-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2561-20#Text>.
3. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2022 р. № 634. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF#Text>.
4. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України від 17 травня 2012 р. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text>.
5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
6. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-prioritytiv-povojennoho-rozvytku>.
7. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2003. №40-44. 356 с.

**Олена ЗОЛОТУН**

здобувача освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тетяна ЖЕЛЮК

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Цифрові технології є невід'ємною складовою модернізації функціональної діяльності закладів охорони здоров'я. Цифрова технологія – це інструмент інформаційного супроводу, який використовує цифрові сигнали або інформацію для виконання завдання або обробки даних. Вони передбачають використання комп'ютерів, програмного забезпечення та інших електронних пристроїв для зберігання, обробки та передачі інформації. До цифрових технологій відносять мобільні пристрої, комп'ютери, Інтернет, соціальні мережі, хмарні обчислення та штучний інтелект.

Цифрові технології в діяльності закладів охорони здоров'я знаходять на даний час своє відображення: у програмному (системному та прикладному) та апаратному комп'ютерному забезпеченні, в системі електронних записів про стан здоров'я, що дозволяє надавачам медичних послуг отримувати доступ до інформації про пацієнтів, координувати лікування та зменшувати кількість помилок; в наданні телемедичних послуг, проведення відеоконференцій, ведення онлайн-чатів для у віддалених районах, при лікуванні хронічних захворювань; у використанні новітніх технологій, які контролюють основні показники здоров'я (фітнес-трекери, розумні годинники, можуть контролювати стан здоров'я пацієнта та надсилати дані постачальникам медичних послуг); у застосуванні мобільних програм, щоб допомагати пацієнтам керувати своїм здоров'ям, записуватися на прийом, відстежувати ліки та спілкуватися з постачальниками медичних послуг [1].

У системне програмне забезпечення входить мережевий інтерфейс, який забезпечує доступ до даних на сервері. Дані, введені в комп'ютер, організовані, як правило, в базу даних, яка, в свою чергу, управляється прикладною програмою управління базою даних (СКБД) і може містити, зокрема, історії хвороби, рентгенівські знімки в оцифрованому вигляді, статистичну звітність по стаціонару, бухгалтерський облік. Прикладне забезпечення це програми, для яких, власне, і призначений комп'ютер. Це – обчислення, обробка результатів досліджень, різного роду розрахунки, обмін інформацією між комп'ютерами. Складні сучасні



дослідження в медицині немислимі без застосування обчислювальної техніки. До таких досліджень можна віднести комп'ютерну томографію, томографію з використанням явища ядерно-магнітного резонансу, ультрасонографію, дослідження із застосуванням ізотопів. Кількість інформації, яка виходить за таких дослідження така величезна, що без комп'ютера людина була би нездатна її сприйняти і обробити [2].

Новітніми цифровими технологіями слід вважати штучний інтелект (ШІ), який може аналізувати дані пацієнтів, щоб допомогти прогнозувати та діагностувати захворювання, рекомендувати лікування та покращувати результати пацієнтів.

Також серед цифрових технологій значного поширення набуває робототехніка, яка використовується в хірургії, догляді за пацієнтами та лабораторних дослідженнях. Роботи можуть допомагати хірургам у виконанні складних процедур, допомагати літнім пацієнтам або пацієнтам з обмеженими можливостями виконувати щоденні завдання, а також допомагати в лабораторних умовах, автоматизуючи такі завдання, як аналіз зразків.

Новітні мобільні застосунки (Propeller Health, DarioHealth, MyPKFiT) особливо цінними є для пацієнтів з хронічними захворюваннями. Вони дозволяють: пацієнтам спілкуватися безпосередньо з лікарем, щоб уникнути зайвих особистих відвідувань для вирішення термінових питань; дозволяють лікарям віддалено стежити за станом пацієнтів, що мають труднощі з пересуванням (наприклад, пацієнти з гемофілією після кровотечі в суглоби); допомагають контролювати використання ліків та витратних матеріалів (наприклад, дозу фактору згортання крові, необхідного для введення); сповіщають лікаря про небезпечні симптоми чи зміни в організмі пацієнта майже в режимі реального часу (наприклад, кардіологічний моніторинг); можуть використовуватися для оптимізації споживання ліків, застосунки прораховують необхідну дозу ліків для кожного користувача індивідуально.

Загалом цифрові технології створюють багатогранні можливості для модернізації медичних послуг, покращення результатів лікування пацієнтів та зниження витрат на охорону здоров'я, але їх використання потребує підвищення фаховості, набуття додаткових знань та вмінь медичними працівниками, які їх можуть використовувати. Для активного використання цифрових технологій необхідно розробити цифрова стратегія охорони здоров'я, щоб мати змогу спрямувати потужність сучасних технологій для вирішення кризових ситуацій з людськими ресурсами, а також зробити національну систему охорони здоров'я ефективною і стабільною.

**Список використаних джерел:**

1. Digital-лікування: як сучасні технології допомагають пацієнтам. URL: [https://www.takeda.com/uk-ua/newsroom/-takeda\\_media/2020/Digital\\_treatment\\_how\\_modern\\_technology\\_helps\\_patients](https://www.takeda.com/uk-ua/newsroom/-takeda_media/2020/Digital_treatment_how_modern_technology_helps_patients)
2. Інформаційні технології в медицині. URL: <https://bit.ly/3LxE5OD>

**Тарас КАТОЛА**

здобувач освітньо-професійної програми

«Аналітична економіка» ЗУНУ

Науковий керівник: д.с.-г. н., професор

кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ Юрій ГАЙДА

**СУЧАСНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організацій можуть бути поділені на два підходи: інформаційний та психологічний. Інформаційний підхід зосереджується на розумінні структури організації, її методів прийняття рішень та системи нагляду за зовнішнім та внутрішнім середовищем, зокрема. Цей підхід заснований на тому, що керівництво організації має відчуття того, як структура та процеси можуть вплинути на її ефективність. Психологічний підхід зосереджується на емоційних аспектах управління, на забезпеченні стратегії організації та на потребах ключових працівників [1].

Деякі з найпопулярніших методів аналізу стратегічної поведінки організації, які стосуються обох підходів, включають аналіз ситуацій, психологічні тести, спеціальні анкети. Також стратегічний аналіз поведінки організацій може розподілятися на кілька категорій, зокрема стратегічний аналіз ринкових даних, аналіз інвестиційної поведінки, порівняльний аналіз та аналіз організаційних процесів [2].

Сучасні економічні методи аналізу стратегічної поведінки організації включають такі інструменти, як: рішення задач максимізації прибутку, аналіз вартості, моніторинг конкурентного середовища, аналіз цінової еластичності, аналіз циклу життя продукту, прогнозування ринку, аналіз шляхів поставок та аналіз ринкової частки.

Серед найбільш популярних, ефективних та точних методів варто визначити метод SPACE, SWOT-аналіз та “Теорію ігор”, які активно використовуються для аналізу наявного становища організації та визначення сильних та слабких сторін організації. Таких підхід допомагає актуалізувати становище та дослідити і визначити шляхи до його покращення.

SPACE-аналіз – комплексний метод оцінювання положення

підприємства на ринку та вибору коректної стратегії розвитку, завдяки якому компанія має змогу проаналізувати існуючу стратегію компанії навіть тоді, коли вона існує у невизначеному вигляді [3]. Будь-яке підприємство має певну стратегію діяльності, проте в більшості компаній вона формується несвідомо та не є обґрунтованою потрібним чином. Іноді керівники компаній приймають рішення щодо майбутніх дій навіть тоді, коли вони суперечать наявній стратегії, витрачаючи часові та фінансові ресурси на боротьбу із власними помилками замість використання прийомів і методів стратегічного аналізу та управління. В основі методу SPACE лежить аналіз положення компанії та її функціонування за чотирма критеріями, що характеризують її зовнішній та внутрішній стан.

SWOT аналіз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) - це метод оцінки поточної ситуації підприємства, який допомагає підприємцям виявити проблеми та можливості перед запуском інвестиційної програми. Вперше термін "SWOT-аналіз" був застосований Кеннетом Ендрюсом у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики.

Для проведення SWOT-аналізу потрібно оцінити поточні сильні та слабкі місця підприємства, а також проаналізувати можливості та загрози відносно ринку, на якому працює підприємство. Від результатів SWOT-аналізу можна отримати цінну інформацію про поточний стан та можливі шляхи розвитку підприємства [5]. SWOT-аналіз може виявитися доволі ефективним як для маленьких стартапів, так і для великих фірм. Адже, для виходу стартапу на ринок потрібно розуміти всі внутрішні та зовнішні можливості й загрози. Наприклад, створюючи нову соціальну мережу, необхідно оцінювати інтенсивність конкурентної боротьби, оскільки соціальних мереж існує велика кількість, загрози від альтернатив продукту або послуги, ринкову владу споживачів; вирішити, що саме є вашою Унікальною Торговельною Пропозицією та ін [1].

За допомогою даних методологій аналізу стратегічної поведінки підприємства можна провести дослідження щодо того, як стратегічна поведінка підприємства впливає на його фінансові результати. Ця методологія може допомогти підприємству вивчити його поточну стратегію та його внутрішні процеси, а також оцінити, як продукти та сервіси підприємства використовуються його клієнтами. Для аналізу стратегічної поведінки підприємства використовується низка теоретичних моделей, які дозволяють підприємству прямо застосовувати стратегію при плануванні та керуванні його операціями[4].

Теорія ігор - це наукова методологія яка заснована на

математичних моделях та аналізі для дослідження прийняття рішень і широко практикується в маркетингу, менеджменті, політиці, аналізі бізнесу, інвестиційній банківській службі та інших галузях. Теорія ігор сьогодні широко використовується також як потужний апарат дослідження суспільно-економічних процесів, - для досягнення узгодження інтересів сторін, в тому числі конкуруючих компаній.

Теорія ігор є моделлю розв'язання проблем, яка використовує математичний аналіз для пошуку оптимального рішення і може бути використана для різних ситуацій на підприємстві, зокрема при прийнятті стратегічних рішень при укладанні угод з клієнтами, з постачальниками і оптимізації інтернальної взаємодії між структурними одиницями організації.

**Список використаних джерел:**

- 1.Бойко, І. В. Стратегічний аналіз поведінки організацій: інструментарій та методи. Одеса : Економіка та право, 2019 р.
- 2.Даниленко, В. В. Методи аналізу стратегічної поведінки організації: психологічний та інформаційний підходи. Рівне: Наукові записки Національного університету «Острозька академія», 2018.
- 3.Король, І. М. Економічні методи аналізу стратегічної поведінки організації. Миколаїв: Науковий вісник Національного університету кораблебудування, 2014.
- 4.Лавренчук, О. О. Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організації. Харків: Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна», 2017.
- 5.Семенченко, І. С. Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організації. Економіка та управління. Харків, 2015.

**Володимир КІСІЛЕВИЧ**

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

**СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ПОДОЛАННЯ ПЕРИФЕРІЙНОСТІ ОКРЕМИХ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ**

За останні десятиліття управління розвитком зазнало глибоких змін, які характеризуються зростаючим розмаїттям. З одного боку, воно розглядається як багатство рішень, а з іншого - як перешкода, особливо з точки зору моніторингу та контролю за витрачанням державних коштів. На зміну концепції нового державного менеджменту, що завершила 20 століття, прийшла концепція багаторівневого врядування,

що базується на партнерстві різних акторів, не лише державних [1].

Спільна організація життя громади та задоволення життєвих і соціальних потреб є основними завданнями муніципалітетів. Обмежені фінансові можливості означають, що муніципалітети не в змозі ефективно та якісно виконувати покладені на них завдання. У такій ситуації співробітництво між муніципалітетами стає прагматичним способом досягнення необхідного масштабу та збору необхідної критичної маси людських і фінансових ресурсів для кращого та дешевшого надання публічних послуг.

Публічні послуги - це суспільні блага, для яких неможливо виключити будь-кого з тих, хто ними користується. Це блага, від яких ми очікуємо певної якості - незалежно від кількості людей, які ними користуються (кожен новий споживач не впливає на права інших). Удосконалення управління державними послугами відбувається шляхом підвищення загальної доступності та поліпшення якості послуг, що надаються органами державного управління. Підвищення загальної доступності та якості послуг є результатом ефективного управління послугами з боку органів публічної адміністрації, які дбають про створення умов для ефективного надання послуг на основі визначених стандартів надання послуг та визначеного ринку постачальників послуг. Існує багато способів виконання державних завдань на інституційному рівні - індивідуально або спільно. У цій статті розглядаються окремі питання у сфері співробітництва між муніципалітетами, яке може бути одним із способів гарантування високої якості публічних послуг, що надаються населенню [4].

Усі функції, які виконують муніципалітети, можуть здійснюватися спільно через співробітництво. Муніципалітети виконують три основні прямі функції: приймають місцеві закони; надають загальнодоступні послуги, що становлять загальний інтерес; створюють і розвивають соціальну та технічну інфраструктуру. Співробітництво між муніципалітетами часто розглядається як альтернатива територіальній консолідації, а його розвиток іноді є єдиним реалістичним варіантом підвищення ефективності та результативності виконання суспільних завдань.

Публічні послуги - це завдання, які служать жителям певної місцевої влади. Ці завдання виконуються в інтересах усіх осіб, які постійно або тимчасово проживають на даній території - сюди входять юридичні особи, організації, що створені або діють на цій території. Мешканці, тобто клієнти, які користуються публічними послугами, очікують, що надані послуги будуть надаватися на належному рівні якості, незалежно від кількості людей, які ними користуються - кожен

новий клієнт не впливає на права інших. Основною метою співробітництва між муніципалітетами є досягнення більш ефективного та результативного виконання покладених на них законодавчо закріплених завдань. Основними перевагами співробітництва є: розподіл адміністративних витрат, пов'язаних з виконанням адміністративних завдань та наданням послуг; зменшення витрат на одиницю продукції та підвищення якості державних послуг за рахунок економії на масштабах та доступу до більш передових технологій; досягнення мінімального економічного розміру, який виправдовує виробництво та надання послуг; забезпечення однакового рівня якості послуг у кількох муніципалітетах; посилення економічної, соціальної та екологічної згуртованості ефективності збереження через скоординоване планування; залучення інвестиційних коштів з державних фондів або зарезервованих для проектів певного мінімального розміру. Для країн з нижчим рівнем розвитку важливою перевагою є те, що налагодження співпраці може допомогти муніципалітетам отримати доступ до фондів ЄС для реалізації інфраструктурних та комунальних проектів, таких як водопостачання, управління відходами тощо. Фонди ЄС, доступні для муніципалітетів, часто вимагають мінімального розміру проекту, який є нереальним для невеликого муніципалітету, або адекватного рівня співфінансування з боку бенефіціарів. Розробляючи спільний проект і об'єднуючи свої ресурси та можливості, муніципалітети можуть відповідати вищезазначеним критеріям [2].

Співпраця між муніципалітетами також може мати позитивні побічні ефекти, а саме:- заохочує до консультацій, компромісів, сприяє розвитку організаційної культури співпраці та побудові довіри; оптимізує використання знань і ноу-хау муніципалітетів-партнерів; заохочує зосередження на реальних проблемах, незважаючи на політичні розбіжності; може позитивно вплинути на існуючі управлінські практики окремих партнерів; може створити простір для більшої взаємодії з суб'єктами громадянського суспільства, такими як НУО чи бізнес-асоціації.

Незважаючи на багато переваг, які дає співпраця, вона може мати і негативні наслідки. Потенційні негативні наслідки співпраці включають

1. Делокалізація послуг: деякі сфери співпраці можуть передбачати створення спільного підрозділу для надання послуг в одному з муніципалітетів (наприклад, спільний дитячий садок, спільні школи), який замінить кілька підрозділів, раніше розташованих у кожному з муніципалітетів-партнерів. З економічної точки зору послуга стає більш раціональною та ефективною, але з точки зору громадян вона стає менш

зручною через збільшення відстані до місця надання послуги.

2. Повільне прийняття рішень: певні рішення необхідно узгоджувати з радами муніципалітетів-партнерів. Спільне прийняття рішень є складнішим, оскільки осіб, які приймають рішення, більше, а у складних ситуаціях бракує адекватних положень для вирішення проблеми.

3. Дублювання адміністративних і кадрових витрат: співпраця в теорії має сприяти зменшенню витрат, але на практиці це не завжди можливо. Через інертність бюрократичних структур або амбіції місцевих політиків, які не готові відмовитися від прямого контролю над певними видами діяльності, працівники муніципалітетів продовжують займатися питаннями, теоретично делегованими їм співробітництвом.

4. Дефіцит прозорості: механізми громадського контролю над місцевою владою відомі і добре відпрацьовані. Співробітництво передбачає більш складну інституційну систему, а процес прийняття рішень є набагато менш прозорим, ніж у випадку окремих муніципалітетів. Створення належної системи контролю над організованою системою співробітництва все ще залишається проблемою.

5. Політична ціна співробітництва: налагодження співробітництва також означає розподіл влади та престижу. Це важлива причина, чому місцеві політичні лідери не завжди зацікавлені у співпраці. Дуже часто особисті амбіції, гордість і нездатність до компромісу можуть призвести до конфлікту і перешкоджати співпраці.

Муніципалітети - це перший рівень місцевого самоврядування. Це не означає, що вони завжди занадто малі або слабкі, але дуже часто вони не мають достатніх ресурсів для виконання всіх функцій і завдань, які покладені на них законом. Тому немає кращого способу зміцнити спроможність муніципалітету виконувати свої статутні завдання, ніж партнерство та співпраця. Співпраця має важливе значення для процвітання і розвитку будь-якого суспільства.

Численні спостереження показують, що муніципалітети не є повністю самодостатніми, незалежно від розміру їхньої території та чисельності населення. З цієї причини співробітництво є логічним рішенням для зменшення наслідків неоптимального розподілу компетенцій та ресурсів [3].

Співробітництво є частиною загального розвитку сучасних суспільств. Однак для того, щоб знайти найбільш прийнятну форму співпраці, необхідно враховувати політичні, економічні, правові, фінансові, демографічні, культурні, технічні та організаційні аспекти. Співпраця раціоналізує місцеву діяльність з точки зору ефективності та

економії. Спільний підхід до вирішення місцевих питань допомагає задовольнити зростаючі потреби місцевих громад. Тому цей інструмент є важливим (якщо він має достатній потенціал) механізмом, який може допомогти впровадити нові форми місцевої діяльності, не вдаючись до систематичної приватизації послуг.

**Список використаних джерел:**

1. Bel G., Warner M. E., Factors Explaining Inter-municipal Cooperation in Service Delivery. A Meta-Regression Analysis, Universitat de Barcelona & GiM-IREA, Cornell University Paper Presented at Public Management Research Association Conference Madison, WI, June 22, 2013.
2. Formy współdziałania jednostek samorządu terytorialnego, R. Dolnicki (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
3. Thurmaier K., Wood C., Interlocal agreements as an alternative to consolidation. City-county consolidation and its alternatives. Reshaping the local government landscape, J. B. Carr, R. Feiock (eds.), M. E. Sharpe, Armonk, New York 2004.
4. Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie, B. Kożuch, A. Kożuch (red.), Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011.

**Катерина КИЛИБА**

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

**ЗМІСТ І ЗАВДАННЯ КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР В  
ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Ефективне функціонування органу публічної влади базується на чіткій реалізації управлінських процедур – сукупності різноманітних управлінських операцій, що виконуються в певній послідовності, за прийнятим алгоритмом. Управлінські процедури пронизують всі аспекти діяльності й розвитку органів публічної влади і стосуються питань, пов'язаних із:

- цілепокладанням – визначенням сукупності цілей, що мають бути досягнуті в процесі реалізації управлінського циклу;
- інформаційним забезпеченням, що передбачає запровадження чіткого порядку, методичних підходів до збору, систематизації і обробки управлінської інформації, яка характеризує внутрішнє і зовнішнє середовища органу публічної влади;
- здійсненням аналітичної діяльності, пов'язаної з проведенням аналізу потенціалу органу публічної влади та середовища його функціонування і розвитку;



– вибором найбільш прийнятних, з огляду на критерії ефективності, варіанти дій, тобто розробкою альтернативних варіантів вирішення існуючих проблемних ситуацій і виокремлення з них найбільш ефективних;

– реалізацією рішень на основі чіткого визначення відповідальних працівників, здатних ефективно виконати покладені на них завдання, необхідного обсягу ресурсів, термінів досягнення контрольних показників;

– налагодженням зворотного зв'язку, який би дозволяв виявляти реакції на здійснення всіх типів наведених управлінських процедур.

При виконанні різного роду управлінських завдань в органі публічного управління використовуються такі типи управлінських процедур:

– аналітично-прогнозні, зорієнтовані на здійснення таких дій як аналіз, порівняння, синтез, розробка прогнозів;

– адміністративні, що забезпечують чіткі алгоритми надання адміністративних послуг;

– логічні, які закріплюють логічну послідовність розв'язання управлінських завдань;

– технічні, що сприяють ефективному використанню різного роду технічних засобів для розмноження документів, здійснення розрахунків, обміну інформацією.

Основними вимогами, які висуваються до управлінських процедур в органі публічного управління, є: цільова спрямованість, орієнтація на конкретний об'єкт управління, взаємоузгодженість, правомочність, повнота, невеликий обсяг та чіткість формулювання [1].

В органах публічного управління розробка та дотримання управлінських процедур є важливим фактором забезпечення їх ефективного функціонування, оскільки вони створюють умови для впорядкування управлінської діяльності, своєчасного внесення коректив у виконання завдань, проведення повного і всебічного аналізу проблем, сприяють науковому обґрунтуванню рішень та застосуванню сучасних методів управління, є засобом зміцнення організаційної дисципліни.

У забезпеченні чіткої реалізації управлінських процедур важлива роль відводиться контролю. Основною метою контролю управлінських процедур в органі публічного управління є своєчасне виявлення відхилень від нормального (запланованого) перебігу провадження та здійснення адекватних управлінських заходів щодо виправлення становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності. Контроль управлінських процедур передбачає тісну взаємодію, інтеграцію та координацію усіх

функціональних підрозділів органу публічного управління в напрямку раціонального формування та використання його фінансового, матеріального, кадрового, інтелектуального та інформаційного потенціалу при вирішенні управлінських завдань та реалізації управлінських рішень. Він забезпечує формування зворотного зв'язку, який дозволяє одержати інформацію про реалізацію управлінських процедур і досягнення органом публічного управління поставлених цілей.

Саме контроль є інструментом своєчасного виявлення можливих відхилень від заданого алгоритму реалізації управлінських процедур, а також своєчасного прийняття заходів щодо їх усунення. У процесі контролю початкові управлінські процедури можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від заданих параметрів діяльності, закріплених у рішеннях та нормативних актах, але і визначаються причини цих відхилень, що дозволяє здійснити діагностику процесів управління, виявити наявні резерви, запровадити найбільш ефективні підходи до здійснення управлінських процедур, запобігти небажаним ситуаціям.

**Список використаних джерел:**

1. Мельтюхова Н. М. Технологія державного управління: навч. посіб. / Н. М. Мельтюхова; за заг. ред. Г.І. Мостового, О. Ф.Мельникова. Х. : Вид-во ХарРІНАДУ "Магістр", 2005. С.124

**Любов КЛИМКО**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Економіка та управління підприємством» ЗУНУ  
Науковий керівник - д.с-г.н., професор  
кафедри економіки та економічної теорії ЗУНУ  
Юрій ГАЙДА

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ  
ДЛЯ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Станом на сьогодні економіка України перебуває на рівні, за якого організації повинні використовувати сучасні інструментарії та методи управління організацією задля забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Існує безліч підходів до вибору оптимальної стратегії управління фірмою. Зазвичай вибір стратегії

вимагає комплексного та системного підходу – саме таким є збалансована система показників (ЗСП).

Збалансована система показників — це система управління, яка націлена на перетворення стратегічних цілей фірми в набір цілей ефективності підприємства, які, відповідно, вимірюються, контролюються та змінюються, якщо необхідно, щоб гарантувати досягнення стратегічних цілей організації.

Ключова передумова підходу збалансованої системи показників полягає в тому, що показники фінансової звітності, яких компанії традиційно використовують для моніторингу своїх стратегічних цілей, недостатні для того, щоб тримати компанії на правильному шляху. Фінансові результати проливають світло на те, що сталося в минулому, а не на те, куди має рухатися бізнес.

Система збалансованої системи показників має на меті «узгодити бізнес-діяльність із баченням і стратегією бізнесу, покращити внутрішні та зовнішні комунікації та відстежувати ефективність бізнесу щодо стратегічних цілей»[1].

Збалансована система показників складається з чотирьох позицій:

- фінансовий аналіз (включає такі показники, як операційний прибуток, прибутковість і рентабельність інвестицій);
- аналіз клієнтів (розглядає інвестиції в обслуговування та утримання клієнтів);
- внутрішній аналіз (вивчає, як внутрішні бізнес-процеси пов'язані зі стратегічними цілями);
- перспектива навчання та зростання (оцінює задоволеність та утримання співробітників, а також інформаційну систему).

Цікавий приклад – компанія «Apple». Корпорація розробила збалансовану систему показників, щоб розширити увагу керівництва за межами таких показників, як валовий прибуток, рентабельність капіталу та частка ринку [2].

Усвідомлюючи наявність різноманітної клієнтської бази, «Apple» вирішила вийти за рамки стандартних показників задоволеності клієнтів, доступних на той час, і розробила власні незалежні опитування, які відстежували ключові сегменти ринку по всьому світу. Керівники компанії хотіли, щоб співробітники зосередилися на кількох ключових компетенціях, включаючи зручний інтерфейс, потужну архітектуру програмного забезпечення тощо.

Кожні два роки компанія «Apple» проводить комплексне опитування співробітників організації, а також часті опитування випадково вибраних співробітників. Питання стосуються того, наскільки добре працівники розуміють стратегію компанії та як досягти

результатів, які відповідають цій стратегії.

Частка ринку була важливою для вищого керівництва не лише для зростання продажів, але й як фактор залучення й утримання найкращих розробників програмного забезпечення. «Apple» планувала зробити акцент на акціонерній вартості, щоб компенсувати попередній акцент на таких короткострокових показниках, як валовий прибуток і зростання продажів, з акцентом на інвестиціях, які можуть вплинути на майбутні результати.

Загалом балансова система показників допомагає компанії «Apple» відстежувати свою ефективність, щоб досягати поставлених цілей.

Збалансовані системи показників поширені серед компаній у США, Японії та країн Європи[3].Українські організації робили спроби впровадження і використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією, та попри це їх дуже мало [4].Проте практика провідних іноземних компаній стане своєрідним поштовхом для успіху вітчизняних фірм.

Збалансована система показників збільшує поле стратегічного управління, що, безперечно, робить його більш реальним. Саме тому формування і використання даної ідеї в системах управління українських фірм мають перспективне значення, тому заслуговують на увагу науковців і практиків.

#### **Список використаної літератури:**

1. Balanced Scorecard (Kaplan&Norton). 2018. URL:<https://www.tutor2u.net/business/reference/balanced-scorecard-introduction-overview> (дата звернення: 18.04.2023).
2. Kumari N. Balanced Scorecard for Superior Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 3, No 5. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/234624085.pdf> (дата звернення: 18.04.2023).
3. What Is a Balanced Scorecard (BSC). How Is It Used in Business? 2023. URL:<https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> (дата звернення: 19.04.2023).
4. Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. Ч. 3. С. 138- 139.

**Уляна КОЗІЙ**

здобувачка освітньо-наукової програми  
«Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник - д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Михайло ШКІЛЬНЯК

## **РОЗВИТОК ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну та початок воєнних дій негативно вплинуло на усіх без винятку сфер життєдіяльності територіальних громад, зокрема на сферу освіти. Найбільшим викликом в даній сфері було те, що чимала кількість педагогічних працівників вимушені були тимчасово покинути власне місце перебування та виїхати за кордон. Суттєвою проблемою сучасності виступає забезпечення освітніх закладів педагогічними працівниками в тих територіальних громадах, на території яких ведуться активні воєнні дії. Вагома частка педагогічних працівників через різноманітні причини перервали трудові договори із освітніми закладами. На даний час в Україні є територіальні громади без жодного педагогічного працівника, але по завершенні війни вони згодні повернутися до своєї трудової діяльності.

Варто зазначити, що відповідно до ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], в територіальних громадах всі питання вирішуються сільськими, селищними, міськими радами виключно на їх пленарних засіданнях. Це означає, що всі питання вирішуються колегіально шляхом голосування і встановлення особистої відповідальності депутатів за прийняті рішення. Тому, в кожній окремій територіальній громаді створюється власна структура виконавчих органів ради і визначається загальна чисельність апарату ради та її виконавчих органів і витрати на їх утримання. Серед таких структур виконавчих органів ради є й органи управління освітою в територіальних громадах:

– департаменти освіти (освіти і науки у містах Київ і Севастополь) виконавчого органу міської ради, там де центром у територіальних громад є місто;

– управління освіти апарату селищної ради – там, де центром у територіальних громадах є селище;

– відділи освіти апарату сільської ради там, де центром у територіальних громадах є селище[1, с. 41].

Основні повноваження органів місцевого самоврядування у сфері

управління освітою визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], і стосуються:

- управління закладами освіти, які належать територіальним громадам, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;

- забезпечення здобуття повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної) освіти у державних і комунальних закладах освіти, створення необхідних умов для виховання дітей та молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних закладів освіти;

- створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету, залучених з цією метою на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також коштів населення, інших джерел;

- забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності освіти на відповідній території, можливості отримання освіти державною мовою;

- забезпечення розвитку всіх видів освіти, розвитку і вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності [3].

Такий підхід до функціонування органів публічного управління освітою й освітніми закладами в територіальних громадах дозволяє дві групи управлінських функцій, які вони здійснюють: адміністративні, що ґрунтуються на загальній теорії управління соціальними системами, до яких відноситься, зокрема й територіальні громади та її структурні елементи, й освітні, які ґрунтуються на сучасних вимогах держави і суспільства, зокрема ті що забезпечують реалізацію принципів лідерства і професіоналізму їх керівників, стандартизацію і формування співробітництва у громаді [1, с. 42].

У західних регіонах України та в країнах Європи, де перебуває багато вимушених українських переселенців, створюється мережа освітніх хабів. Метою формування такої мережі є психологічне розвантаження переміщених осіб, створення умов для набуття ними нових професійних навичок. Зокрема, це реалізується через можливість відвідування тематичних короткотермінових курсів і тренінгів, які допомагають емоційно вільніше почуватися в новому середовищі, удосконалювати навички української, англійської мов, отримати новий професійний досвід. Першим став Освітній хаб Хмельниччини, що реалізовано спільно із Хмельницькою обласною державною адміністрацією. На сьогодні відкрито такі локальні хаби:

1. Освітній хаб Кам'янця-Подільського Хмельницької області;
2. Освітній хаб територіальної громади міста Хмельницького;
3. Освітній хаб Шепетівки Хмельницької області;
4. Освітній хаб Нетішинської міської територіальної громади;
5. Освітній хаб Полонщини;
6. Освітній хаб Старосинявщини;
7. Освітній Хаб Дунаєвеччини – Комунальна установа Дунаєвечської міської ради «Центр професійного розвитку педагогічних працівників»;
8. Освітній хаб Управління освіти виконавчого комітету Славутської міської ради;
9. Освітній хаб. Діти – Департамент освіти, науки, молоді та спорту [2].

Таким чином, управління освітою у територіальних громадах є своєрідним комплексом взаємодії організації та інститутів, а також виступає складовим елементом системи публічного управління в цілому. Як було зазначено вище, війна негативно вплинула на розвиток освіти в територіальних громадах в Україні, тому на даний час необхідно розробляти заходи для його покращення у післявоєнних умовах, пов'язаних із, наприклад, чітким розподілом повноважень між суб'єктами публічного управління; покращенні ефективності територіальних громад в сфері управління освітою; впровадженням передових управлінських засобів управління освітою в роботу публічних органів влади; налагодженні ефективних взаємовідносин між публічними органами влади та громадських організацій під час розробки та реалізації управлінських засобів, розв'язання актуальних проблем розвитку освіти; врахуванням особливостей розвитку територіальної громади в процесі розробки системи управління освітою; організацією територіальними громадами пошуку напрямів та інструментів, які зможуть вивести систему освіти з кризового стану та забезпечити її активний розвиток.

**Список використаних джерел:**

1. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. Аспекти публічного управління. 2022. № 10(4). С. 39-45.
2. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn\\_serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho\\_stanu.22.08.2022.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn_serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho_stanu.22.08.2022.pdf).
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

**Інна КРАСОВСЬКА**

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

## **АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Основою ефективної організації медичної діяльності, безумовно, є впровадження сучасного управління, у тому числі на місцевому рівні. Останнім часом на рівні держави було здійснено низку ініціатив з реформування 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.

Управління охороною здоров'я – складний, цілеспрямований, безперервний процес впливу керуючої системи на об'єкт управління. Воно має бути стабільним, безперервним, оперативним і забезпечувати ефективне використання можливостей медичних установ для виконання ними поставлених завдань у визначені терміни і в складних та почасти – непередбачуваних, умовах. Підвищення якості та удосконалення менеджменту в діяльності закладів системи охорони здоров'я України є однією з актуальних проблем подальшого удосконалення медичної галузі.

Зокрема, в Концепції розвитку охорони здоров'я населення України, серед пріоритетів публічної політики у сфері охорони здоров'я визначено поліпшення якості надання стаціонарної та спеціалізованої допомоги у лікувально-профілактичних закладах. Тобто, реформування медичних закладів, забезпечення якості та результативності медичної допомоги вимагає вирішення таких стратегічних управлінських завдань: стандартизації медичної практики; ліцензування, акредитації, атестації медичних кадрів; експертизи якості медичної допомоги; розробки індикаторів якості та моніторингу результатів; впровадження системи управління якістю за європейськими та світовими стандартами. Систему вказаних завдань можливо вирішити, застосувавши сукупність спеціальних управлінських технологій та методів менеджмент, зокрема, стратегування, програмування та планування діяльності закладів охорони здоров'я.

Зокрема, важливим елементом управління діяльністю закладу охорони здоров'я є бізнес-планування, яке у значній мірі покликане передбачати реакцію комунального некомерційного підприємства (КНП) на впливи та вимоги зовнішнього середовища, а також підтримувати його стан, відповідну поведінку на ринку, зумовлену коливаннями



кон'юнктури та трансформаційними змінами публічної політики в сфері охорони здоров'я. Останнє особливо посилюється внаслідок загроз розвитку медичної сфери через повномасштабне воєнне вторгнення росії, втрату значних потужностей інфраструктури медичної сфери, критичне зменшення чисельності медичних працівників в закладах охорони здоров'я.

Саме тому, застосування підходів бізнес-планування в менеджменті закладів охорони здоров'я дозволить сприяти залученню інвестицій в даний вид діяльності, підвищенню його конкурентоспроможності, підвищенню економічної активності.

В науковій літературі бізнес-планування в організаціях сфери охорони здоров'я розглядається як самостійний вид планової діяльності, що безпосередньо пов'язана з підприємництвом. Бізнес-планування є потужним інструментом, за допомогою якого можна контролювати і управляти процесом медичного обслуговування та надання медичних послуг. Дотримання методології бізнес-планування дозволить вдало розробити бізнес-план і таким чином отримати надійний інструмент у конкурентній боротьбі, в посиленні конкурентних переваг порівняно з іншими закладами охорони здоров'я (ЗОЗ).

У сучасних умовах КНП в сфері охорони здоров'я не можуть функціонувати без врахування впливу зовнішнього середовища. Тому під час прийняття рішень необхідно враховувати не тільки всі внутрішні можливості та ресурси підприємства, але і орієнтуватися на складне і неоднорідне зовнішнє середовище. Щоб це врахувати необхідно ґрунтовно спланувати всі майбутні дії КНП, передбачивши різноманітні варіанти розвитку подій. Саме цей процес досягається ефективним та результативним бізнес-плануванням.

Будь-яке КНП медичної сфери повинне уміти швидко та адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та всередині самого підприємства, і саме якісне бізнес-планування у багатьох випадках забезпечує адекватну реакцію на зміни.

Відповідно, основними завданнями бізнес-планування в закладах охорони здоров'я слід вважати : визначення рівня життєздатності та стійкості ЗОЗ; виявлення сильних та слабких сторін закладу; конкретизація стратегії розвитку за допомогою системи кількісних і якісних показників; забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів; зниження і передбачення ризиків підприємницької діяльності; аргументування системи доказів, які переконують інвестора у вигідності проекту; розвиток перспективного (стратегічного) погляду на КНП медичної сфери та його ринкове середовище за допомогою технологій бізнес-планування.

Так, на думку Баєвої О.В. «бізнес-план закладу охорони здоров'я – це документ, у якому викладена підприємницька ідея, охарактеризовані шляхи її реалізації, дані ринкові, організаційні і фінансові аспекти бізнесу і особливості його управління» [3].

Бізнес-план ЗОЗ – це комплексний інформаційно-аналітичний та маркетинговий документ, розробку якого обумовлює розуміння керівним складом ЗОЗ тих положень, що бізнес-план є: 1) інструментом для залучення інвестицій; 2) основою конструктивних відносин з майбутніми партнерами по бізнесу; 3) одним із способів моделювання і конструювання системи проектного менеджменту; 4) обґрунтованою можливістю ідентифікації та виокремлення можливих проблем в бізнесі з метою розробки шляхів їх усунення (мінімізації); 5) засобом реклами та промоції бренду закладу охорони здоров'я чи позитивного іміджу його медичного персоналу.

В контексті основних положень реформи охорони здоров'я, зокрема – Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» щодо багатоканального фінансування, поєднання державних гарантій з демонополізацією і заохоченням підприємництва і конкуренції в системі охорони здоров'я, бізнес-план організації медичної сфери має орієнтуватись на дві основні функції:

– зовнішню – покликану ознайомити потенційних інвесторів із сутністю і основними аспектами реалізації конкретного медичного проєкту;

– внутрішню – спрямовану на розробку комплексної системи управління реалізацією конкретного медичного проєкту, придатну для стратегічного та оперативного управління, що можна використовувати як механізм аналізу, контролю і оцінки діяльності ЗОЗ.

**Список використаних джерел:**

1. Дудкіна О.П., Заставнюк А.І. Публічне адміністрування: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 106 с.
2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я : навч. пос. / за ред.. Шкільняка М.М., Желюк Т.А. Тернопіль, Крок. 2021. 516 с.
3. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч.пос. Київ, ЦУА, 2008. 608с.

**Віталій КУВІК**

здобувач освітньо-наукової програми

«Менеджмент» ЗУНУ

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

Михайло ШКІЛЬНЯК

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

Для будь-якого підприємства, як в мирний, так і у воєнний період, важливим завданням є забезпечення стабільності та прибутковості свого функціонування. Протягом останнього часу перед сферою вітчизняного підприємництва постало чимало викликів, пов'язаних із:

1. Пандемією коронавірусної хвороби, що призвело до масштабного скорочення виробництва, а також значного зростання матеріальних втрат підприємств.

2. Повномасштабним вторгненням Росії в Україну та з початком воєнних дій на території нашої країни підприємства повинні були докладати чимало зусиль для свого виживання, оскільки війна зруйнувала критичну та промислову інфраструктуру.

Тому на сьогоднішній день підприємства вимушені суттєво змінити вже розроблені ними свої стратегії розвитку відповідно до сучасних воєнних умов. Натомість, керівництву даних підприємств варто оптимізувати свої методи та засоби управління.

Застосування системного підходу до аналізу розвитку українських підприємств дозволило визначити основні чинники, які впливають на необхідність розроблення й вибір стратегії підприємства під час військових дій. Найважливішим чинником, який визначає діяльність підприємств, є значне руйнування критичної та промислової інфраструктури. Слід зазначити, що багато промислових підприємств, які переважно знаходились у містах активних військових дій, отримали значні втрати матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Все це актуалізує необхідність мати стратегічний документ підприємства, в якому будуть визначатися пріоритети, місія, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення та ін. З початком війни перед підприємцями постала найактуальніша проблема переміщення виробництва та бізнесу на безпечніші території. На процеси переміщення вплинуло створення в країні правових умов для евакуації та переміщення підприємств з окупованих територій і тих, на яких проводилися активні бойові дії [1, с. 98].

Новітні виклики та загрози, які сформувалася унаслідок російсько-української війни, призвели до порушення стійкості соціально-

економічної системи країни. Забезпечення соціально-економічної стабілізації західних областей України є фундаментальною передумовою не лише гарантування відповідної якості життя населення в умовах війни, але й мінімізації конфліктного середовища в суспільстві, зниження соціальної напруги та зростання рівня задоволеності інтересів громадян. Відсутність або подальше суттєве зниження ділової активності бізнесу в країні призведе до стагнації національної і регіональних економік зокрема. Оскільки підприємницький сектор є каталізатором активізації процесів індустріалізації, економічного та інноваційно-технологічного поступу, інструментом збереження і розвитку бізнес-потенціалу та промислового капіталу, він стає пріоритетним напрямом реалізації економічної політики в умовах війни [3].

Сьогоднішні умови та невизначені перспективи спонукають власників бізнесу переглядати цінності та візії, стратегії. Під впливом пандемії та війни вітчизняні підприємства усіх форм власності вимушені переглядати свої бізнес-стратегії. Частина власників бізнесу для його збереження приймає рішення про релокацію, відповідно відбувається швидкий перегляд бізнес-стратегій, що вимагає значних зусиль. Як зазначають аналітики, з початку війни з РФ економіка України зазнала величезних втрат – зруйнована інфраструктура та підприємства, доступу бізнесу до ресурсів та ринків збуту обмежився, спостерігається сильна інфляція, девальвація, міграція населення [2].

До основних особливостей формування стратегій українських підприємств у сучасних умовах слід віднести такі:

1. Через наявні обставини діяльності (за даними опитувань) тільки незначна кількість підприємців змогла адаптуватися до складних умов, побудувати стратегію та бізнес-плани [4].

2. На більшості підприємств функціонує модель стратегічного управління, в основі якої наукова обґрунтованість управлінських рішень; спрямованість на отримання максимального результату при мінімумі витрат; узгодженість усіх елементів системи доповнюється гнучкістю в умовах функціонування системи управління в ситуації ризику; розуміння найактуальніших потреб суспільства.

3. Поступове підвищення значення стратегічного планування, в ході якого формується комплекс ідей щодо вибору основної стратегії, перспектив виживання й розвитку підприємств. Зараз більшість малих підприємств планування діяльності здійснюють тільки на короткі проміжки часу (на місяць, квартал) [1, с. 100].

На нашу думку, варто зазначити, що в процесі розробки стратегії розвитку вітчизняних підприємств у воєнних умовах необхідно максимально пристосувати наявну стратегію підприємства до умов

війни, а також перейти до стратегії диверсифікації. Крім цього, підприємствам варто було б, при можливості, перейти на виробництво продукції та одягу для військових, а також забезпечення логістики та будівельних робіт. Також існують деякі підприємства, які намагаються об'єднати сучасні напрями роботи, які мають на меті задоволення потреб в умовах війни та забезпечення продовження власного виробництва.

Таким чином, на даний час в умовах війни вітчизняному бізнесу необхідно розробити нову стратегію свого подальшого розвитку, внести зміни до вже наявної стратегії, а також удосконалити стратегічне управління згідно із сучасними умовами. Крім цього, на загальнодержавному рівні необхідно внести зміни до існуючих державних програм підтримки бізнесу у відповідності до сучасності. В процесі розробки стратегії розвитку підприємств суттєвим чинником буде інформаційна база подальшого функціонування стосовно перспективних напрямів територіального розвитку та їх відновлення. Публічні органи влади мають використовувати усі можливі методи задля підтримки роботи підприємств із використанням міжнародного сприяння. Крім цього, доволі важливо, щоб публічні органи влади підготували концептуальні засади майбутнього відновлення держави враховуючи інтереси не лише самої держави, але й її регіонів, галузей та окремих територіальних громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 96-102.
2. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>.
3. Загородна М. Удосконалення стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45815/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%E2%80%99%D1%8F%D0%BD%D0%B0%20%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0.pdf>.
4. Слуцький Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. URL: <https://boi.org.ua/publications/press/1492-biznes-v-umovah-vijni-csho-zavazhaye-pidpriyemcyam-pracyuvati-un-an/>.

**Сергій КУЛАЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник –д.ф., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Віктор МАСЛЕЙ

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ**

Сучасні організації вимушені сьогодні наймати для свого управління специфічні групи висококваліфікованих фахівців, які можна охарактеризувати як «креативні менеджери», «менеджери нового типу», «менеджери дослідницького типу», «інноватори», у зв'язку із швидкоплинними умовами зовнішнього середовища та постійними змінами у ньому. Найбільш ефективною умовою для діяльності такого типу фахівців є вибудова таких відносин всередині групи, коли колектив організації створює управлінську команду. Таким чином, для тих організацій, які в силу специфіки своєї діяльності або в силу специфіки тих ринків, на яких ним доводиться працювати, працюють в умовах змін, вкрай важливим постає питання аналізу механізмів створення управлінських команд і технологій подальшого підвищення їх ефективності. Для багатьох організацій вирішення цих питань стає фактором їх виживання та подальшого розвитку.

Управління організацією на основі формування ефективної управлінської команди є складним та дуже багатограним процесом. Саме тому підходи до утворення такої команди мають бути особливими. Професійні керівники не рідко зустрічаються з проблемою створення саме ефективної команди.

Діяльність щодо створення ефективної управлінської команди може бути ефективною лише в тому випадку, коли лідер команди володіє певними професійними якостями для побудови відносин усередині колективу команди. Однією з основних рис такого керівника є вміння адмініструвати, як у процесі створення, так і у процесі самої роботи управлінської команди. Треба зауважити, що кадрові можливості керівника у формуванні управлінської команди завжди обмежені. Це пов'язано з тим феноменом, який у теорії та практиці управління набув назви «нестача управлінських зірок», особливо в умовах командної роботи, коли фахівець, який був успішним в одній організації, при переході в нову організацію не буде вже таким успішним, оскільки в ній діють інші організаційні умови діяльності, тощо. Таким чином, керівникові доводиться задовольнятися середнім рівнем професійності підлеглих і створювати необхідні умови для їх професійного зростання у

процесі їх подальшої діяльності. Крім того, керівникові доводиться частенько формувати управлінську команду в процесі «бойових дій», проводячи внутрішню ротацию кадрів або зовнішній набір фахівців лише покладаючись на довіру.

Ще одним із головних факторів при ефективному процесі формування команди є час, який керівник витрачає на складання, формування та підготовку управлінського складу. Так, має бути залучено принципи тайм-менеджменту і вся організаційна та адміністративна діяльність, що пов'язана із формуванням управлінської команди, має бути запланована заздалегідь. В іншому випадку, час, який використовується понаднормово, відображається на працездатності, продуктивності та ефективності команди.

Практика командоутворення показує, що команду слід продумано формувати, при цьому орієнтуючись на загальне бачення ситуації і стратегічні цілі, а також використовуючи відпрацьовані процедури взаємодії.

Розрізняють чотири сучасні підходи до формування команди: 1) цілеорієнтований (заснований на цілях), 2) міжособистісний, 3) рольовий, 4) проблемно-орієнтований [1]. Також цю класифікацію можна доповнити такими підходами, як емоційна згуртованість та динамічний підходи. Цілеорієнтований підхід – члени управлінської команди орієнтуються на цілі та за основу своєї діяльності беруть управління за цілями (МВО). Міжособистісний підхід – «сфокусовано на поліпшенні міжособистісних відносин в групі і засновано на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Його мета – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішніх командних комунікацій». Рольовий підхід засновується на виділенні членам команди своїх специфічних ролей. Проблемно-орієнтований підхід засновано на «послідовному розвитку процедур вирішення командних проблем, а потім досягнення головного командного завдання. Передбачається, що поряд з напрацюванням такого вміння у всіх членів команди активність по її формуванню повинна бути також сфокусована на виконанні основного завдання, міжособистісних умінь, а також може включати цілепокладання і прояснення функціонально-рольової співвіднесеності».

Діяльність щодо створення ефективної управлінської команди вже давно є об'єктом дослідження багатьох науковців: психологів, соціологів, управлінців, тощо. Впродовж тривалого часу діяльність щодо створення управлінської команди була завданням стратегічного менеджменту та лише частиною стратегічного планування на підприємстві. Сьогодні завдання створення команд в організації стало нагальною для кожного

керівника, менеджера і є визначальною для досягнення поставлених організаційних цілей.

**Список використаних джерел:**

1. Роль коучингу і командоутворення. URL: <http://journal.vlsu./index.php?id=468>
2. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Особливості процесу управління командними змінами в дистрибуційній компанії. *Економічний простір*. 2014. № 88. С. 229-238.

**Микола ЛУКАШУК**

Здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»  
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна  
Науковий керівник - д. держ. упр., професор,  
ректор КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради,  
Віктор СИЧЕНКО

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

В умовах посиленої інформатизації, розвитку нових технологій, євроінтеграції відбувається трансформація державних політичних інститутів, зміна ролей і функцій більшості інститутів на національному, регіональному та світовому рівні. Успішність діяльності кожного інституту та держави в цілому безпосередньо залежить від становлення, функціонування та розвитку комунікативного забезпечення. Оскільки євроінтеграція є метою державної політики України і уряд країни взяв на себе зобов'язання відповідати необхідним критеріям щодо цього, то вивчення європейського досвіду комунікативного забезпечення ефективного врядування є важливою умовою цього процесу [1].

Країни ЄС досягають ефективного врядування завдяки запровадженню різних комунікативних засобів, направлених на розширення участі громадян у прийнятті рішень як на центральному, так і місцевому рівнях. Орієнтація на діалог із суспільством, відкритість і прозорість, встановлення довіри до громадськості – невід'ємні складові ефективного врядування. Публічні консультації відіграють важливу роль у налагодженні партнерських відносин уряду й суспільства при визначенні пріоритетів суспільно-економічного розвитку держави в напрямку ефективного врядування. Оцінка даного індикатора є надійним інструментом покращення управління та вдосконалення діяльності міністерств, центральних органів виконавчої влади, адже ефективна взаємодія органів державної влади з громадськістю є



запорукою демократичного та відкритого суспільства.

Міжнародними інституціями створено якісну правову базу для розробки державами сприятливого національного законодавства про публічні консультації. Ключовими пропозиціями стосовно змісту національних стандартів щодо проведення публічних консультацій є:

- на державному рівні мають бути надані гарантії щодо незалежного проведення публічних консультацій;

- доступ суспільства до проекту будь-якого документа і пов'язаної з ним додаткової інформації має бути своєчасним та повним;

- чіткість і обґрунтованість мінімальних термінів публічних консультацій має передбачати достатньо часу для підготовки, обговорення та подання рекомендацій у зв'язку з проектами політики або законодавчих актів;

- національне законодавство має чітко визначати та обмежувати кількість випадків можливого застосування «надзвичайних» або «прискорених» процедур прийняття законів, рішень чи інших публічних актів, щоб такі процедури не використовувалися з метою зриву публічних консультацій;

- забезпечення всеосяжності процесу прийняття рішень на державному рівні потребує належного державного фінансування, щоб участь у цьому процесі не вимагала надмірних фінансових витрат з боку учасників;

- урегулювання норм про відповідальність за недотримання законодавства про публічні консультації;

- створення координаційного органу, який забезпечить проведення узгоджених консультацій у всіх державних органах, та призначення координаторів публічних консультацій у всіх органах державної влади з метою забезпечення узгодження належної практики, а також практичної реалізації правових норм громадської участі.

Механізм публічних консультацій є елементом діяльності всіх інституцій ЄС через законодавчий цикл, починаючи від визначення напрямків політики до підготовки пропозиції Європейській Комісії. Завдання публічних консультацій полягає в тому, щоб зібрати коментарі/пропозиції або зауваження від зацікавлених представників регіональних і місцевих влад, недержавних організацій, асоціацій, окремих громадян, академічних кіл, технічних експертів і представників третіх країн щодо прийняття закону та його впровадження.

З метою додаткового підвищення ефективності та прозорості консультацій варто розглянути можливість впровадження добровільної реєстрації заінтересованих сторін для участі у публічних консультаціях – або у централізованому порядку (одним органом), або всіма органами,

які проводять відповідні консультації, а також оприлюднення загальної інформації про зареєстрованих учасників консультацій. Такий підхід повністю відповідав би практиці Європейського Союзу. За зареєстрованими учасниками консультацій на законодавчому рівні варто закріпити ряд прав, наприклад – право на отримання інформації, пов'язаної з консультаціями (оголошень про проведення консультацій, текстів проектів рішень та супровідної документації), на вказану ними при реєстрації адресу електронної пошти, на оприлюднення поданих ними пропозицій на сайті відповідного органу влади, тощо.

З метою уніфікації підходів до оприлюднення інформації про публічні консультації варто передбачити оприлюднення всієї інформації, пов'язаної з консультаціями (у тому числі про публічні заходи, тощо), незалежно від органу, який організовує і проводить консультації, за єдиним зразком (шаблоном). Варто провести окремі консультації з інститутами громадянського суспільства стосовно оптимального варіанту такого зразка або варіанту подачі відповідної інформації. За основу може бути взятий сайт «Твій голос в Європі», який адмініструється Європейською комісією.

З метою більш широкого залучення громадян до процесу консультацій з органами влади варто розглянути можливість підготовки для громадян опитувальників з питань, які не потребують спеціальних знань і віднесені до предмету консультацій, із закритими переліками відповідей на поставлені запитання. Такі опитувальники мали б заповнюватись безпосередньо на веб-сайтах органів влади або єдиному веб-порталі (в залежності від того, який саме спосіб оприлюднення інформації про консультації використовуватиметься в майбутньому).

З метою більш ефективного проведення консультацій органам виконавчої влади слід орієнтувати учасників консультацій на висловлення позицій саме з тих питань, щодо яких позиції зацікавлених сторін можуть розходитись. Це може здійснюватись шляхом підготовки відповідних опитувальників з відкритими варіантами відповідей. Такий підхід до проведення консультацій широко практикується в ЄС. Серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування варто проводити більш активну інформаційно-роз'яснювальну роботу щодо переваг консультацій, найбільш ефективних форм їх проведення, теорії формування та реалізації державної політики загалом.

До участі у тренінгах (чи інших освітніх заходах) з питань взаємодії з громадськістю та публічних консультацій мають залучатись не лише працівники підрозділів органів влади з питань взаємодії з громадськістю, але і працівники (службовці) інших структурних підрозділів, які опосередковано залучаються до організації, проведення консультацій з громадськістю чи опрацювання результатів консультацій [2].

Ефективність комунікативного забезпечення ефективного врядування в Україні залишається достатньо низькою. Публічні консультації можуть бути дієвим засобом комунікативного забезпечення ефективного врядування лише за умови існування системної взаємодії органів публічної влади та інституцій громадянського суспільства. Ефективні публічні консультації сприяють налагодженню діалогу між органами влади та громадянами; покращенню якості публічної політики; підвищенню рівня політичної культури та відповідальності громадян за запропоновані рішення; здійсненню публічного моніторингу за реалізацією прийнятих рішень.

**Список використаних джерел:**

1. До прозорості через публічні консультації та комунікацію. Урядовий кур'єр. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/do-prozorosti-cherez-publichni-konsultaciyi-ta-kom/>
2. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Публічне управління: комунікаційний аспект. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin\\_513.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_513.pdf)

**Любов ЛУКАШУК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»  
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради»,  
м. Дніпро, Україна  
Науковий керівник - д.держ.упр., професор,  
ректор КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради»,  
Віктор СИЧЕНКО

**СУЧАСНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

Незважаючи на значний прогрес України в реформуванні регіональної політики за підтримки ЄС та інших партнерів у 2014-2022 рр., аналіз процесів регіонального розвитку України констатує наявність негативних тенденцій, зокрема: поглиблення міжрегіональних суперечностей, зростання диспропорцій та загострення економічних і соціальних проблем регіонів. Головною причиною цих тенденцій є те, що в Україні не створено цілісної дієвої системи реалізації державної регіональної політики, не сформовано ефективного механізму взаємовідносин центру з регіонами та регіонів між собою.

Основними проблемами забезпечення ефективності державного управління регіональним розвитком є:

- відсутність наукової перспективи регіонального управління розвитком регіону з урахуванням євроінтеграційних процесів суспільства;
- відсутність чітко сформульованих цілей та напрямів трансформаційних процесів на регіональному рівні;
- забезпечення демократичних перехідних процесів на регіональному рівні з акцентом на права громадянина;
- забезпечення здатності мобільно і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища (з урахуванням факторів ризику: забезпечення кібербезпеки, фінансова нестабільність тощо).

Основною проблемою європейської інтеграції України і надалі залишається надмірна регульованість різних аспектів економічної діяльності у поєднанні із суперечливістю положень низки законів та інших нормативних актів щодо регіонального розвитку. Популярні концепції децентралізації влади та соціально-економічного розвитку регіонів перебувають у стадії розробки і стосуються, насамперед, внутрішньої політики.

Все це актуалізувало потребу в розробці нових підходів, як до регіональної та місцевої економічної політики в Україні загалом, так і до реалізації цієї політики на рівні окремих громад і регіонів. Причому сьогодні особливо важливо забезпечити практичну апробацію низки ефективних механізмів функціонування економіки громад і регіонів нашої держави, які дадуть їм змогу успішно розвиватися й на повоєнному етапі, зокрема з урахуванням того потенціалу, який відкриває набуття Україною статусу країни – претендента на членство в ЄС.

В умовах європейської інтеграції основним завданням для України є максимально повне використання сприятливої макроекономічної ситуації, ідентифікації найбільш дієвих інструментів активізації співпраці суб'єктів для додання системності та комплексності процесу взаємодії держави і бізнесу за допомогою ефективних управлінських впливів [1].

Зважаючи на світовий та європейський досвід, основними принципами ефективної моделі регіонального розвитку є: гідність людини, недоторканість її приватної власності, економічний індивідуалізм, свобода підприємництва, субсидіарність, дерегуляція економіки, демонополізація ринків, і, звичайно ж, європейська інтеграція.

Таким чином, сучасна регіональна політика пропонує новий підхід, особливостями якого є:

- стратегія регіонального розвитку (на рівні держави і кожного регіону), яка враховує широкий спектр прямих і непрямих факторів, що впливають на результати діяльності місцевого бізнесу;
- необхідність розкрити потенціал унікальних для регіону активів;
- постійна робота над виявленням можливостей для розвитку регіону, а не фокусування на його слабких сторонах чи потребі в підтримці;
- скоординована система багаторівневого врядування регіональним розвитком за участі центральної, регіональної і місцевої влади та всіх заінтересованих сторін. Посилення управлінської спроможності місцевого і регіонального рівнів [2].

Для того щоб євроінтеграція України відбувалась ефективно, потрібно конструктивно активізувати інноваційний процес в регіонах і на рівні економічної системи, підвищуючи престиж розумової праці, розвиваючи різноманітні форми інноваційного підприємництва в кожному регіоні, що дає можливість підвищити конкурентоспроможність української економіки [3].

Здійснення регіональних реформ в умовах українських євроінтеграційних процесів потребує імплементації системи NUTS в новий економічний механізм, адже вона показала позитивні результати в Європі. Водночас ця система дає можливість зберегти національні традиції, які розвивалися на території держави впродовж столітніх процесів державотворення і формування політичної нації.

Поєднання регіональних реформ із вимогами NUTS повинно виходити з територіальних масштабів держави. Україна як одна з найбільших в Європі за територією країн може мати в рамках NUTS форми територіального поділу, які відповідають національним особливостям країни. Це можуть бути на одному й тому ж рівні, скажімо, райони, плановостатистичні райони і групи районів.

Вироблення сучасних форм адміністративно-територіального устрою країни потребує випробування множини моделей. При цьому вони повинні забезпечити достатню децентралізацію й європеїзацію. Ці процеси мають здійснюватися з урахуванням принципу добровільності та економічної доцільності.

У контексті зазначеного Україною зроблено суттєві кроки щодо законодавчого забезпечення базових засад реформування місцевого самоврядування, територіальної організації влади та співробітництва територіальних громад. Однак такі проблеми, як управління територіальними громадами як єдиним організмом, зниження витрат на експлуатацію інфраструктури, прискорення реагування на надзвичайні ситуації та потенційні загрози, оптимізація витрат ресурсів тощо

викликають потребу у формуванні єдиної нормативно-технічної бази сталого розвитку територіальних громад.

В сучасних умовах господарювання доцільною є розробка якісної нової системи формування регіональної політики, реалізація якої забезпечила б дотримання балансу інтересів у сфері інноваційного розвитку.

Важливою складовою такого співробітництва в системі реалізації регіональної політики є залучання регіонів України до сфери функціонування європейських регіональних асоціацій: Асамблеї європейських регіонів, Конференції європейських законодавчих асамблей, Ради європейських муніципалітетів та регіонів, Асоціації європейських прикордонних регіонів та ін. [4].

Отже, модель євро регіонального співробітництва є дієвою для забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів, побудови нового ефективного інституційного середовища та міжрегіональної економічної інтеграції. Приведення у відповідність територіального устрою в Україні європейським стандартам є важливим напрямом посилення інституційної спроможності наукового передбачення її подальшого розвитку для оцінки власних політичних ризиків і зусиль, спрямованих на вироблення збалансованої, прогнозованої та послідовної політики на основі взаємної узгодженості дій однодумців технологічних підприємств, представників провідних університетів та дослідницьких центрів, об'єднань, інститутів розвитку, експертних та професійних спільнот, а також зацікавлених представників органів виконавчої влади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Могиль О.. Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах європейської інтеграції. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. №2(62). 2022. С. 101-105. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-15) (дата звернення: 22.04.2023).
2. Ткачук Анатолій, Третяк Юрій, Лукеря Іван. Державна регіональна політика 2023: бути чи не бути? *Дзеркало тижня* (23 січня, 2023). URL: <https://zn.ua/ukr/internal/derzhavna-rehionalna-politika-2023-buti-chi-ne-buti.html> (дата звернення: 22.04.2023).
3. Медведовська Т. П. Регіональний розвиток України в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Економіка і суспільство*. №4. 2016. С. 232-235. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/36.pdf) (дата звернення: 22.04.2023).
4. Зігунов В. М., Корсакова О. С. Інноваційні засади формування регіональної політики України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/64.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/64.pdf) (дата звернення: 22.04.2023).

**Ігор МОТАЛО**

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

## **ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ**

Ефективна організація надання медичної допомоги в умовах медичної реформи передбачає впровадження нових підходів до фінансування та управління медичними закладами, активну участь громадськості у процесі визначення потреб та пріоритетів медичної допомоги, а також посилення співпраці між різними рівнями медичної допомоги з метою забезпечення доступної, якісної та ефективної медичної допомоги для всіх громадян

Для реалізації ефективної організації надання медичної допомоги в умовах медичної реформи є необхідність у впровадженні новітніх технологій та інформаційних систем, що дозволять забезпечити точний та оперативний облік медичних послуг, зменшити адміністративну навантаженість на медичних працівників та збільшити швидкість роботи з медичною документацією. Крім того, надання медичної допомоги в умовах реформування повинно базуватись на принципах первинної медичної допомоги (ПМД), що дозволяє забезпечити пацієнтам комплексну медичну допомогу на першому рівні, зменшити витрати на медичне обслуговування та запобігти виникненню серйозних захворювань.

У процесі організації надання медичної допомоги в умовах медичної реформи необхідно активно включати громадськість та організації пацієнтів у процес визначення потреб та пріоритетів медичної допомоги. Такий підхід дозволить забезпечити медичні послуги, що відповідають потребам та очікуванням громади.

Україна має значні проблеми з організацією та наданням медичної допомоги. Зокрема, низький рівень фінансування медичної галузі, недостатня кількість лікарів та медичних сестер, нерівномірний розподіл медичних закладів та обладнання, недостатня обізнаність населення щодо важливості профілактики та лікування хвороб.

Однією з найважливіших проблем є низький рівень ПМД, яка є першим рівнем надання медичної допомоги. ПМД має за мету забезпечення населення медичним обслуговуванням в місцях проживання. Однак, низький рівень фінансування та недостатня

кількість лікарів та медичних сестер в цій сфері призводять до недостатньої якості надання медичної допомоги та не задоволення потреб населення.

Завдання ефективної організації надання медичної допомоги в умовах медичної реформи є надзвичайно важливою і актуальною на сьогоднішній день. З метою забезпечення високої якості та доступності медичних послуг для населення України був започаткований процес медичної реформи, яка передбачає перехід до системи фінансування медичних закладів на базі контрактів та створення умов для розвитку ПМД.

Зараз, умови надання медичної допомоги в Україні змінюються, і це не тільки стосується умов фінансування медичних закладів, а й способу, яким надається медична допомога. Медична реформа передбачає перехід до системи ПМД, що означає, що медичні заклади будуть орієнтуватися на надання максимального спектру медичних послуг на першому рівні. Однією з ключових проблем, що необхідно вирішити в рамках медичної реформи, є організація надання медичної допомоги в умовах великої кількості пацієнтів, зокрема з огляду на зростання кількості захворювань, попит на послуги та ін. З цією метою, необхідно провести комплексну оцінку потреб населення у медичних послугах та розвиток нових моделей надання медичної допомоги, що будуть відповідати потребам сучасного суспільства.

Організація надання медичної допомоги розглядається, як складний процес, який потребує взаємодії різних спеціалістів та структур. Основною метою організації ПМД є забезпечення населення якісною та ефективною медичною допомогою.

Основними напрямками покращення надання медичної допомоги в умовах медичної реформи є розвиток ПМД, впровадження електронної медичної системи, розвиток мережі лікувальних закладів та забезпечення їх належним обладнанням, а також забезпечення належних умов для роботи медичного персоналу.

Надання якісної медичної допомоги в Україні – це завдання, яке потребує комплексних заходів і рішень. Щоб покращити надання медичної допомоги в умовах медичної реформи, необхідно розвивати наступні напрямки:

- 1) розвиток первинної медичної допомоги, для чого необхідно забезпечити розвиток мережі закладів, залучати до роботи у сільській місцевості лікарів загальної практики та сімейних лікарів. Перш ніж звернутися до лікаря-спеціаліста, пацієнт має отримати відповідну допомогу на рівні первинної медичної допомоги;

- 2) забезпечення належних умов для роботи медичного персоналу.



що дозволять зберегти національний кадровий потенціал медичної системи. Необхідно збільшувати зарплати медичних працівників, зменшувати рівень корупції та забезпечувати медичних працівників сучасним обладнанням та інструментами;

3) впровадження електронної медичної системи, що дозволить зменшити кількість помилок, що виникають при обліку та аналізі медичних даних, покращити обмін інформацією між лікарнями та лікарями різних спеціалізацій;

4) розвиток мережі лікувальних закладів та забезпечення їх належним обладнанням, так як забезпечення лікарень та поліклінік належним обладнанням та інструментами є важливим фактором, який дозволяє забезпечити високу якість та ефективність медичної допомоги.

Отже, вдосконалення медичної системи та організації надання медичної допомоги в умовах медичної реформи вимагає комплексного підходу та забезпечення взаємодії різних структур та організацій. Розвиток ПМД, забезпечення належних умов для роботи медичного персоналу, впровадження електронної медичної системи та розвиток мережі лікувальних закладів та забезпечення їх належним обладнанням – це ключові напрямки покращення надання медичної допомоги в умовах медичної реформи.

**Список використаних джерел:**

1. Зубарева О. Медична реформа в Україні: оцінки українців та досвід регіонального дослідження. Вісник Дніпровський національний університет імені О. Гончара. ГРАНІ Том 22. № 4. 2019. С. 54-62.
2. Лехан, А В., Крячкова М.В. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. *Україна: Здоров'я нації*. 2018. № 4 (52). С.6-8.
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.

**Тарас НАЗАРЕНКО**

здобувача освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник - д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тетяна ЖЕЛЮК

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ**

Важливою складовою організації діяльності на ринку стоматологічних послуг є система ціноутворення.

Ціноутворення – «це процес формування цін, визначення їх рівня і пошук їхнього оптимального сполучення. Методика розрахунку вихідних цін включає постановку завдання ціноутворення, оцінку витрат закладу, врахування попиту на послугу, аналіз цін і послуг в конкурентів, вибір методу ціноутворення. Основним завданням ціноутворення є покриття витрат вироблення послуг і одержання прибутку. Це впливає з особливостей ринкової економіки, де, як правило, панує гостра конкуренція, у якій виживає той, хто має найвищу норму прибутку» [1]. Ціноутворення на ринку медичних послуг залежить від кон'юнктури, передусім від попиту, а в стоматології він зростатиме по мірі скорочення ціни, але лише до певного моменту, коли спрацьовує алгоритм ціна-якість.

Удосконалення ціноутворення на стоматологічні послуги може бути складним питанням, оскільки воно передбачає баланс між необхідністю надання високоякісної медичної допомоги та необхідністю зробити послуги доступними в ціновому аспекті для пацієнтів. Для оптимізації алгоритму ціноутворення можна використати наступні підходи:

- комплексне чи пакетне ціноутворення, яке може допомогти пацієнтам заощадити гроші на послугах, які їм потрібні, а одночасно збільшити дохід від стоматологічної практики;
- покроковий алгоритм оплати. Розробка плану оплати для пацієнтів, які не можуть дозволити собі оплатити послуги одночасно повністю чи наперед;
- зменшення накладних витрат завдяки використанню цифрових технологій (знімки, проектування, сканування);
- стоматологічне страхування: стоматологічні практики можуть співпрацювати з стоматологічними страховими компаніями, щоб надати пацієнтам доступні варіанти покриття витрат. Стоматологічне страхування не дуже поширене в Україні, тому більшість стоматологічних послуг пацієнти оплачують із власної кишені. Приватні

плани стоматологічного страхування існують, але вони не є широко доступними та можуть не покривати всі стоматологічні процедури. НСЗУ через пакет медичної допомоги оплачує деякі стоматологічні послуги дітям віком до 18 років і деяким дорослим з низькими доходами через державну систему медичного страхування. Однак ці послуги можуть не покривати всі необхідні стоматологічні процедури, і час очікування лікування може тривати довго;

- профілактична допомога. Це може включати навчання пацієнтів належним методам гігієни ротової порожнини та пропонування регулярних чищень і оглядів, щоб завчасно виявити можливі проблеми.

Загалом, покращення ціноутворення на стоматологічні послуги вимагає поєднання креативних стратегій, таких як комплексне ціноутворення та плани оплати, а також зосередження на економічних технологіях і профілактичній допомозі. Працюючи над тим, щоб зробити стоматологічні послуги доступнішими, стоматологічні практики можуть покращити результати лікування пацієнтів і створити базу лояльних пацієнтів.

**Список використаних джерел:**

1. Ціноутворення медичних послуг в умовах ринкової економіки URL: <https://bit.ly/3Hb1UJF>

**Сергій НИКИФОРЧИН**

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

**ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ОСВІТИ В РЕГІОНІ**

Відповідно до сучасних концепцій регіонального розвитку, найважливішими факторами соціально-економічного розвитку є якість людських ресурсів та здатність до співпраці. Зокрема, освіта та постійне підвищення кваліфікації є важливими факторами та генераторами регіонального та національного розвитку.

Досвід економічно високорозвинених країн свідчить, що економічний успіх, високі позиції цих країн на світовому ринку та конкурентоспроможність їх економік все більше залежать від рівня знань суспільства та здатності створювати і використовувати в економічних процесах технічні, економічні, ІТ-знання тощо.

В економіці 21 століття знання є найціннішим ресурсом, який визначає розвиток економіки. Значення природних ресурсів і низькокваліфікованої праці зменшується, а роль людського капіталу зростає. У звіті Світового банку "Моніторинг екологічного прогресу" зроблено спробу оцінити джерела глобального багатства з точки зору трьох видів капіталу (природний, економічний і людський - останній включає соціальний і людський капітал в розумінні моделі чотирьох капіталів). Згідно з цим джерелом, 20% світового багатства припадає на природний капітал, 16% - на економічний капітал (вироблені активи), а решта, 64%, - на людські ресурси. Таким чином, як видно з наведеного вище прикладу, люди та їхні здібності є найважливішим ресурсом і основою функціонування економіки [1]. Отже, в сучасній економіці існує високий попит на висококваліфікованих працівників, що підтверджується економічною стратегією Європейського Союзу. Кваліфіковані працівники та дослідники є найбільш затребуваними на ринку праці та найбільш високооплачуваними. Ринок праці та освітня політика тісно пов'язані між собою: інтерес до освіти знижується, коли ринок праці не вимагає високих навичок, навіть якщо ці навички можуть знадобитися для посилення потенціалу зростання. І навпаки, компанії, які інвестують у дослідження та ефективно використовують зовнішні джерела знань, динамічно зростають і створюють найбільшу додану вартість. Найбільший потенціал для такого профілю економічного розвитку мають країни та регіони з потужними науково-дослідними підрозділами, здатними генерувати нові знання та технології, потужною економічною базою, здатною поглинати та комерційно використовувати ці знання, а також достатнім фінансуванням досліджень.

Економіка високорозвинених країн базується на зростаючому пулі добре освічених людей з творчими та інноваційними навичками, що є необхідною умовою технічного, економічного та соціального прогресу.

Для розвитку економіки, що базується на знаннях, перш за все необхідно забезпечити доступ до знань через освіту в найширшому розумінні цього терміну для всіх верств суспільства. У 1964 році Г. Беккер визначив витрати на освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я тощо як інвестиції в людський капітал. На відміну від фізичного капіталу, цей вид активів нерозривно пов'язаний з людьми, в яких він втілений [2]. У літературі склалася думка про роль людського капіталу як одного з найважливіших детермінантів продуктивності праці (як на сукупному, так і на індивідуальному рівні), що в подальшому трансформується у збільшення інновацій в економіці та вищі темпи економічного зростання. Людський капітал також має позитивний вплив на зменшення нерівності в доходах і на регіональний розвиток. Емпіричні

дослідження показують, що ті регіони, які вирішили інвестувати в людський капітал, розвиваються швидше, ніж інші, незалежно від їхнього початкового рівня добробуту. Геммел доходить схожих висновків, стверджуючи, що і людський капітал, і темпи його зростання є одними з головних рушіїв економічного зростання. Родрігес і Родрік, з іншого боку, підкреслюють, що інструменти, які зазвичай використовуються для визначення взаємозв'язку між людським капіталом та економічним зростанням, є неадекватними. На думку Білса та Кленова, країни з високим рівнем охоплення дітей шкільною освітою досягають швидшого зростання доходу на душу населення, оскільки високий рівень охоплення призводить до швидкого підвищення продуктивності праці. Ханушек і Кімко стверджують, що якість освіти має значний вплив на продуктивність і темпи національного зростання [3-6].

Навички та знання людей мають вирішальне значення для їхньої позиції на ринку праці. Люди з вищою освітою та досвідом роботи не лише отримують вищу заробітну плату за свою працю, але й мають більше шансів бути працевлаштованими. З іншого боку, серед молодих людей без досвіду роботи або освіти існує високий ризик безробіття. Освіта також позитивно впливає на добробут людей, зокрема на їхнє здоров'я та соціальний капітал. Зв'язок між рівнем економічного розвитку та інвестиціями в людський капітал існує у двох напрямках. З одного боку, людський капітал, як фактор економічного зростання, впливає на темпи розвитку регіону. З іншого боку, як якість освітньої інфраструктури, так і інвестиції в навички та знання прямо пропорційні рівню доходів населення. З обох причин капітал знань як фактор розвитку все частіше аналізується на регіональному рівні.

Сьогодні освіта, поряд з такими факторами, як доступність, розмір ринку, агломераційні переваги тощо, формує основу регіонального розвитку, впливаючи на динаміку та тип розвитку. В умовах поглиблення відмінностей в економічному розвитку регіонів вона є ключовим елементом не лише економічного відновлення, а й розвитку. Підвищення ефективності та результативності державних витрат на вищу освіту вимагатиме дій на більш ранніх рівнях освіти, тому втручання на більш ранніх етапах навчання може бути дуже економічно ефективним. Реформа систем вищої освіти, особливо з точки зору управління, має потенціал для підвищення ефективності державних витрат. Системи вищої освіти є більш ефективними, коли вищі навчальні заклади мають базову автономію і гнучкість, особливо щодо політики зайнятості, а також фінансову автономію.

Крім підвищення ефективності вищої освіти, необхідно забезпечити довгострокове фінансування. У зв'язку з цим важливо

зазначити, що старіння населення може спричинити додатковий тиск на фінансування вищої освіти з трьох основних причин: по-перше, через поступове подовження тривалості трудового життя зростатиме попит на періодичну освіту та перепідготовку. По-друге, освіта і професійна підготовка ставатимуть все більш важливими для досягнення зростання продуктивності праці, необхідного для забезпечення високих і стійких темпів економічного зростання. І по-третє, вартість вищої освіти в майбутньому також зростатиме, як очікується, через вищий рівень участі в ній. З цієї причини слід серйозно розглянути можливість запровадження приватного фінансування вищої освіти. Збільшення приватних джерел фінансування стає важливим у ситуаціях, коли обмежене державне фінансування є результатом надмірного скорочення кількості студентів. Якщо збільшення фінансування вищої освіти відбувається за рахунок підвищення плати за навчання, важливо, щоб система грантів та/або кредитів, створена для забезпечення доступу бідніших студентів, працювала належним чином.

Ендогенний та екзогенний розвиток, а також спеціалізований чи диференційований профіль регіонального виробництва та послуг залежить від характеристик освітнього забезпечення. Освіта також визначає, чи відносна конкурентоспроможність місця в першу чергу визначається видами діяльності, що базуються на низьких витратах на робочу силу, чи ставленням і кваліфікацією місцевої робочої сили. У літературі наводяться докази переваг освіти для окремих осіб і суспільства в цілому. Для людини рівень освіти є ключовим фактором, що визначає її заробіток і має значний вплив на результати на ринку праці.

Література на цю тему, а також вітчизняний і зарубіжний досвід чітко показують, що на розвиток загального рівня людського капіталу значною мірою впливає наявна освітня інфраструктура [3, 4]. На ранній стадії розвитку людини надзвичайно важливо, щоб вона мала легкий доступ до широко визначеної освітньої інфраструктури (дошкільні заклади, початкова школа, неповна середня школа, середня школа); шкільне обладнання (комп'ютери, класні приміщення) також має важливе значення. Крім того, доступ до якісної та легкодоступної дошкільної та шкільної освіти означає, що батьки дітей можуть приділяти більше часу власному розвитку, брати участь у тренінгах, продовжувати раніше перервану освіту, що значно сприяє підвищенню їхньої кваліфікації. Таким чином, ефективно створена мережа освітньої інфраструктури сприятиме не лише підвищенню якості людських ресурсів тих, хто безпосередньо нею користується (найчастіше це діти та молодь), а й їхніх батьків.

Інвестиції в освіту є критично важливим фактором для сукупної продуктивності та економічного зростання, оскільки сучасне зростання базується на технологічному прогресі, який вимагає більш кваліфікованої та освіченої робочої сили. Інвестиції в освіту також забезпечують негрошові вигоди, такі як більша тривалість життя, ширша участь у соціальному та громадському житті, більша соціальна згуртованість та зниження рівня злочинності.

**Список використаних джерел:**

1. Monitoring Environmental Progress (MEP). A Report on Work in Progress. World Bank, Washington 1995.
2. Becker G. Human Capital. A Theoretical Analysis with special Reference to Education. New York 1964. Patrz też: GS. Becker: The Economic Approach to Human Behavior. University of Chicago 1976.
3. Acemoglu D. Human Capital Policies and the Distribution of Income: A Framework for Analysis and Literature Review. Treasury Working Paper Series 01/03, New Zealand Treasury.
4. Cardenas M., Ponton A. Growth and convergence in Colombia 1950-1990. Journal of Development Economics, 1995.
5. Gemmell N. Evaluating the Impact of Human Capital Stocks and Accumulation on Economic Growth: Some New Evidence. „Oxford Bulletin of Economics and Statistics” 1996, Vol. 58, s. 9-28.
6. Rodriguez F., Rodrik D. Trade Policy and Economic Growth: a Skeptic Guide to the Cross-National Evidence. NBER Working Paper 1999, No. 7081.

**Володимир ПОЛИНЯК**

здобувач освітньо-наукової програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник - д.е.н., професор  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Алла МЕЛЬНИК

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ РОБОТІ НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ**

В умовах підвищення конкуренції на ринку логістичних послуг зростає потреба посилення конкурентоспроможності підприємства. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є застосування аутсорсингу, що вимагає відповідності аутсорсингових операторів вимогам сучасності і побудови специфічної організаційної культури.

В світовій практиці передача логістичних послуг на аутсорсинг є поширеним способом зниження витрат на логістичні бізнес-процеси. За оцінками дослідників даної проблеми «Аутсорсинг є однією з найбільш

сучасних і успішних моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг» [ 1]. « Термін «аутсорсинг» означає скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно не ключового або неприбуткового для підприємства і передачу його спеціалізованим компаніям» [1].

В якості таких останнім часом виступають невеликі компанії України, які працюють на умовах аутсорсингу, надаючи логістичні послуги операторів –провайдерів дистанційно переважно на зарубіжних логістичних маршрутах. Виконуючи ланцюжок функцій з координації процесу ефективної доставки товару ( готової продукції, сировини) до споживачів ( або логістичних терміналів), переданих підприємством, яке прагне забезпечити своєчасну і надійну доставку кінцевому споживачу, такі компанії виступають в ролі спеціалізованих логістичних посередників. Зміст робіт, відповідно організаційна культура таких підприємств відрізняється від роботи інших підприємств в сфері логістики, що не знайшло належного наукового аналізу в царині досліджень даної проблематики.

Компенсуючи цю прогалину, вивчивши практику роботи зазначених підприємств, відзначимо наступне:

– спеціалізовані логістичні посередники працюють переважно у сфері зовнішньої логістики;

– їх діяльність зосереджена на комплексному управлінні процесами транспортування вантажів до місць зосередження їх споживачів, або до місць зберігання вантажів, що дозволяє стверджувати, що вони де-факто частково виконують послуги експедиції;

– ця робота відбувається шляхом дистанційного надання логістичних послуг чітко визначеним клієнтам-перевізникам;

– вона базується на використанні сучасних інформаційних технологій для забезпечення комунікацій.

Дослідження ринку аутсорсингових логістичних послуг показує, що робота на ринках логістики зарубіжних країн ставить особливі вимоги до спеціалізованих компаній, їх провайдерів і безпосередньо до операторів, які виконують логістичні функції з супроводу вантажів:

1) необхідність дотримання загальної стратегії зв'язку з партнерами, відтак забезпечення клієнтоорієнтованого підходу в менеджменті загалом і організаційній культурі зокрема;

2) високий рівень володіння іноземною мовою ( переважно англійською) для забезпечення високоякісної комунікації;

3) дотримання певної звукової ізоляції від інших учасників виробничого процесу підчас дистанційної комунікації з клієнтом;

4) своєчасне і гарантоване виконання роботи, дотримання графіку.



В будь якій моделі побудови організаційної культури визначальну роль відіграє зміст робіт, умови і алгоритм їх виконання. В досліджуваному випадку варто зазначити, що:

- робота здійснюється в значній мірі у вечірній і нічний час, що не відповідає режиму роботи українських підприємств, а можливість її виконання ускладнюється запровадженням комендантської години в період війни;
- виникають труднощі взаємозаміни виконавців;
- спостерігається висока залежність оплати праці від обсягу виконаних робіт;
- мають місце ризики, обумовлені можливими змінами попиту на логістичні послуги на зовнішніх ринках;
- «сервіс- провайдер залучає власний персонал до реалізації проекту в міру його необхідності» [2];
- важко передбачити перспективи розвитку даного напрямку роботи в майбутньому.

Водночас проведений аналіз показує, що організаційна культура досліджуваних підприємств опирається на те, що :

- 1) надання логістичних послуг на умовах аутсорсингу є відпрацьованим процесом;
- 2) покращуючи якість обслуговування, можна добитись гарантій довготривалої співпраці;
- 3) є можливість для застосування гнучкого підходу до визначення чисельності персоналу і його структурування;
- 4) у працівників створюється потреба і можливість покращити власні знання і підвищувати кваліфікацію;
- 5) працюючи з зарубіжними партнерами, колектив отримує ефективний спосіб удосконалення власної організаційної культури або формування сучасної корпоративної культури.

Попри це, дослідження специфіки організаційної культури українських провайдерів логістичних послуг на засадах аутсорсингу із зарубіжними клієнтами показало такі негативні характеристики:

- відсутність, зазвичай, довготривалих угод з партнерами;
- висока плинність кадрів;
- проблема тривалої підготовки персоналу для виконання змісту робіт;
- орієнтація на персональний результат, без належної системи мотивації щодо підвищення ефективності роботи компанії і її конкурентоспроможності на даному сегменті ринку;

– недостатня врегументованість взаємовідносин між працівниками, що вказує на необхідність серйозної роботи менеджменту над розвитком корпоративізму в організації.

Здійснюючи комунікації з зарубіжними партнерами і формуючи організаційну культуру компанії, що працює на засадах аутсорсингу в логістиці, треба чітко усвідомлювати спонукальні чинники зарубіжних партнерів щодо передачі розглянутих нами логістичних функцій в аутсорсингу, вміти об'єктивно оцінити ринок провайдерів, виявити переваги і недоліки співпраці для власного підприємства в сучасних умовах, володіти інформацією про тенденції розвитку аутсорсингу на досліджуваних ринках у світі, орієнтуючи на це власну концепцію розбудови організаційної культури.

**Список використаних джерел:**

1. Кубишина Н.С., Царук О.Ю. Використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг України..URL: <https://core.ac.uk/download/pdf>
2. Логістичний аутсорсинг як механізм підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <https://kmim.pnu.edu.ua/sites/2021/04/PDF>

**Юлія П'ЯТНИЧКА**

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

**ДЕРЖАВНА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА:  
НОВІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

На сьогоднішній день дослідження державних міграційних процесів та політики є дуже актуальним, тому що війна та конфлікти призводять до значного збільшення числа мігрантів та біженців. Перед державою постають серйозні виклики: потрібно забезпечити безпеку та інтеграцію у суспільство цих людей. Важливо вирішити питання щодо законності дій держав щодо мігрантів та біженців і дотримання їх захисту їх прав. Ці питання вимагають аналізу та дослідження, для того щоб отримати ефективні рішення та план подальших дій для держав та міжнародних організацій.

В умовах війни новизна державної міграційної політики полягає у тому, щоб зосередити увагу на нових викликах, що виникають перед державою в контексті міграції під час війни.

Дослідження базується на нових викликах, що виникають у процесі війни та знаходженні рішень, які зможуть забезпечити захист мігрантів та їх прав, вплинути на позитивний розвиток соціальної та економічної інтеграції мігрантів. Державна міграційна політика – це комплекс державних заходів, які спрямовані на регулювання потоків мігрантів та розробку правил перебування, роботи, соціального захисту та інтеграції іноземців на території держави [1].

Структура та складові державної міграційної політики України включають різноманітні законодавчі акти, органи влади, міжнародні документи та угоди, програми й проекти, моніторинг та аналіз ситуації з міграції, взаємодію з іншими країнами та міжнародними організаціями. Також, міграційна політика України має різні форми, серед яких можна виділити наступні: юридичні: законодавча діяльність, яка полягає у прийнятті законів та нормативно-правових актів, що регулюють міграційні процеси та права мігрантів в Україні.

Враховуючи російське вторгнення в Україну, міграційна політика країни мала викликати особливість і зміни. Україна, як країна, що приймає мігрантів відносно нова в цій ролі. Проте, конфлікт призвів до значного напливу внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в інші регіони країни. Я вважаю, що міграційна політика України в умовах війни орієнтована на забезпечення прав і потреб ВПО та біженців, а також на підтримку їхньої інтеграції в суспільство.

На мою думку, міграційна політика України в умовах війни вимагає комплексного підходу та співпраці між державними та громадськими структурами, щоб забезпечити належні умови для мігрантів та переміщених осіб. У загальному, наслідки війни в Україні мають значний вплив на міграційну політику як в Україні, так і в сусідніх країнах та світі. Необхідно приймати ефективні та гуманні рішення для підтримки біженців, щоб забезпечити їхнє безпечне та гідне перебування на новому місці проживання. Розглянемо можливі наслідки війни для міграційної політики держави: збільшення кількості біженців, зміни в законодавстві, зміна відношення до іммігрантів, зміни в економіці, гуманітарна криза, відтік працездатного населення, зміна культурного складу населення, зменшення кількості населення України. [2]

Отже, війна в Україні має серйозні наслідки для міграційної політики, які відображаються у збільшенні числа внутрішніх переселенців, нелегальної міграції та викликах, пов'язаних з наданням допомоги мігрантам. Крім того, я вважаю, що конфлікт створює ризики для безпеки та здоров'я переселенців, що потребують надання медичної допомоги та соціальних послуг. Тому, на мою думку, необхідно приділяти достатню увагу розробці та реалізації ефективної міграційної політики,

яка враховує виклики, пов'язані з війною в Україні, і забезпечує надання необхідної допомоги та захисту для переселенців та мігрантів. Забезпечення адекватної міграційної політики в Україні потребує уваги та спільних зусиль всіх зацікавлених сторін. Важливо розробити політику, яка відповідатиме вимогам міжнародного права та забезпечуватиме надання необхідної допомоги та захисту для переселенців. На мою думку, для того щоб розуміти та ефективно оцінювати міграційну політику сьогодення, потрібно ознайомитись з даними процесами у довоєнний період. Історія міграційної політики в Україні має давню історію. Значну частину ХХ століття Україна була складовою частиною Радянського Союзу, і міграційна політика керувалася центральною владою в Москві. Після отримання незалежності в 1991 році Україна стала формувати власну міграційну політику.

Значний вплив на міграційну політику України має її розміщення на стику сходу та заходу, що зумовлює різні міграційні потоки. Також, з моменту незалежності країни, Україна звертається до здійснення міграційних процесів як засобу забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Україна у військовий період надала особливої уваги питанням міграції та проблемам переміщених осіб. Я вважаю, що Україна зробила успішні кроки у вдосконаленні міграційної політики в умовах війни, проте є багато проблем, які потребують уваги та подальшого розвитку.

Отже, в теперішній час процеси державної міграційної політики та нових викликів в умовах війни характеризуються складністю. Впровадження ефективної державної міграційної політики в Україні – важливий фактор сталого розвитку держави. На мою думку, такі фактори як ефективність механізмів контролю, доступність інформації, наявність ресурсів, тощо, можуть успішно вплинути на впровадження державної міграційної політики. Також, потрібно забезпечити взаємодію між державними органами влади, громадськістю та мігрантською спільнотою з метою вирішення проблем, що пов'язані з міграцією. Розвиток міграційної політики повинен базуватися на відкритому діалозі між державою та громадянами, зокрема з мігрантами, та повинен відповідати вимогам міжнародного права.

**Список використаних джерел:**

1. Закон України "Про імміграцію" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14#Text> (дата звернення: 03.04.2023).
2. Вимушена міграція і війна в Україні. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-24-bereznya-2022/> (дата звернення 30.03.2023).

**Любов СКИБЛЮК**

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

## **РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Невід'ємною складовою сталого розвитку України є створення та функціонування ефективної системи публічної служби, результативність якої значною мірою залежить від діяльності професійних і мотивованих кадрів, які можуть оперативно приймати рішення, гнучко адаптуватися до зміни ситуації, а також креативність і здатність до інноваційного мислення. Відтак, основним завданням розбудови дієвої публічної служби в Україні в контексті підвищення ефективності практичного здійснення функцій держави, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності публічних службовців. Це сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки.

Мотиваційний вплив в державних органах повинен базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів. Саме останні є тими детермінантами, використання яких дозволить ефективно управляти мотиваційними процесами і на цій основі формувати умови для підвищення якості надання послуг [1].

В системі публічної служби мотиваційний механізм поєднує такі системо-окреслювані елементи: мету (для чого включаються мотиватори); засоби (обмінні) для досягнення мети та види мотивацій; знання, досвід щодо об'єктів потреб; інформація щодо напрямів застосування праці; очікувану результативність праці щодо забезпеченості потреб; дії з розширення поля прикладання праці; посилення результативності праці та мотиваційний ефект тощо. Проте мотиваційний механізм на різних рівнях (колективи, державні установи, держава тощо) має свої особливості в елементах, структурі, спрямованості тощо.

Питання забезпеченості мотивації працівників регламентує Закон України «Про державну службу», в якому спрямованість змісту пов'язана із задоволенням потреб та реалізацією мотивів, які забезпечуватимуть ефективність роботи [2]. Мотивація в цьому Законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Відтак, з метою

підвищення ефективності публічного управління, державна політика у сфері забезпечення мотиваційної складової полягає у створенні: максимально сприятливих умов для проходження публічної служби; безпечних та належних умов праці; соціального та правового захисту; можливостей просування по службі та заохочення за сумлінну працю. При цьому формування новітніх підходів до мотиваційного механізму полягає в класифікації мотивів на основі узгодження інтересів всіх учасників процесу надання послуг. Для окремо взятого державного службовця - це збільшення заробітної плати, професійний ріст, соціальний захист і т.д. Наявність різних мотивацій дозволяє структурно розглядати окремі чинники як складові частини загального мотиваційного механізму управління. Відтак, мотиваційний механізм в системі публічної служби повинен включати інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями державного органу; підвищувати ефективність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем державного органу; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб.

Водночас, у сучасних умовах, організація оплати праці як ніколи повинна забезпечити прямий зв'язок між мірою праці працівника і мірою одержуваної грошової винагороди. Це ті мотиваційні умови, що дозволять працювати з урахуванням його потреб у виборі професійної діяльності, сфери діяльності, характеру й змісту праці, рівня його оплати. Разом з тим, оплата праці державних службовців не відповідає тим вимогам, які ставить перед ними суспільство та держава, адже державні службовці повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (комунікативні навички, лідерство, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо. Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі державного органу за рахунок вмотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим, наскільки повно орган державної влади забезпечує задоволення їх основних потреб. Важливим в цьому контексті є поєднання інтересів працівників зі стратегічними цілями державного органу.

Для формування ефективної системи мотивації трудової діяльності працівників в системі публічної служби важливе значення має нематеріальна мотивація праці, як один із напрямів імплементації стратегії підвищення ефективності праці, що здійснює довгостроковий вплив на людину, змінює структуру її ціннісних орієнтацій та інтересів і

на цій основі забезпечує формування людського капіталу. Нематеріальна мотивація – це процес, спрямований на заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні ефективності діяльності державного органу. При цьому важливим є впроваджувати наступні форми нематеріальної мотивації працівників: просування службовими сходами, професійне навчання, сприятливий мікроклімат, незалежність, коректне ставлення керівництва, підтримка колег, відчуття турботи колективу, відчуття згуртованості колективу, похвала.

Зазначимо, що новацією 2020 року стало введення поняття «віддаленої роботи» для державних службовців, що започаткувалося у зв'язку із встановленням карантину та протиепідемічних обмежень на території України із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 641 [3]. Ввівши зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 50, Уряд доповнив раніше визначену можливість за ініціативою працівника та згодою керівника встановлення безстроково або на певний період часу гнучкого режиму робочого часу (неповний робочий день або тиждень, лише з поважних причин), відповідною можливістю виконання посадових обов'язків за межами адміністративної будівлі державного органу з дотриманням режиму робочого часу (за таких умов працівник гарантує власне технічне забезпечення, перебування на постійному телефонному та телекомунікаційному зв'язку, виконання визначених керівником завдань на період дистанційної роботи).

Отже, для розробки ефективного мотиваційного механізму в системі публічної служби доцільно враховувати: відповідність винагороди досягнутим результатам кількості і якості роботи; співвідношення різних форм матеріального і нематеріального стимулювання; простоту, ясність та чіткість системи стимулювання щодо заохочення та покарання; характер сприйняття працівниками матеріального і нематеріального стимулювання. При цьому найдієвішим мотиватором є винагорода за досягнуті результати та комплексний підхід до визначення досягнень кожного працівника, його індивідуальної праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2019. № 10. URL : <http://>

dspace.wunu.edu.ua/bitstream/

2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

3. Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Постанова КМУ від 22 липня 2020 р. № 641. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2020-%D0%BF#Text>

### **Ігор СТРУМЕЦЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

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

## **РИЗИК І НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ У БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Для успішного існування в умовах ринкової економіки керівникам необхідно зважуватися на впровадження технічних нововведень і на сміливі дії, а це підсилює ризик. Тому необхідно правильно оцінювати ступінь ризику й уміти управляти ним, щоб домогтися більш ефективних результатів на ринку [1].

Бізнес-діяльність кожного підприємства здійснюється не тільки в умовах ризику, але також в умовах систематичної, перманентно зростаючої невизначеності, тому керівництву підприємства треба вміти швидко та гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі, що вимагає розробки та застосування засобів методологічного й математичного забезпечення для можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Більшість управлінських рішень ухвалюються в умовах ризику, що обумовлюється низкою чинників. Серед них – відсутність повної інформації, наявність суперечливих тенденцій, елементи випадковості тощо. У подібних умовах виникає неясність, а її наслідком є непевність в одержанні очікуваного кінцевого результату. Крім того, зростає можливість появи додаткових витрат і втрат.

В умовах невизначеності перспектив бізнес-діяльності підприємство висуває більш жорсткі вимоги до обґрунтування прийняття рішень, що призводить до необхідності правильного та обґрунтованого поєднання інтуїтивних, психологічних методів із методами математичного вирішення проблеми.

Невизначеність припускає наявність чинників, при яких результати дій непередбачені, а ступінь можливого впливу цих чинників на результати діяльності підприємства невідома, що пояснюється



неповнотою або неточністю інформації про умови реалізації проектів.

Розрізняють такі три типи ситуацій: ситуація визначеності, коли вибір конкретного плану дій з певної кількості завжди можливих призводить до відомого, конкретного результату; ситуація ризику, при якій вибір конкретного плану дій може призвести до будь-якого результату з їх фіксованої кількості; ситуація невизначеності характеризується тим, що вибір конкретного способу дій може призвести до будь-якого результату з фіксованої кількості, але ймовірності їх здійснення невідомі. Тут можна виділити два можливі випадки: або ймовірності невідомі через відсутність необхідної статистичної інформації, або про об'єктивні ймовірності взагалі говорити не варто [2].

Ситуація ризику характеризується такими ознаками: наявність невизначеності; необхідність вибору альтернатив дій (при цьому потрібно мати на увазі, що відмова від вибору також є різновидом вибору); можливість оцінити ймовірність здійснення обраної альтернативи, тому що в ситуації невизначеності ймовірність настання подій у принципі не встановлена.

Першим кроком у проведенні якісного аналізу ризиків є чітке визначення всіх можливих ризиків бізнес-діяльності підприємства.

В умовах дії різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників ризику можуть використовуватися різні способи його зниження, які впливають на ті або інші сторони діяльності підприємства.

Різнноманіття застосовуваних у підприємницькій діяльності методів управління ризиком можна розділити на чотири групи: методи відхилення від ризиків; методи локалізації ризиків; методи диверсифікації ризиків; методи компенсації ризиків [3].

Методи відхилення від ризику найпоширеніші в господарській практиці, ними користуються керівники, які воліють діяти напевно. Методи відхилення від ризику поділяють на: відмову від ненадійних партнерів, тобто прагнення працювати тільки з надійними, перевіреними партнерами, не розширюючи кола партнерів; відмова від інвестиційних та інноваційних проектів, упевненість у можливості виконання обраних проектів; відмова від ризикованих проектів, тобто відмова від інноваційних та інших проектів, можливість реалізації або ефективність яких викликає сумнів; страхування ризиків, страхування ймовірних втрат служить не тільки надійним захистом від невдалих рішень, але й підвищує відповідальність осіб, які ухвалюють рішення, примушуючи їх відповідальніше ставитися до розробки й прийняття рішень, регулярно проводити захисні заходи згідно зі страховими контрактами.

Методи локалізації ризиків використовуються тоді, коли вдається досить чітко ідентифікувати ризики й джерела їх виникнення. Виділивши економічно найнебезпечніші етапи або ділянки діяльності, можна зробити їх більш контрольованими й знизити рівень ризику. До таких методів локалізації відносяться: створення венчурних підприємств для локалізації ризикованої частини проекту припускає створення невеликого дочірнього підприємства як самостійної юридичної особи для високотехнологічних (ризикованих) проектів; створення спеціальних структурних підрозділів для виконання ризикованих проектів; укладання договорів про спільну діяльність для реалізації ризикованих проектів.

Методи диверсифікації ризиків полягають у розподілі загального ризику й поділяються на: розподіл відповідальності між учасниками проекту. Необхідно при розподілі робіт між учасниками проекту чітко розмежувати сфери діяльності й відповідальність кожного учасника; диверсифікація видів діяльності й зон господарювання; диверсифікація збуту й поставок, тобто робота одночасно на декількох ринках; диверсифікація інвестицій – перевага в реалізації декількох невеликих за вкладеннями проектів; розподіл ризику в часі (за етапами роботи), тобто необхідно розподіляти й фіксувати ризик у часі при реалізації проекту.

Методи компенсації ризиків пов'язані зі створенням механізмів попередження небезпеки. Методи компенсація ризиків більш трудомісткі й вимагають великої попередньої аналітичної роботи для їх ефективного застосування: ідентифікація заздалегідь джерел ризиків і розробка заходів щодо їх компенсації, плану використання резервів; періодична розробка сценаріїв розвитку й оцінки майбутнього стану середовища господарювання для учасників проекту, прогнозування поведінки партнерів і дій конкурентів методами загальноекономічного прогнозування; моніторинг соціально-економічного й нормативно-правового середовища припускає відстеження поточної інформації про відповідні процеси; створення системи резервів – страхових запасів сировини, матеріалів тощо з метою організації їх оптимальної структури й достатньої ліквідності вкладених коштів; навчання персоналу та його інструктаж.

Враховуючи вище зазначене, констатуємо, що основними результатами якісного аналізу ризиків є: виявлення конкретних ризиків проекту і причин, які їх породжують, аналіз гіпотетичних наслідків можливої реалізації визначених ризиків, пропозиції заходів щодо мінімізації збитку та їх вартісна оцінка. Використання якісної оцінки ризиків ще на проектній стадії дозволить обґрунтовувати

характеристики управлінського рішення, а потім обрати оптимальний варіант розвитку підприємства для конкретних умов.

**Список використаних джерел:**

1. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>
2. Гранатуров В.М., Литовченко І.В. Методи якісного аналізу підприємницьких ризиків. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_50\\_49235071.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_50_49235071.pdf)
3. Ганечко І.Г., Ситник І.С. Бізнес-план: особливості розробки та впровадження в умовах невизначеності. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2172/2155>

**Сергій ТОМЧУК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – д.ф., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Віктор МАСЛЕЙ

**КОНТРАКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Контракти є важливим інструментом впливу покупців на постачальників послуг, оскільки в них зазначені умови надання, перелік, обсяг медичних послуг. Окрім того, договірні відносини сприяють створенню рівних можливостей укладення контрактів, які фінансують за рахунок бюджетних коштів, для публічних та приватних постачальників медичних послуг, і дозволяють активізувати такі управлінські стратегії: 1) децентралізація управління для делегування частини повноважень від вищих органів управління до закладів охорони здоров'я; 2) розділення функцій платника та постачальника медичних послуг, зміна типу відносин між ними з ієрархічних на партнерські; 3) формування економічної зацікавленості медичних інституцій у забезпеченні максимально можливої результативності власної діяльності – високої якості послуг за якомога менших витрат; 4) підвищення рівня адміністративної та фінансової автономії, гнучкості постачальників медичних послуг та рівня їх відповідальності за якість наданих послуг; 5) посилення відповідальності платника за організацію фінансування; 6) формування пацієнтів як обізнаних, добре інформованих споживачів медичних послуг, які здатні цивілізовано захищати свої визначені законом права та реально впливати на поліпшення якості системи охорони здоров'я.

Процес контракування передбачає ведення переговорів та укладення угоди між покупцем і постачальником на конкурентних

засадах, і дає змогу покупцям забезпечувати контроль за витратами на макрорівні, а також підвищувати результативність роботи закладів охорони здоров'я [1, с. 224]. Контрактні закупівлі медичних послуг дозволяють формалізувати процес планування й управління, зробити прозорими та чіткими зобов'язання сторін договору щодо досягнення конкретних цілей і виконання визначених завдань. А саме це і є ключем для забезпечення правових та економічних стимулів підвищення ефективності використання ресурсів [2, с. 15].

У світовій практиці трапляються різні моделі контрактації медичних послуг, що мають певні переваги та недоліки:

1. Блок-контракти передбачають виконання наступних умов: закупівельник виплачує надавачеві узгоджену суму за можливість направляти пацієнтів на лікування; обмежень в обсягах діяльності не передбачено. Блок-контракти характерні простотою складання та зручністю виконання, якщо історично склалися певні типи пацієнтів та майже не змінюється «коефіцієнт направлення до спеціалістів».

Перевагами блок-контрактів для надавачів медичних послуг є гарантований дохід для покриття витрат незалежно від фактично вкладеної праці та можливість планувати обсяги власної діяльності. До недоліків блок-контрактів можна віднести безоплатне виконання послуг, якщо їх обсяги перевищують очікувані, й надмірні витрати, якщо випадок захворювання виявиться важчим, аніж передбачали. Щоби запобігти некомпенсованим витратам, провайдери можуть наполягати на встановленні в блок-контракті верхніх меж на певні обсяги та види послуг за контрактом.

2. Контракти на узгоджену вартість та обсяг медичної допомоги передбачають виконання таких умов: закупівельник платить надавачеві за узгоджений обсяг медичних послуг; оплату здійснюють за кожний пролікований випадок понад узгоджений обсяг.

У разі відхилення від зазначених у контракті обсягів медичних послуг недовиконані роботи можна не оплачувати. Також на практиці інколи встановлюють так званий «рівень толерантності» – визначений відсоток відхилення від встановленого обсягу медичних послуг не спричиняє додаткових витрат для закупівельників чи штрафів для надавачів [1].

Недолік цієї форми контрактації – можливість суттєвого перевищення обсягів витрат порівняно зі законтракованими, що може викликати необхідність встановлення у договорах максимального обсягу діяльності для запобігання «накручуванню» витрат і надання непотрібних послуг.

Для надавачів контракти за вартістю та обсягом мають наступні

переваги: 1) гарантію мінімального обсягу діяльності з уникненням проблем на випадок перевищення рівня навантаження, встановленого у контракті; 2) можливість (якщо не помітить закупівельник) помістити менш витратні випадки в елемент обсягу, а більш витратні – в елемент оплати за пролікований випадок.

Контракти за вартістю та обсягом підходять для тих випадків, коли попит можна точно передбачити, і є максимально гнучкими як для провайдерів, так і для закупівельників медичних послуг [3, с. 6].

3. Контракти із зазначеною вартістю пролікованого випадку передбачають, що закупівельник оплачує узгоджену суму за кожний епізод діяльності, тобто кожне надходження пацієнта на лікування оплачують на основі індивідуального контракту. Зазначена модель контрактації є найдоцільнішою за невеликих обсягів діяльності, їх невизначеності або тенденції до зниження і застосовується до провайдерів медичних послуг, які обслуговують місцевості з низькою чисельністю населення.

Перевагою контрактів за вартістю пролікованого випадку є максимум гнучкості у встановленні обсягів послуг, недоліками – високий рівень трансакційних витрат, проблематичність визначення знижок, вимушеність покупців приймати ціну (а не впливати на неї) як наслідок монопольного становища надавачів послуг, потреба у надто великій кількості детальної інформації, через що контракти за вартістю пролікованого випадку поки що не знайшли широкого застосування у зарубіжних країнах.

Більшість сучасних експертів вважають, що найпридатнішою формою контрактації послуг системи охорони здоров'я в країнах, де відчувають нестачу інформації про ресурси, процеси та результати діяльності внаслідок нерозвиненості інформаційних систем, до яких належить і Україна, є застосування блок-контрактів [3, с. 6].

У перспективі, з розвитком приватного сектору системи охорони здоров'я, можливим стане використання конкурентних процедур закупівлі медичних послуг. Проте за умови впровадження єдиних державних тарифів на медичні послуги (а досвід багатьох розвинутих країн свідчить про доцільність використання такого підходу) цінова конкуренція між постачальниками згаданих послуг втратить актуальність, і на першому плані буде конкуренція на основі якості послуг.

Для впровадження контрактних відносин у галузь охорони здоров'я України, на наш погляд, доцільно вжити ряд заходів: 1) розмежувати поняття «медична послуга» і «медична допомога» та законодавчо врегулювати контрактні закупівлі медичних послуг; 2) визначити обсяг

державних гарантій безоплатної медичної допомоги – «базовий пакет» медичних послуг; 3) забезпечити точність інформації про стан здоров'я та потреби населення у медичній допомозі; 4) розробити медико-економічні стандарти і запровадити методичку розрахунку вартості медичних послуг, що мають стати основою єдиного механізму ціноутворення; 5) удосконалити систему оплати медичних послуг та створити правове підґрунтя для запровадження контрактної моделі оплати праці медичних працівників.

Таким чином, із метою забезпечення прозорості економічних відносин у секторі охорони здоров'я, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та створення умов для запровадження обов'язкового медичного страхування доцільно запровадити у практику функціонування закладів охорони здоров'я контрактних закупівель медичних послуг за найпростішою моделлю – блок-контракту.

**Список використаних джерел:**

1. Рожкова І. Договірні відносини як механізм ефективного управління ресурсами у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2008. Вип. 1. С. 223-230.
2. Рудий В. Нормативно-правові та управлінські аспекти автономізації постачальників медичних послуг та запровадження договірних відносин у сфері охорони здоров'я в Україні. *Сімейний лікар*. 2005. Вересень. С. 14-16.
3. Орел Є. Запровадження контрактних відносин – інструмент покращення показників ефективності діяльності постачальників медичних послуг. *Сімейний лікар*. 2005. Вересень. С. 6-10.
4. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкяльняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
5. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкяльняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2021. 516 с.

**Ольга ТРАЧ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.ф., доцент кафедри менеджменту,  
Публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Віктор МАСЛЕЙ

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

В контексті здійснення медичної реформи майбутнє вітчизняної системи охорони здоров'я та її сталий розвиток безпосередньо залежать від фахівців галузі, які використовують свої навички та здібності, прагнуть до самовдосконалення та вмотивовані до успішної професійної діяльності, що має стати основним завданням системи управління людськими ресурсами сучасного закладу охорони здоров'я.

Водночас, сучасні виклики, що постають перед Україною в сфері охорони здоров'я, зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до формування ефективної кадрової політики, яка є важливим інструментом реформування галузі охорони здоров'я та забезпечить пріоритет інтересів пацієнтів, підвищить задоволеність населення якістю і доступністю медичних послуг. У зв'язку з цим дуже важливо, щоб керівники всіх рівнів не тільки чітко виконували свої функціональні обов'язки, але знали способи і методи управління людськими ресурсами. В здійсненні цих завдань керівники повинні вміти оцінювати можливості людських ресурсів, зберігати, підтримувати, розвивати їх та мотивувати.

Управлінню людськими ресурсами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення [1]. Ефективність управління людськими ресурсами є суттєвим моментом успіху роботи закладів охорони здоров'я, а розробка, формування, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо управління людськими ресурсами потребує специфічних методик з урахуванням особливостей професійної діяльності та психологічного навантаження при роботі у закладі охорони здоров'я. При цьому рівень мотивації медичних працівників, який потрібний закладам охорони здоров'я для досягнення ними визначеного рівня продуктивності праці, формується виключно під впливом управлінських дій щодо підлеглих, а саме – складових мотиваційного механізму закладів охорони здоров'я. Головним завданням якого є формування відповідного рівня мотивації праці, зокрема, стимулювання, тобто впливу на потреби й інтереси, а через них на волю та поведінку медичних працівників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці [1]. Зазначимо, що існуюча форма мотивації медичних працівників закладів охорони здоров'я застаріла, в якій є недооцінка кадрових ресурсів, відсутність стимулів до вискоєфективної праці, яка задовольняла б потреби як медичних працівників, так і пацієнтів.

Після реорганізації закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства (КНП) змінюються засади оплати праці медичних працівників. Організація оплати праці переходить у нову площину - у сферу договірної регулювання. Тому на перший план виходить необхідність укладення колективного договору. Особливості укладення колективних договорів комунальними некомерційними підприємствами, порядок встановлення та закріплення системи мотивації та оплати праці медичних працівників розглядаються у Методичних рекомендаціях та роз'ясненнях з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств [2].

На відміну від установ та організацій, що фінансуються з бюджету, КНП самостійно встановлює у колективному договорі: форми і системи оплати праці; норми праці; розцінки; тарифні сітки; ставки; схеми посадових окладів; умови запровадження та розміри - надбавок; доплат, премій, винагород, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. При цьому рівень заробітної плати медичних працівників визначає індивідуальний трудовий договір, згідно з яким працівник отримує зарплатню у визначеному обсязі.

Зазначимо, що мотивуючий вплив на працівників закладів охорони здоров'я має оцінювання керівником процесу виконання медичним персоналом поставленого завдання. А стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків, реалізовані керівником форми управлінського впливу, зокрема, похвала, зауваження, допомога й інші. Відтак, щоб забезпечити якісне управління мотивацією медичного персоналу закладу охорони здоров'я, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності медичного персоналу та приймати своєчасні та зважені управлінські рішення. При цьому управління мотивацією передбачає створення такої системи управління людськими ресурсами, в якій формується необхідний рівень вмотивованості медичних працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх діяльності закладу охорони здоров'я.

В закладах охорони здоров'я ефективність та результативність праці



конкретного медичного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні. Усі керівники усвідомлюють необхідність заохочування працівників закладів охорони здоров'я до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань. Разом з тим, найпоширенішим мотиваційним механізмом є заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Саме ці елементи є найголовнішими і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації.

Міністерством охорони здоров'я запропоновані моделі мотивації та оплати праці медичного персоналу: модель «100% зарплата» не стимулює до продуктивної роботи та може застосовуватися при оплаті праці працівника з невеликим досвідом роботи або нових медичних працівників; модель «заробітна плата плюс бонуси» мотивує медичного працівника до отримання додаткових виплат, які можуть розраховуватися за різними індикаторами; модель «рівних часток», за якою передбачається розподіл частини прибутку підприємства порівну між працівниками, які надають медичну допомогу. Цей розподіл формує їхню зацікавленість у підвищенні рентабельності підприємства, однак нівелює особисті досягнення медичного працівника; модель «продуктивність», за якою оплата праці працівника залежить від відсотка надходжень, який він приносить. При цьому з надходжень попередньо вираховуються кошти, які спрямовуються на покриття витрат, пов'язаних із утриманням підприємства [3].

Для ефективного вибору та впровадження моделі мотивації та оплати праці потрібно враховувати склад медичного персоналу, вид наданої медичної допомоги та інші показники, більша частина заробітної плати медичного працівника повинна бути прив'язаною до результатів індивідуальної праці, а додаткові виплати і надбавки надаватися за кінцеві результати його діяльності.

Отже, в контексті підвищення ефективності управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я, зокрема в частині їхньої мотиваційної складової доцільно: формулювати цілі та завдання мотивації медичного персоналу; ідентифікувати мотиваційні потреби і цілі особистісного розвитку працівників та їх узгодження з цілями розвитку закладу охорони здоров'я; формувати мотиваційний механізм та виробляти критерії якості його функціонування; здійснювати постійний моніторинг мотиваційних потреб медичних працівників та оцінку результативності впровадженого мотиваційного механізму і внесення коригувальних заходів для підвищення дієвості.

**Список використаних джерел:**

1. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013 278с.
2. Методичні рекомендації та роз'яснення з питань укладення колективних договорів комунальних некомерційних підприємств. Київ: Міністерство охорони здоров'я, 2020. 72 с. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/3/19289-b\\_coll\\_dogovor\\_ua\\_v105\\_03\\_03\\_2020.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/3/19289-b_coll_dogovor_ua_v105_03_03_2020.pdf).
3. Місевич М.А. Моніторинг стимулів до ефективної праці в галузі охорони здоров'я. Моделі мотивації. Агросвіт. 2020. №21. С. 71-77.

**Олена ТУРСЬКА,  
Марта ІРОЧКО,  
Дмитро БЕСЯДА**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

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

**ГНУЧКИЙ РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ ЯК МЕТОД МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ**

Праця людини відбувається впродовж певного визначеного проміжку часу. Фахівці з праці для розрахунку тривалості робочого часу враховують фізичні та психічні особливості людини, вплив економічних і соціальних чинників, міру індивідуальної участі найманого працівника у процесі праці й дотримання нормальних та сприятливих умов праці.

Класифікація видів трудової діяльності та оцінка відповідних втрат часу для персоналу дає змогу провести аналіз можливостей виконання будь-якої операції трудового процесу з мінімальними затратами за умови ефективного використання відповідних засобів.

Робочий час є «встановленою законодавством країни тривалістю зайнятості працівника виконанням, покладених на нього трудових функцій та обов'язків у трудовому процесі, на робочому місці для виробництва конкретної продукції або надання послуги» [2].

Робочий час складається з часу роботи і часу перерв у роботі. Співвідношення цих складових може бути різним залежно від особливостей протікання технологічного та трудового процесів. Тому використовується класифікації робочого часу щодо виконавця (найманого працівника), виробничого процесу; роботи устаткування [2; 7].

Колот А.М. зазначає, що «стимулювання часом - це вплив на мотиваційні настанови працівників, регулювання їхньої поведінки на основі зміни часу зайнятості» [3].

Стимулювання вільним часом дає змогу задіяти мотиваційні чинники, що базуються на бажанні працівника реалізувати власні потреби, зокрема щодо оволодіння новими знаннями, потреби повноцінного відпочинку, потреби виконання своїх родинних обов'язків. Заохочення персоналу шляхом надання гнучкого режиму роботи дає змогу знизити втрати робочого часу, підвищити лояльність до роботодавця, мотивованість, створити додаткові стимули до підвищення ефективності праці, творчої та інноваційної діяльності [3].

Правовою базою для встановлення різних режимів робочого часу та можливості заохочення вільним часом є ст. 13 КЗпП України [4] та ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» [5]. Враховуючи ці статті роботодавець встановлює режими роботи, тривалість робочого часу та відпочинку в колективному договорі.

Важливою потребою людини є вільний час і сприятливий режим роботи. З огляду на це до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Гнучкий режим робочого часу – «це форма організації праці, за якої встановлюють режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня» [1].

Сьогодні в практичній діяльності поширені такі форми стимулювання вільним часом: «надання працівникам додаткового часу відпочинку (неробочий час); встановлення гнучких режимів робочого часу; застосування гнучких форм зайнятості» [2, с. 409; 6].

Гнучкий режим робочого часу завжди традиційно асоціювався з більшою свободою найманих працівників. Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і закінчивши справи вони просто чекають кінця робочого дня. У такому випадку відмінним способом мотивації може стати гнучкий графік. Людина буде знати, що якщо він зробить свою роботу швидко і якісно, то йому не потрібно буде сидіти в офісі.

Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу. Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються гнучкі графіки роботи в західноєвропейських країнах [1; 6].

За умови застосування гнучких графіків роботи можливе і пряме

стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу. При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а фіксується на особовому рахунку працівника. Нагромаджений час працівник може використати для додаткової відпустки, відгулу, тощо. Зрозуміло, що право працювати у вільному режимі надається лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Гнучкий графік роботи фіксується Правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства за погодженням із профспілкою або ж прописують в положеннях колективного договору [1].

Поширення гнучких графіків роботи, нестандартної зайнятості - це наслідок нової стратегії менеджменту, що дає змогу зміцнити трудову дисципліну; виховати в працівників добросовісне, творче ставлення до праці, У випадку установлення працівникові індивідуальних режимів робочого часу та обсягів навантаження роботодавець матиме змогу підвищити продуктивність та ефективність праці, якість продукції (послуг) і фінансову стійкість підприємства; переконатись у компетентності та мотивованості працівників; уникнути труднощів, пов'язаних з необхідністю скорочення чисельності персоналу в разі погіршення економічної кон'юнктури чи організаційно-управлінських змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнучкий графік роботи: особливості запровадження та облік робочого часу. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/9546/132373>
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посіб. / В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська, С. А. Прохоровська; за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль : ТДЕУ, 2006. 373 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
4. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>
5. Про колективні договори і угоди: Закон України № 3356-ХІІ від 01. 07. 1993 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
6. Прохоровська С. А. Мотивування молоді до трудової діяльності в умовах сучасних викликів. 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) С. 156-158.
7. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції. колективна монографія, 2021. С. 172-193.

**Станіслав ФЕДЕНЧУК**

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

## **МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ФІЗКУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

Однією із форм міжмуніципального співробітництва в процесі розвитку фізкультури та спорту є співпраця муніципалітетів у рамках єврорегіонів.

В умовах багатуукладної ринкової економіки деякі потреби громадян не задовольняються. Єврорегіони, наприклад, на прикордонних територіях, дають можливість задовольнити окремі соціальні потреби. На прикладі єврорегіону "Ниса" можна побачити, що транскордонне співробітництво сприяє розвитку окремих видів туризму та рекреації. Основна мета дослідження полягала в тому, щоб охарактеризувати якість діяльності у сфері туризму та рекреації в рамках такої транскордонної структури, як Єврорегіон "Ниса". Новітня історія мала значний вплив на інтеграційні можливості та майбутнє Єврорегіону "Ниса". За період свого функціонування він став прикладом з точки зору ефективності ініціатив та заходів, спрямованих на розвиток транскордонного співробітництва між країнами.

Формулювання проблеми дослідження зводиться до наступних тез: створення єврорегіону стимулює розвиток туризму і спорту в зоні транскордонного співробітництва; фонди Європейського Союзу, призначені для транскордонних регіонів, відіграють важливу роль у розвитку туризму і спорту в єврорегіоні; європейські фонди дозволяють розвивати ті форми туризму і спорту, які є некомерційними і служать для задоволення потреб місцевих жителів.

Слід зазначити, що територія Єврорегіону Ниса є ідеальним місцем для занять спортом, виходячи з природних умов місцевості. Тому ця стаття показує його вплив на розвиток туризму і спорту [1].

Після закінчення холодної війни європейська спільнота зіткнулася з необхідністю створення нової політичної угоди для відновлення взаємної довіри. Угода повинна була забезпечити відчуття безпеки, стабільності та розвиток міжнародного співробітництва, включаючи можливість створення різних форм транскордонних та міжрегіональних зв'язків. На розвиток співпраці у прикордонних регіонах значний вплив

мали ініціативи місцевих громад. Ці громадські ініціативи добре вплинули на подолання історичних розбіжностей та ворожнечі, що існували між сусідами. Ці ініціативи призвели до процесу примирення і спричинили появу спільних транскордонних зв'язків, як в економічному, так і в соціальному плані. Структури, створені в результаті цих процесів, можна назвати "єврорегіонами", які є угодами регіонального характеру, створеними для вирішення конкретних проблем, що впливають на муніципалітети по обидва боки кордону. Перші єврорегіони були створені в Європі, на кордонах сусідніх держав-партнерів. Історично склалося так, що найбільше угод було укладено між Німеччиною та Нідерландами. Назва "єврорегіон" походить від найстарішої ініціативи транскордонного співробітництва "Єврорегіо". Він був створений у 1958 році на території, прилеглій до нідерландсько-німецького кордону між річками Рейн, Емс та Йссел. Транскордонне співробітництво є важливою частиною процесу політичної інтеграції країн Європейського Союзу, що призводить до еволюції концепції національного кордону. Традиційна концепція кордону як кінця території і початку нової території зараз відходить у минуле. Роль кордону зводиться до суто адміністративного значення. Прикордонні території стали мостом у процесі європейської інтеграції, через який відбувається транскордонне співробітництво на різних рівнях [2].

Основною метою транскордонного співробітництва було усунення бар'єрів, що виникають внаслідок існування національних кордонів. Основною причиною створення таких ініціатив було налагодження співпраці у сферах транзиту, перетину кордонів та прикордонного контролю. Спільне вирішення проблем та партнерська співпраця у цій сфері призвели до створення багатьох єврорегіонів. Єврорегіональне співробітництво стосується конкретних проектів, спільних інвестицій, які вимагають тісної співпраці місцевих громад між собою. Транскордонне співробітництво стає досить поширеним явищем в Європі. Деякі європейські країни є невеликими, і вся їхня територія знаходиться під впливом прикордонного регіону. Транскордонне співробітництво допомагає пом'якшити недоліки цих кордонів, а також подолати наслідки розташування прикордонних територій на національній периферії та покращити умови життя людей, які там проживають.

Згідно з переписом Ради Європи, наразі існує понад сімдесят транскордонних регіонів, утворених між 235 регіонами, а 32 країни залучені до такої співпраці. Єврорегіони утворюють мозаїку на карті сучасної Європи, беручи активну участь у створенні тісної європейської співпраці. Вони є натхненням для подальшої інтеграції в континентальному масштабі.

Транскордонне співробітництво означає співпрацю у всіх сферах життя із залученням усіх суб'єктів у безпосередній близькості до кордону. Воно охоплює соціально-культурну співпрацю, а також економічну, інфраструктурну та туристичну співпрацю і формує найінтенсивнішу мережу, що виходить за межі кордонів. В Єврорегіоні "Ниса" було реалізовано низку таких проектів, серед яких особливу роль відіграли проекти, присвячені спорту і туризму. Ці проекти стали засобом задоволення потреб місцевих громад у спорті та туризмі. Вони сприяли просуванню місцевих туристичних активів та підвищенню громадської активності в регіоні. Проект "Невідома Європа" є символом транскордонного співробітництва, що об'єднує Польщу та Чехію [2]. Програма надала можливість об'єднати місцеві громади по обидва боки кордону та усунути негативні стереотипи і упередження. Це дозволило просувати польсько-білоруське прикордоння як привабливий туристичний напрямок, а також сприяло налагодженню економічних контактів.

Європейський досвід останніх років показує, що спільно розроблені транскордонні програми та проекти можуть бути впроваджені та реалізовані найбільш ефективно, якщо регіональні та місцеві партнери відіграють важливу роль. Таким чином, транскордонні мережі необхідні для забезпечення економічної, інфраструктурної та туристичної співпраці та зменшення існуючих бар'єрів.

**Список використаних джерел:**

1. Rozwój obszarów przygranicznych w kontekście funkcjonowania Euroregionów, Wyd. PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska 2004, s. 225.
2. Borys T., Panasiewicz Z. Współpraca transgraniczna w Polsce: efekty i możliwości współpracy strony polskiej na przykładzie Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa, Wydawnictwo Urząd Statystyczny w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 1996, s. 7.

**Василина ЧАЙКІВСЬКА**

аспірантка освітньо-наукової програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

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

**УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЯК ПРОЦЕС**

Сучасна економіка, яка стає все більш глобальною, висуває все більші вимоги до всіх підприємств. Зростаючий рівень конкуренції, як через постійний технологічний прогрес, так і в результаті динамічного

розвитку країн, що розвиваються, змушує шукати нові рішення. Постійний прогрес глобалізації ринків та зростаюча конкурентоспроможність продукції вимагають від компаній все більшого використання маркетингових комунікаційних стратегій, які, будучи діалогом між компанією та її постійними і потенційними споживачами, дають змогу донести до них свою пропозицію. Отже, для підвищення ефективності цієї діяльності важливо створити ідентичність та імідж компанії. Вони повинні бути результатом цілеспрямованого управління та ретельного продумування. Спостереження за ринковим середовищем вказує на те, що зв'язок між позицією компанії на ринку та створеним іміджем іноді є непослідовним.

Необхідно визначити взаємозв'язок між корпоративною ідентичністю, репутацією та іміджем. Слід констатувати, що вони перебувають у тісному та багатогранному взаємозв'язку між собою, формуючи основу для діяльності, спрямованої на побудову, представлення та управління іміджем підприємства в навколишньому середовищі по відношенню до різних стейкхолдерів - працівників, місцевої та надмісцевої спільнот, клієнтів, власників (у тому числі акціонерів компаній). Найважливішим поняттям з вищезгаданої тріади, безсумнівно, є корпоративний імідж, тобто те, як сприймається компанія, якими характеристиками вона характеризується і описується, що думає про неї оточення. Імідж - це характеристика компанії в очах оточення, те, як сприймається компанія, з якими характеристиками її представляють і описують. На імідж впливають такі фактори [1]: ідентичність, репутація, пропозиція продуктів та послуг, зовнішнє середовище та його умови, персонал, що здійснює перший контакт, тощо. Основою для формування іміджу є попереднє визначення ідентичності компанії. Це цілі, зміст і форми діяльності, які підприємство бажає донести до оточення та увічнити в ньому. Ідентичність створює інформацію про продукт або компанію, її місце на ринку, диференціює її від інших, формує імідж і бренд. Тому айдендика - це мистецтво комунікації та презентації. Вона повідомляє про те, чим є підприємство, дозволяє вести діалог з навколишнім середовищем і презентує зміни, нові ініціативи - як виглядає підприємство і як воно формує себе.

Ідентичність підприємства також можна визначити як набір характеристик підприємства, через призму яких воно хоче, щоб його сприймало оточення, і які формують певне тло або контекст для процесу маркетингових комунікацій. Він складається з: філософії, історії, культури, стратегії, стилю управління, поведінки працівників та інших представників підприємства [2]. Визначення ідентичності компанії вимагає об'єктивної оцінки фактичного стану цих цінностей. Необхідно



розрізняти фактичний і бажаний стан, які визначаються обома поняттями. Фактична ідентичність - те, як власники бачать свою компанію, її характеристики, переваги, цінності, які вона представляє. Бажана ідентичність - стан, якого вони хотіли б досягти. Це всі плани, цілі та прагнення, які мають бути відображені у баченні та місії підприємства.

Ще однією важливою характеристикою, яка формує імідж компанії, є її репутація, тобто цінність компанії для її оточення. Формуючи думку про певне підприємство, ми водночас здійснюємо його критику через ієрархію цінностей, важливу для того, хто його оцінює. Цінність підприємства можна виміряти економічними показниками, але на цю цінність, якою є репутація, впливає також емоційна додана вартість, тобто сприйняття підприємства в його ближчому та дальшому оточенні, оцінка його діяльності не лише у зв'язку з основними цілями, заради яких воно було створене. Репутація - це думка, яку дає підприємству його оточення, що стосується як його матеріальної, так і нематеріальної цінності [3]. Сутність репутації полягає в оцінці підприємства в порівнянні з іншими як на тому ж ринку, так і в економіці в цілому, або в порівнянні з певним зразком, ідеальним еталоном.

Різноманіття поглядів на репутацію як на ціннісний атрибут бізнесу спонукає до економічних, стратегічних, маркетингових, організаційних, бухгалтерських і, нарешті, інтегративних поглядів. Вони надають низку репутаційних характеристик, які формують колективні оцінки довіри до компанії та її надійності. Вони стали основою для створення подальшого визначення репутації як колективного уявлення про минулі дії та результати діяльності, що описує здатність компанії створювати цінні результати для численних зацікавлених сторін. Вона вимірює відносну позицію підприємства: внутрішню для працівників і зовнішню для зацікавлених сторін як у конкурентному, так і в інституційному бізнес-середовищі. Отже, репутація, як частина іміджу, привносить в нього елементи оцінки компанії, становлячи його важливий елемент. Такий стан речей означає, що компанії, які піклуються про свій імідж, змушені не тільки серйозно ставитися до репутації, але й переходити від пасивного, так би мовити, прийняття своєї репутації до активного створення цього фактору іміджу компанії та управління ним у часі.

На основі сформованої ідентичності, репутації та низки інших чинників, які тут не розглядаються, підприємство здійснює дії, що створюють його імідж. Це дії, спрямовані на створення певного, бажаного, з точки зору керівництва, образу даного підприємства в його предметному середовищі. Однак імідж компанії не є однорідною

величиною - тут можна виділити принаймні два поняття: бажаний імідж - образ у свідомості покупців, який компанії намагаються викликати в гонитві за чітко визначеними асоціаціями; і фактичний імідж - образ, фактично сформований у свідомості покупців, який часто відхиляється від того, чого бізнес хотів би досягти. Різниця зумовлена існуванням цілої низки незалежних від діяльності компанії факторів, таких як, наприклад, думки так званих лідерів думок, експертів, членів сім'ї, друзів, продавців. Велике значення має також власний досвід використання споживачами товарів тієї ж категорії від даного виробника або навіть з певного регіону/країни (ефект етноцентризму споживача або країни походження). На імідж компанії в очах покупців впливає також активність її конкурентів у процесі інформування про свою пропозицію, часто на основі порівнянь, спрямованих на отримання переваги, а іноді й витіснення пропозиції ринкового суперника.

Беручи до уваги складність взаємозв'язку між бажаним і реальним іміджем компанії, можна визначити ще одне поняття - оптимальний імідж. Це оптимальний компроміс між згаданими типами іміджу, якого можливо досягти в даних ринкових умовах. Окремим типом образу є паралельний образ, тобто образ, до якого індивід звертається як до точки відліку при створенні образу певного об'єкта. Він створюється в результаті аналізу інформації, що надходить, та накопиченої інформації з минулого досвіду, не пов'язаної безпосередньо з пізнаванням об'єктом у даний момент, але такої, що перебуває з ним у багатограних зв'язках. Цей тип іміджу, безсумнівно, має вплив на споживчі рішення, дозволяючи реципієнтам іміджу компанії оцінювати його, зіставляючи з власними уявленнями про нього. Вже з цієї причини він вартий подальшого вивчення та дослідження.

На практиці активне створення іміджу компанії можна звести до низки процедурних кроків: 1) визначення візії або вибору іміджу. Це не що інше, як встановлення ідентичності компанії та визначення того, як компанія хотіла б, щоб її сприймали, і як вона сама себе бачить; 2) визначити та обрати відповідні інструменти корпоративної комунікації, включаючи маркетинг, а також визначити, де це можливо, цільові групи/сегменти ринку, для яких корпоративний імідж має бути релевантним; 3) донесення іміджу до оточення через свідоме, планомірне та систематичне налагодження та підтримання добрих стосунків зі ЗМІ, організацію публічних лекцій, читань та бесід для популяризації компанії та її діяльності, публікацію ювілейних матеріалів, організацію "днів відкритих дверей" компанії, фінансування благодійних та філантропічних заходів, а також інструментів промоушн-міксу. Важливе значення має також турбота про стиль і риторику рекламних повідомлень, особливо тих,

що просувають назву, бренд і особистість компанії в цілому; 4) стиль, манера поведінки представників виробника, дистриб'ютора, хостес, які проводять промо-акції в місцях продажу, а також відповідна підготовка та оформлення стендів та інших елементів обладнання в місцях проведення промо-акцій; 5) поведінка та компетентність прямих продавців; 6) стиль міжособистісного спілкування на виставках, ярмарках або ділових зустрічах; 7) послідовність у використанні ідентифікаційних атрибутів компанії: назви, логотипу, кольорів та графічних форм, які допомагають ефективно ідентифікувати компанію; 8) підготовка привабливого веб-сайту.

Питання правдивості переданого образу також заслуговує на увагу, оскільки створення образу, який не відповідає дійсності, практично неможливе в довгостроковій перспективі, особливо для близького оточення. Варто зазначити, що один і той самий імідж може викликати різні реакції у різних аудиторій. На практиці не існує способу повністю уникнути негативного сприйняття компанії деякими реципієнтами її іміджу. Це пов'язано з тим, що кожна аудиторія має свої індивідуальні уявлення про ідеальний образ, який повинна представляти компанія, однак, за допомогою створення відповідного іміджу, що відповідає справжній ідентичності компанії, можна обмежити негативне сприйняття.

**Список використаних джерел:**

1. Adamus-Matuszyńska A. Reputacja - nieuchwytna wartość firmy <http://www.proto.pl/reputacja/artykuly>
2. Antonides G., Raaij W.F. Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003.
3. Black S. Public relations Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.

**Юрій ЧАЙКІВСЬКИЙ**

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

**СТРУКТУРНА КОРЕКЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ:  
ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

У сучасних умовах розвитку економіки України одним із найважливіших завдань державної регіональної політики є здійснення структурної корекції економіки регіонів та громад, спрямованої на збалансування регіональної (локальної) економіки, підтримання такої її

пропорційності, за якої досягається найбільш динамічний, сталий і збалансований розвиток територій.

Економіка територіальної громади це складна система, що характеризується багаторівневою і різноаспектною структурою. Відповідно, її аналіз кладеться в основу визначення пріоритетів та завдань структурної політики регіону, а також розробки та реалізації відповідних регіональних програм структурної перебудови економіки регіону та територіальних громад.

Сучасні наукові дослідження визначають структурну політику держави та регіонів як обґрунтування цілей та характеру структурних перетворень, визначення комплексу заходів щодо підтримки розвитку тих елементів економічної системи, які забезпечують економічне зростання та розв'язання актуальних проблем функціонування економіки регіонів та громад.

Зміни в структурі економіки регіонів можуть здійснюватись як сукупність механізмів пасивної та активної структурної політики. Проте, саме активна структурна політика, що ґрунтується на здійсненні активних стимулюючих та регулюючих дій органів публічного управління, спрямованих на зміну структурних пропорцій економіки, є найбільш ефективною в сучасних умовах розвитку територій, такою, що може швидко реагувати на виклики та загрози соціально-економічного розвитку.

Проведене нами дослідження дозволило визначити, що структурна корекція економіки регіону – це спосіб цілеспрямованого впливу центральної і місцевих органів влади на часткові зміни в структурі регіональної економіки, необхідні для її збалансованості в частині використання ресурсного потенціалу.

Проведений нами аналіз розвитку територіальних громад Тернопільщини показав, що до найголовніших проблемних питань їх соціально-економічного розвитку належать саме структурні проблеми, вирішення яких неможливе у коротко- і середньостроковій перспективі, зокрема, спостерігається: переважання в галузевій структурі економіки галузей сільськогосподарського спрямування; зношеність основних фондів підприємств та нераціональне використання виробничих потужностей; переважання в технологічній структурі енерго- та матеріалоемних виробництв; низька частка впровадження інноваційних процесів у виробництво та освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції; низька інвестиційна активність підприємств та незначна частка залучення іноземних інвестицій; незначна питома вага експортоорієнтованих виробничих підприємств, які виготовляють конкурентоздатну для внутрішнього та зовнішніх ринків продукцію;

дисбаланси розвитку виробничої, соціальної та ринкової інфраструктури; розбалансована структура зайнятості населення на фоні тінізації економічних процесів; переважання населення із низьким рівнем доходів та такого, що знаходиться за межею бідності; диспропорції у соціально-економічному розвитку сіл та інших населених пунктів регіону.

Забезпечення виконання завдань структурної корекції економіки регіону можливе, перед усім, шляхом поетапного та якісного виконання пріоритетних завдань та заходів регіональної політики органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, бізнес-структур, суб'єктів господарювання, які здійснюють господарську діяльність на території району, громадських організацій, територіальних громад. Проте така взаємодія не завжди є дієвою та результативною.

Відповідно, основними механізмами реалізації стратегічних завдань структурної корекції економіки територіальних громад регіону слід вважати наступні: підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу регіону та забезпечення продовольчої безпеки, розвиток транзитно-транспортного та туристично-рекреаційного потенціалу; розвиток виробничої та соціальної інфраструктури місцевого та державного значення; збільшення обсягів інвестицій у пріоритетні галузі економіки; сприяння створенню та впровадженню інновацій, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, систем управління якістю та екологічного управління; сприяння розвитку малого і середнього підприємництва; розвиток сучасної інфраструктури населених пунктів та підвищення рівня їх техногенної безпеки; формування нової якості та доступності послуг освіти, охорони здоров'я, туризму та рекреації, фізкультури та спорту; промоція конкурентних переваг та інвестиційних проектів у регіоні; стимулювання професійної та просторової мобільності населення; створення нових робочих місць переважно в інноваційних та трудомістких галузях регіональної економіки; запровадження контрактних засад у взаємовідносинах між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо розвитку територій; впровадження системи співфінансування для реалізації регіональних програм структурної корекції економіки.

У процесі здійснення структурної корекції економіки територіальних громад, на перше місце виходять завдання: пошуку «точок зростання» на регіональному та локальному рівнях та дієвих інструментів їх розкриття та стимулювання розвитку.

Для їх підтримки, на нашу думку, необхідно передбачити:

- створення регіональних кластерів. Це дозволить сконцентрувати

обмежені фінансові ресурси, ефективно використати наявний місцевий ресурсний, людський, освітній потенціал для налагодження виробництва (надання послуг) відповідно до спеціалізації регіонів та громад;

– більш дієве використання можливостей Державного фонду регіонального розвитку, що сприятиме концентрації фінансових ресурсів на реалізацію пріоритетних інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів та громад, спрямованих на здійснення структурної корекції економіки;

– посилення ролі громадських інституцій в сфері місцевого соціально-економічного розвитку та оптимізацію їх мережі (передусім у покращенні інвестиційного клімату у регіоні; створенні сприятливого інституційного та інвестиційного середовища для активізації місцевого розвитку; сприянні у залученні інвестиційних ресурсів до регіону);

– створення з метою спрощення процедури відбору потенційними інвесторами інвестиційних проектів на регіональному рівні Єдиного електронного реєстру інвестиційних проектів, що передбачає підготовку інвестиційних пропозицій, їх попередній розгляд та подання для отримання фінансування на принципах державно-приватного партнерства.

Вище наведене дозволить, на нашу думку, сприяти формуванню оптимальної структури економіки громад, перед усім в умовах повоєнної відбудови.

**Список використаних джерел:**

1. Дудкіна О.П. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Державне та регіональне управління» / Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Тернопіль. ТНЕУ. 2020. 205 с.

**Богдана ШАЙНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Аналітична економіка», ЗУНУ  
Науковий керівник – д. с.-г. н.,  
професор кафедри економічної теорії ЗУНУ  
Юрій ГАЙДА

**СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЗЕРНА В  
УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Аграрний сектор є однією з найбільш динамічних та перспективних галузей економіки в Україні. *Адже агропродовольчий ринок завжди був для нашої країни важливим джерелом експортної пропозиції та наповнення державного бюджету. Навіть з часу початку російської*

агресії і війни на території України в більшості регіонів не припинялось агровиробництво та в деяких з них зафіксовано зростання обсягів виробництва, створено умови для експорту сільськогосподарської продукції. Під час війни стала особливо відчутною ключова роль на глобальному ринку аграрної продукції нашої країни, а тому діяльність зернового коридору суттєво і позитивно вплинула на збалансування світового ринку зерна.

І дійсно, наша держава займає важливе місце на світовому ринку зернових і є гарантом глобальної продовольчої безпеки, та до того ж має великий потенціал для збільшення виробництва та експорту зерна. Україна є одним з п'яти найбільших експортерів зернових у світі. При цьому вона експортує 75% свого виробництва, тоді як внутрішнє споживання становить лише 20–25%. Відповідно, країна забезпечує їжею утричі більше людей за її межами, ніж населення України. Понад 400 мільйонів людей у світі залежать від поставок зерна з України.

Дослідження ринку агропродовольчої продукції є об'єктом дослідження значної кількості науковців, зокрема, Котикової О.І., Бабич М.М. [6], Зварича Р.Є. [4], Кукель Г.С. [7]. Питання конкурентоспроможності агропромислового комплексу характеризуються у роботах Николюка О.М. [13], Хачатрян В.В. [15], Дашко І.М. [3], Мукан О.В. [9], Злидник М.І. [5], Малік М.Й., Нужної О.А. [8]. Вплив АПК України на світові аграрні ринки та продовольчу безпеку досліджують також зарубіжні вчені: Banse, Câmpeanu, Celi, Fiott, Glauben, Ghosh & Bhowmick, Peterson.

В низці публікацій зазначається, що залежність світу від українських зернових культур може стати серйозною проблемою в разі продовження війни та загострення геополітичної ситуації. Згідно з даними Світового банку, країни з низьким і середнім рівнем доходів можуть стати жертвами "поширення голоду та відсутності продовольчої безпеки" в результаті вторгнення росії в Україну [10].

Через російську агресію вкрай негативного впливу зазнав аграрний сектор України і під загрозу потрапила продовольча безпека в усьому світі [12].

З метою дослідження поточного стану світового ринку зернових, проаналізовано основні показники, які впливають на величину зібраного урожаю, а саме посівні площі, врожайність з гектару, погодні та кліматичні умови, технічна оснащеність виробників, способи виробництва та посівні матеріали тощо.

Варто підкреслити, що другий рік поспіль посівні площі у світі під пшеницею зростають. Так, загальна площа у 2021/2022 маркетинговому році (далі – МР) становила 222,3 млн га, що майже на 2 млн га більше,

ніж у попередні роки. Лідерами за площами посівів є Індія – 31,1 млн га, росія – 27,6 млн га та Китай – 23,6 млн га. Україна ж за посівною площею пшениці займає восьме місце у рейтингу [1, 4, 11]. В нашій країні, в умовах війни, найбільші площі посівів пшениці має Одеська, а також Дніпропетровська та Кіровоградська області.

Світове виробництво кукурудзи також зростає за рахунок збільшення посівних площ. Так, загальна площа у 2021/2022 МР становила 150,3 млн га, що на 3 млн га більше, ніж у попередні роки. Лідерами за розміром посівних площ кукурудзи є Китай (перше місце) – 43,3 млн га, США (друге) – 34,5 млн га та Бразилія (третє) – 20,8 млн га. Україна ж за посівною площею кукурудзи займає сьоме місце у рейтингу [14]. В умовах війни найбільшою за посівними площами кукурудзи є Одеська область, а Вінницька, Кіровоградська, Черкаська та Дніпропетровська області збільшили площу посіву [1].

За даними Світової продовольчої організації, оцінка товарної структури експорту України за період 2021-2022 років, продемонструвала загальне скорочення експорту з 68,08 млрд. дол. США у 2021 році до близько 44,18 млрд. дол. США у 2022 році, що еквівалентно скороченню на 35%. На фоні загальної спадної тенденції, завдяки міжнародному співробітництву в рамках вирішення глобальної продовольчої проблеми, відчутно зросла частка експорту продукції АПК у загальному товарному потоці. Так, можна стверджувати, що частка експорту збільшилася з 39% у 2021 році до близько 51,7 % - у 2022 році [2]. У контексті міжнародної угоди із забезпечення так званого зернового коридору логічним і цілком очікуваним є той факт, що перше місце за обсягами експорту у 2022 році зайняла товарна група зернових культур, хоча скорочення вивезення зерна було зафіксовано на рівні 26,2%.

Ключовим торгівельним партнером України під час війни став Європейський Союз, найбільшими країнами-партнерами України є Польща та Румунія, які забезпечують близько 23% експорту. Росія як ринок для української продукції наразі не розглядається і налагодження стосунків не передбачається. Частка Європейського Союзу в структурі експорту з України зросла з 41 % в 2021 році до 62 % в 2022-му. Іншими великими торгівельними партнерами стали Туреччина, Китай та Індія.

Загалом, місце України у системі глобальної продовольчої безпеки важко переоцінити і, на думку світових організацій, зернова ініціатива є життєво важливою задля гарантування стабільності. Зростання загрози голоду у світі потребує подальшого розвитку зернової угоди, це сприятиме і підвищенню рівню макроекономічної стабільності української економіки.



Прогнозуючи стан світового ринку зерна на 2022/2023 МР, можна зробити висновки, що ціни на зернові в середині 2022/2023 МР будуть ще достатньо високими, відчуватиметься напруженість щодо геополітичної ситуації у світі, впливатимуть конфлікти також на Близькому Сході тощо. На кінець 2022/2023 МР, ймовірно, спостерігатиметься пік цін на зернові, які з початком 2023/2024 МР повинні стабілізуватися з початком нових посівних кампаній, також буде відбуватися зростання посівних площ під посіви пшениці/кукурудзи, оскільки присутні побоювання щодо масового голоду в певних країнах.

Щодо України, то стан ринку зерна залежатиме від часу припинення війни в країні, після чого буде спостерігатись тенденція до зростання посівних площ та виробництва зернових культур, хоча безпечна та вчасна реалізація продукції все ще залишатиметься під питанням.

#### **Список використаних джерел:**

1. Блоги від топових спікерів агросектору. URL: <https://latifundist.com/blog>.
2. Дашборд щодо експорту України. URL: [https://export.gov.ua/722/Dashbord\\_eksportu\\_ukraini](https://export.gov.ua/722/Dashbord_eksportu_ukraini).
3. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020.
4. Зварич Р. Є. Підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу Тернопільської області в умовах євроінтеграції. 2021.
5. Злидник М. І. Міжнародна оцінка конкурентоспроможності вітчизняної продовольчої продукції. *Інтелект ХХІ*. 2020.
6. Котикова О. І., Бабич М. М. Стан проблеми розвитку обслуговуючої кооперації у сільському господарстві України.
7. Кукель Г. С. Підвищення конкурентоздатності аграрного виробництва в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2021.
8. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ, 2007. 270 с.
9. Мукан О. В. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки.
10. Проблеми ринку зернових культур в Україні та шляхи їх вирішення. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-24>.
11. Рейтинги експортерів та виробників агропродукції України та світу. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/rating>.
12. Російсько-український конфлікт: виклики для зернового ринку. URL: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2320>.
13. Степаненко С. В. Обґрунтування показників та критеріїв аналізу конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021.
14. Українська група компаній Alebor Group розпочали прийом та сушку кукурудзи. Трипілля – ціна на зерно, каталог фермерів та зернотрейдерів. URL: <https://tripoli.land/ua/news>.

15. Хачатрян В. В. Діагностика конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021.

**Жанна ШИШКО**

аспірантка освітньо-наукової програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

### **ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Впорядкування термінології в економічних та управлінських науках є важливим через неоднозначність багатьох нових понять та пов'язаних з ними виразів і термінів, що використовуються в економічній політиці. У деяких випадках, однак, це питання не є найбільш актуальним з практичної точки зору. Ідея сталого розвитку якраз і є однією з таких неоднозначно визначених концепцій в екологічній теорії та політиці, але це - на тлі інших перешкод - не заважає її впровадженню в економічну практику. Незважаючи на це, варто приділити певну увагу впорядкуванню термінології та її інтерпретації.

Історично склалося так, що спочатку широко використовувався термін "екорозвиток", який є популярним і сьогодні. Термін "екорозвиток" з'явився у 1970-х роках на конференціях ООН з питань захисту навколишнього середовища. Більшість інтерпретацій концепції зосереджувалися на проектах захисту довкілля при збереженні певних темпів економічного зростання, тоді як інші переважно висували вимоги щодо обмеження зростання матеріального виробництва (наприклад, теорія нульового зростання). Пізніше з'явилися ідеї ресурсозберігаючого суспільства та екологічної свідомості, а також кодекс екорозвитку. Взагалі, термін "екорозвиток", а точніше соціально-економічний екорозвиток, є загальноновживаним вже понад 30 років і позначає економічне зростання відповідно до вимог захисту середовища проживання людини, включаючи, зокрема, охорону природи. Це лише емне мисленнєве скорочення і тому не викликає особливих сумнівів. Однак останнім часом термін "сталий та/або збалансований розвиток" набуває все більшого поширення. Можна спрощено припустити, що ці два терміни не тільки несумісні, але навіть ідентичні, і тому немає

необхідності вирішувати, який з них правильніший або важливіший (хоча сталий розвиток, ймовірно, "витіснить" екорозвиток у майбутньому) [1]. Натомість необхідно обговорити значення і застосування терміну "сталий розвиток", оскільки він все ще залишається дещо суперечливим.

Ідея сталого розвитку стала відомою після "Саміту Землі" ООН в Ріо-де-Жанейро в 1992 році, де були визначені дві цілі соціально-економічного розвитку: захист навколишнього середовища та його природних ресурсів - головним чином, шляхом зміни моделей споживання в індустріально розвинених країнах - і боротьба з бідністю. Цей новий підхід до розвитку отримав назву "сталий розвиток", визначаючи його як розвиток, що забезпечує задоволення соціальних потреб при дотриманні вимог охорони навколишнього середовища, не ставлячи під загрозу життєдіяльність майбутніх поколінь. У цьому сенсі він означає сталий і збалансований економічний і соціальний розвиток, який дозволяє узгодити матеріальні прагнення нинішніх і майбутніх поколінь з необхідністю захисту навколишнього середовища та його ресурсів.

Проблеми зі сталим розвитком в українській літературі виникли у зв'язку з перекладом виразу "сталий розвиток". Спочатку його дослівно перекладали як самодостатній розвиток або краще - самопідтримуваний розвиток (в результаті використання відновлюваних джерел енергії, відходів як вторинної сировини), але в українській мові це справляє враження вигаданого перпетуум мобіле (вічний рух без додаткового вкладання енергії). Саме тому було введено новий термін, який, до того ж, краще і ширше пояснює суть сталого розвитку: сталий розвиток. Сталий розвиток означає забезпечення економічного розвитку для майбутніх поколінь - тобто заперечення так званого нульового зростання, яке нібито є необхідним через виснаження та знищення природних ресурсів - при цьому сталий розвиток повинен гарантувати екологічну рівновагу в економіці (серед іншого, забруднення навколишнього середовища нижче норми). Визначений таким чином, сталий розвиток є ширшим і сучаснішим поняттям, ніж класичний сталий розвиток, який складається з правильного балансу між інвестиціями та споживанням, новими та модернізаційними інвестиціями, виробництвом та сферою послуг, важкою та легкою промисловістю. Стан рівноваги не може бути метою, оскільки це скоріше означатиме економічний регрес. Натомість метою є збалансування та гармонізація соціально-економічного розвитку, який, по суті, передбачає зміни, особливо структурні.

На думку багатьох економістів кращим виразом є сталий розвиток, який також включає в себе екологічну стійкість. Крім того, визнається, що це ширше поняття, ніж екорозвиток, який, як правило, асоціюється

лише з природними факторами. Однак термін "сталий розвиток" домінує в офіційних (урядових) документах, а також йому надають перевагу деякі економісти. Ця двоїстість походить від спроби довести, що сутність категорії, про яку йдеться, полягає у сталості розвитку, і що вона включає в себе також екологічну сталість. Таким чином, достатньо використовувати термін сталий розвиток (а не сталий розвиток!), хоча в деяких публікаціях та урядових документах вживається термін сталий розвиток, оскільки це має на меті підкреслити турботу про забезпечення екологічної рівноваги (та екорозвиток у сучасному розумінні). Враховуючи все це, можна також погодитися з пропозицією використовувати ці терміни разом, тобто терміни сталий розвиток та збалансований розвиток [1, 3].

Підстави та причини трансформації ідеї еко-розвитку в концепцію сталого розвитку легше пояснити, якщо представити сутність і цілі реалізації цієї концепції. Про це свідчать визначення обох понять. Еко-розвиток - більш вузьке поняття, що означає соціально-економічний розвиток, який пов'язаний з охороною навколишнього середовища та дбайливим ставленням до природи, і який є частиною так званого інтегрованого порядку (в рамках сталого розвитку). Більш широке розуміння сталого розвитку, що визначається характеристиками сталості та самодостатності, випливає з його більш широкого визначення. Нормативне визначення визначає сталий розвиток як такий соціально-економічний розвиток, за якого відбувається процес інтеграції політичної, економічної та соціальної діяльності при збереженні природної рівноваги та стійкості основних біологічних процесів, щоб гарантувати можливість задоволення основних потреб окремих громад або громадян як нинішнього, так і майбутніх поколінь [2].

Необхідність впровадження принципів сталого та збалансованого розвитку випливає, зокрема, з таких передумов, як обмеженість і виснаження природних ресурсів та зростання економічних і соціальних втрат, спричинених забрудненням довкілля. Масштаби та наслідки дефіциту основних мінеральних ресурсів, а також масштаби та обсяги екологічних втрат є досить добре визнаними (екологічні втрати в Україні за період трансформації зменшилися з десятка до 5-7% від еквіваленту національного доходу), але ця проблема все ще викликає дискусії, як і питання про причини глобального потепління. Обидві групи факторів створюють своєрідний екологічний бар'єр для економічного розвитку, і є побоювання, що деякі з них можуть бути абсолютними, тобто незворотними негативними змінами в навколишньому середовищі та економіці.

Вже склався консенсус в оцінці того, що труднощі у визначенні принципів раціонального використання природних ресурсів виникають через своєрідний конфлікт між існуючими цілями економічного розвитку і високою динамікою промислового виробництва та якістю навколишнього природного середовища і цілями його охорони. Погіршення якості довкілля, тобто сукупності його характеристик, що визначають ступінь задоволення суспільних потреб, робить економічне зростання фіктивним. Хоча метою соціально-економічного розвитку є добробут людей і задоволення їхніх потреб, до яких належить і якість довкілля, вимога сталого розвитку породжує багато практичних проблем. Їх слід вирішувати двома шляхами: створення нової системи цінностей, що визначає цілі соціально-економічного розвитку та розширює часовий горизонт управління; впровадження системи економічних інструментів для стимулювання відповідних дій організацій і підприємств, відповідальних за погіршення стану довкілля.

Концепція сталого розвитку спочатку була привабливим гаслом і піднесеною, але мало відчутною ідеєю. Зараз вона може бути виміряна кількісно і втілена в програмах розвитку національної економіки та її галузей. Більше того, варто підкреслити, що ця концепція може сприяти пошуку третього шляху соціально-економічного розвитку. Хоча в період політичних перетворень та економічних реформ 1980-х років під третім шляхом розуміли пошук проміжного рішення між ринковою економікою та централізованою плановою економікою, а в 1990-х роках деякі з найбільш ліберальних економістів та політиків заявили, що проблема зникла з розпадом реального соціалізму, це питання залишається відкритим. Це пов'язано з тим, що ринкова система, незважаючи на свою гнучкість і здатність адаптуватися до змін в економіці, не може відповісти на всі виклики глобальної економіки з точки зору якості життя і соціальної справедливості, не кажучи вже про справедливість між поколіннями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цілі сталого розвитку: Що треба знати органам місцевого самоврядування. URL: <http://surl.li/ierxx>
2. Цілі сталого розвитку 2016-2030. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsilirozvytku'tysiacholittia/tsilistalohorozvytku>
3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://www.zoda.gov.ua/article/2353/natsionalna-dopovid-tsili-stalogo-rozvitku-ukrajina.html>
4. Цілі сталого розвитку для України: регіональний вимір: аналітична доповідь. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2018. 90 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20180702.pdf>

**IV Всеукраїнська науково-практична  
конференція з міжнародною участю**

**Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління  
в умовах сучасних викликів**

Комп'ютерний дизайн та верстка –Богач Ю.А.

Підписано до друку 25.04.2023 р.

Папір офсетний. Формат 60х90/16.

Гарнітура Bookman Old Style. Друк офсетний.

Умовн.-друк.арк. 19,75. Облік.видав.арк. 20

Наклад 150 примірників

Видруковано з готових діапозитивів в КРОК

вул. Чернівецька, 44, Тернопіль, 46020

тел. (0652) 52-75-00; (0352) 52-61-61