

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

УДК 005:351:355/359

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ (Частина 2)**

**Матеріали доповідей  
IV Всеукраїнської науково-практичної  
конференції з міжнародною участю  
(Тернопіль, 4 травня 2023 року)**

### **Редакційна колегія:**

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

**Желюк Т.А.** – 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.А.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

**Круп'як А.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

<p><b>Евеліна БРИНЯК</b> СУТНІСТЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</p>	13	<p><b>Владислав ДУБІЛЬ</b> СПЕЦИФІКА МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ</p>	54
<p><b>Арсеній ВАСІН</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</p>	16	<p><b>Марія ДУШЕНЬКА</b> КОРПОРАТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ</p>	56
<p><b>Наталія ГОНЧАРУК</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</p>	18	<p><b>Сергій ДЮК</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ</p>	58
<p><b>Наталія ГОЛОВАЦЬКА</b> СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА</p>	20	<p><b>Соломія ЄВСЮКОВА</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ</p>	60
<p><b>Христина ГОЛОВЕЦЬКА</b> РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</p>	23	<p><b>Ольга ЖАБ'ЮК</b> ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА</p>	63
<p><b>Альбіна ГРАФ</b> ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</p>	25	<p><b>Назар ЖИГАЙЛО</b> ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ</p>	66
<p><b>Віталій ГРИВНЯК</b> ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ</p>	28	<p><b>Олександра ЖОВНІР</b> СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</p>	68
<p><b>Юрій ГРИГОРОВ</b> ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ДІАГНОСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</p>	31	<p><b>Богдан ЗАКАЛИК, Анна ПУШКАР</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ВЕДЕННЯ ДОКУМЕНТООБІГУ В КАЗНАЧЕЙСТВІ УКРАЇНИ</p>	71
<p><b>Микола ГРИЦАЮК</b> ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</p>	34	<p><b>Мар'яна ЗАСІЙБІДА</b> ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</p>	74
<p><b>Уляна ГУМЕНЮК</b> ВИКОРИСТАННЯ ЦІЛОВОГО ПРОГРАМУВАННЯ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</p>	36	<p><b>Єлизавета ЗАЯРНА</b> БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</p>	76
<p><b>Анастасія ГУМІНСЬКА</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ</p>	38	<p><b>Діана ЗЕЛЕНСЬКА</b> ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</p>	79
<p><b>Вікторія ГУЛШЦЬКА</b> ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</p>	41	<p><b>Руєв-Олександр ЗОРИЧ</b> ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</p>	82
<p><b>Артем ДАНИЛКОВ</b> ВПЛИВ ПРОМИСЛОВИХ РЕВОЛЮЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ</p>	44	<p><b>Аліна КАЛАШНИК, Костянтин КАЛАШНИК</b> САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА УСПІХУ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</p>	84
<p><b>Юрій ДЗЮБИК</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</p>	46	<p><b>Тетяна КАМЕЦЬ</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</p>	86
<p><b>Сергій ДЕМ'ЯНЧИК, Ольга БОРТНИК</b> СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ</p>	48	<p><b>Світлана КАПІТАНЕЦЬ</b> МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: НЕВІД'ЄМНІ ЧИННИКИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</p>	89
<p><b>Віталій ДРЕВНИЦЬКИЙ</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ</p>	51	<p><b>Юрій КАРАКУЦЬ, Юрій БЛЯТНИК</b> КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</p>	92
		<p><b>Яна КАТЕРИНЮК</b> АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ</p>	94

<b>Юрій КАЧАН</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	96	<b>Михайло КРІЧФАЛУШІЙ</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	137
<b>Сільвія КЕРТИС, Адріан СОМІК</b> МЕХАНІЗМ ЗБАЛАНСУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ У ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	99	<b>Галина КРУШЕЛЬНИЦЬКА, Володимир ШНУРОВСЬКИЙ</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	140
<b>Ярослав КИРИЛЮК</b> РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ	102	<b>Софія КУЖІАЛЬ</b> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	143
<b>Христина КІНДРАТ</b> ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПОСЛУГ	105	<b>Юлія КУЗІВ</b> АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	146
<b>Андрій КІНДРАТ</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	106	<b>Ірина КУЛАЧКОВСЬКА</b> НОВІТНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОБОТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	148
<b>Ростислав КИРИЧ</b> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	108	<b>Юрій КУЛИК</b> УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	151
<b>Іванна-Марія КОВАЛЬ</b> УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	111	<b>Аліна КУРИК</b> РОЗРОБКА СТИМУЛІВ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ	154
<b>Вікторія КОВАЛЬ</b> УТОЧНЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	114	<b>Орина КУРМАТКОВА</b> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	155
<b>Михайло КОЗЛОВСЬКИЙ</b> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ ЯК КОМПОНЕНТ В СИСТЕМІ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	119	<b>Олег КУЦ</b> РЕАЛІЗАЦІЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	158
<b>Ірина КОЗОРИЗ</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	121	<b>Ярослав КУШНІР</b> МЕХАНІЗМ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	162
<b>Назар КОЛОДІЙ</b> ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	124	<b>Андрій ЛАГУДЗА</b> АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	165
<b>Володимир КОПИНА, Яна ПОЛІЩУК</b> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ ПОВУДОВИ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	127	<b>Марія-Вікторія ЛАСКІВСЬКА</b> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ	168
<b>Юлія КОРМИЛЮК</b> БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	129	<b>Марія ЛЕВИЦЬКА</b> ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	171
<b>Тетяна КРАВЦОВА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	131	<b>Катерина ЛИПА</b> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	173
<b>Олег КРИВИЙ</b> КОНКУРЕНТНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	134	<b>Михайло ЛИПКА</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	175
<b>Анастасія КРИСАК</b> МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА			

<b>Михайло ЛИСИКАНИЧ</b> ВРЕГУЛЮВАННЯ ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	178	<b>Олена МУЗИКА</b> КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	220
<b>Ірина ЛОПУШИНСЬКА</b> ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	181	<b>Ольга МУЗИКА</b> ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ	224
<b>Ірина ЛУКАВА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ	183	<b>Вікторія МУЦЬКА</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	226
<b>Каріна МАЛІЦЬКА</b> ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР, ЇХ СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ТИПИ	185	<b>Юрій НЕДОШИТКО, Галина ЛБІЧ</b> ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ	230
<b>Дмитро МАНЖАЙ</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	188	<b>Назар НОВІЦЬКИЙ</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРАМИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ МІСТА В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	233
<b>Анастасія МІСЬКОВА</b> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	191	<b>Володимир НОВОСЕЛЬСЬКИЙ, Юлія СМАЛЬКО</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ	236
<b>Іван МЕДВІДЬ</b> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ПОБУДОВИ	194	<b>Ольга НЮНЬКІНА</b> ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ З ПАЦІЄНТАМИ	239
<b>Руслан МЕЛЬНИК, Андрій ТКАЧ</b> ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	197	<b>Захар ОМЕЛЬЧИК</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	242
<b>Руслан МЕЛЬНИЧЕНКО</b> МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	199	<b>Роман ОСИНСЬКИЙ</b> РЕІНЖИНІРИНГ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	245
<b>Валерій МЕНЬКІВ</b> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	202	<b>Олександр ОСТАПОК</b> ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	248
<b>Роман МЕНЬКІВ</b> УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА	205	<b>Софія ОСТРОВЕРХОВА</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	250
<b>Віталій МИКИТЮК, Андрій ПЛИСЮК</b> ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ	208	<b>Уляна ОСТРОВСЬКА</b> КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ЩОДО НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	252
<b>Любов МІКОЛАЙЧИК</b> УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЖИТТЯ СТУДЕНТІВ	210	<b>Соломія ПАВЛИШИН</b> МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	255
<b>Роман МОВЧАН</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗКУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	213	<b>Олена ПАВЛЮК</b> ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	258
<b>Дмитро МОРОЗ</b> СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	215	<b>Іван ПАЗИН</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	260
<b>Вікторія МУДРА</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	218	<b>Тетяна ПАСІУЛА</b> ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	263

<b>Юлія ПАУК</b> КАДРОВИЙ АУТСОРСИНГ ЯК НОВА ТЕХНОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	266	<b>Людмила СЕРЕДОВИЧ</b> МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	304
<b>Ірен ПЕТРУЩАК</b> СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	268	<b>Юрій СЕРОКУРОВ</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	306
<b>Надія ПИВТОРАК</b> ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	271	<b>Віталій СИД</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	308
<b>Ірина ПІЗНЮК, Анастасія КУЗЬО</b> ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	274	<b>Даніела СІРАНТ</b> КОМАНДНА РОБОТА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	310
<b>Роман ПЛАТ</b> СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНУ	276	<b>Мар'ян СКУБІЙ</b> ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	313
<b>Вадим ПОПОВИЧ</b> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	277	<b>Максим СОЛОМУШИНСЬКИЙ</b> ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	316
<b>Роман ПРИЙМА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	280	<b>Юрій СНИГУР</b> ЕТИКА ВЗАЄМОВІДНОСИН ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	318
<b>Мар'яна П'ЯТКОВСЬКА</b> ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ЛАБОРАТОРНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	282	<b>Марина СОКАЛЬСЬКА</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	321
<b>Ірина РАЦЬКА</b> СИСТЕМА КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	285	<b>Надія СОКОЛОВСЬКА</b> ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРВИННОЮ МЕДИЦИНОЮ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ	322
<b>Ірина РОЗУМ</b> ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	287	<b>Артур СОРОКІН</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	325
<b>Віктор РОЗУМ</b> КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	289	<b>Владислав СТРИГУЛЬСЬКИЙ</b> ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	328
<b>Богдан РОМАНІВ, Арсен КАРАКУЦЬ</b> УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	291	<b>Вікторія СУДНІК</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	331
<b>Ігор РОМАНЮК</b> СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	294	<b>Ростислав СУКАЧ</b> ОЦІНКА І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ	334
<b>Христина САСКА</b> РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	297	<b>Наталія СУЛИПА</b> ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	337
<b>Ігор СЕМЕНІВ</b> СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	299	<b>Марина ТАРАТАСЮК</b> МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ	341
<b>Олександр СЕРЕДА, Дмитро ЄРШОВ</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	302	<b>Марта ТЕРЛЕЦЬКА</b> УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	344
		<b>Максим ТРЕПЕТ, Олександр МАЙСТРУК</b> ОСНОВНІ ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	347

<b>Оксана ТУМАНОВА</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	350	<b>Володимир ШКУЛА</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ І ЗНАЧЕННЯ	394
<b>Василь УЛІШАК</b> ОСНОВНІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	354	<b>Олег ШТОГРИН</b> УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	396
<b>Наталія ФЕРЕНЦ</b> СУТНІСТЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	356	<b>Вадим ШУЛЬ</b> УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ	399
<b>Оксана ФІЦАК</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСІНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	358	<b>Михита ШУР</b> МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	401
<b>Вадим ФОСТИК, Іван ШВАРЧЕВСЬКИЙ</b> РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ	362	<b>Роман ЯРОСЛАВІЦЬКИЙ</b> ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	405
<b>Анна ХМІЛЬ-ДОСВАЛЬД</b> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	364	<b>Наталія ЯЦИНА, Ірина ТРІЛЬ</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ	407
<b>Зоряна ХОМІЦЬКА</b> ЖІНКИ ЛІДЕРИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ	367	<b>Роман ЦЩИК</b> СТАТИСТИЧНА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	409
<b>Олеся ХРУНЯК</b> СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕДИЧНИХ КАДРІВ УКРАЇНИ	370		
<b>Наталія ЧЕРНЕЦЬ</b> УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	373		
<b>Вікторія ЧИРСЬКА</b> ЛОГІСТИКА ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	375		
<b>Ярослав ШАВАРОВСЬКИЙ</b> СУТЬ І ТИПИ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	377		
<b>Максим ШАЙДЮК</b> ОКРЕМІ АСПЕКТИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	380		
<b>Андрій ШЕРШУНЬ</b> СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	382		
<b>Христина ШИРАЙ</b> УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	384		
<b>Марія ШИРШИНЮК</b> СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	386		
<b>Борис ШКІЛЬНЯК</b> РЕГІОНАЛЬНА ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА: ЗНАЧЕННЯ І ЗМІСТ	389		
<b>Анна ШКРОБОТ</b> КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	392		

### СУТНІСТЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Необхідність забезпечення економічного зростання і вирішення соціальних проблем зумовили посилення антропогенного впливу на навколишнє природне середовище. Відповідно, збільшення забруднення довкілля і надмірна експлуатація природних ресурсів, екологічні та соціальні кризи сприяли формуванню і розвитку концепції сталого розвитку.*

«Вважається, що основою сучасної концепції «сталого розвитку» стала перша доповідь Римського клубу під назвою «Межі зростання» (1972). Вперше термін «сталий розвиток» з'явився в документі Міжнародного союзу охорони природи «Всесвітня стратегія охорони природи» (1980). Доповідь «Наше спільне майбутнє» (1987) — напрацювання комісії, видані норвезькою громадською та політичною діячкою Ґру Гарлем Брундтланд. Підходи, викладені нею, лягли в основу концепції сталого розвитку та популяризували її. Після цього «сталий розвиток» став центральною ідеєю ряду великих конференцій ООН та національних стратегій» [1].

Сталий розвиток визначається Міжнародною комісією ООН з навколишнього середовища і розвитку як розвиток, який *«задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої власні потреби»* [1].

Поняття «сталий розвиток» і «збалансований розвиток» часто вживаються як тотожні і взаємозамінні. З цього приводу зазначимо, що єдиного підходу до трактування поняття «збалансований розвиток» («sustainable development») сьогодні не існує. Така ситуація зумовлена застосуванням цієї дефініції по відношенню до економічних систем різних рівнів, а також різними її перекладами. Так, в перекладі з французької мови цей термін трактується, як довготривалий розвиток; з німецької – тривалий розвиток; з італійської – розвиток, який заслуговує підтримки; з японської – тривалий розвиток [2].

В українській науковій літературі (О.Воробйова [3], Т.Галушкіна [4], С.Харічков [3], М.Хвесик [5] та ін.) вживаються обидва терміни – сталий і збалансований розвиток. До прикладу, у своїх дослідженнях окремі науковці і практики (Н.Ступень та інші) схиляються до необхідності використання поняття «збалансований розвиток», «адже «сталість» в розвитку бути не може, оскільки розвиток заперечує цей процес» [2]. Однак, ми не погоджуємось з цим, оскільки звертаючись до словника української мови [6], бачимо, що дефініція «сталий» має значення:

стійкий, незмінний, постійний. Іншими словами йдеться про постійний тринапрямлений розвиток за економічною, соціальною і екологічною складовими.

Сталий розвиток є тим розвитком, що не припиняється, не переривається, триває весь час. У контексті цього зазначимо, що «у 2015 році на саміті ООН були розроблені 17 цілей сталого розвитку. Документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» погодили лідери майже двохсот країн, серед яких є Україна. Власне, сталий розвиток і став загальною ідеєю, за яким світ домовився жити та видозмінюватися до 2030 року» [1].

Сьогодні спостерігаємо швидке і нерівномірне використання природних, людських, економічних ресурсів. Це є перешкодою для «стійкого» або «життєздатного» оперування ними, що впливає не тільки сьогодні, а й впливатиме в майбутньому на навколишнє природне середовище, суспільну і економічну стабільність. Тому, збалансування економічної, соціальної та екологічної компонент є таким важливим.

Збалансований розвиток територій є процесом, який детермінується рядом причин. До причин, які обумовлюють значимість забезпечення такого розвитку, віднесемо:

- наявність кількісних і якісних змін економічного, соціального і екологічного характеру у розвитку територій, які відображаються у позитивних і негативних ефектах (зростання кількості виробничих об'єктів на певній території – позитивний економічний і соціальний ефекти; забруднення атмосфери і збільшення утворених відходів у результаті цього – негативний екологічний ефект). Власне, усунення негативних ефектів і сприяння розвитку позитивних ефектів повинен забезпечувати збалансований розвиток;

- необхідність забезпечення територіального розвитку в економічному, соціальному і екологічному напрямках. Так, економічний напрям розвитку спрямований на формування конкурентоспроможної місцевої економіки, розвиток підприємництва, задоволення потреб населення у товарах і послугах (соціальна складова) тощо. Умовами, які супроводжують такий розвиток, є використання природно-ресурсного потенціалу території, її забруднення. Це, своєю чергою, обумовлює значимість створення і використання ресурсозберігаючих технологій, екологізації виробництва і місцевої економіки, загалом (екологічна складова);

- основоположною ідеєю реалізації збалансованого розвитку території є турбота про майбутні покоління, а також врахування екологічних обмежень у господарській діяльності.

Доповнюючи вказане вище, представимо класифікацію детермінант збалансованого розвитку територій у табл. 1.

Таблиця 1

### Класифікація детермінантів збалансованого розвитку рекреаційних територій

Ознака класифікації	Параметри класифікації
Характер впливу	Сукупність заходів на різних рівнях соціально-економічної системи, що прямо чи опосередковано здійснюють вплив на існуючі процеси з метою забезпечення збалансованого розвитку територій
Відношення до структурних елементів територій	Зовнішні та внутрішні фактори впливу на збалансований розвиток територій
Напрямок впливу	Сукупність заходів, спрямованих на протидію чи стимулювання процесів збалансованого розвитку територій
Джерело виникнення	Заходи економічної, соціальної, екологічної, політичної, інституційної та іншої спрямованості
Тривалість впливу	Коротко-, середньо- і довгостроковий характер впливу
Стабільність впливу	Чинники впливу можуть бути постійними або змінними
Новизна	Можуть бути як інноваційні (що впроваджуються вперше), так і традиційні (функціонують вже певний проміжок часу)
Рівень регулювання	Формується на основі стратегічних пріоритетів регулювання збалансованого розвитку територій
Цілі регулювання	Можуть мати компенсуючий чи мотиваційний характер

Джерело: Сформовано на основі джерела [2]

Отже, невідповідність між накопиченим і використовуваним економічним, соціальним і екологічним потенціалом регіону зумовляє значимість і потребу реалізації процесу збалансованого розвитку територій. Особливо важливим у цьому контексті є те, що цей процес вкрай необхідний як для сьогоденного, так і майбутнього покоління.

#### Список використаних джерел:

1. Вальд Б. Сталий розвиток: що це, чому це важливо та до чого тут Україна. URL: <https://ucap.io/stalyj-rozvytok-shho-cze-chomu-cze-vazhlyvo-ta-do-chogo-tut-ukrayina/>
2. Ступень Н.М. Теоретичні аспекти та сутність збалансованого розвитку рекреаційних територій. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5833>
3. Воробйова О.А. Проблеми природокористування та сталого розвитку в рекреаційно-туристичній сфері: монографія. О.А. Воробйова, І.М. Дишловий, С.К. Харічков; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. Одеса: ШПРЕЕД, 2009. 374 с.
4. Галушкіна Т.П. Еколого-збалансовані пріоритети розвитку територій: концептуальні засади та організаційний механізм: [монографія]. Галушкіна Т.П., Грановська Л.М. О.: ШПРЕЕД, 2009. 372 с.
5. Хвесик М. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України. М. Хвесик, І. Бистряков. Економіка України. 2012. № 6. С. 4–12.
6. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/stalyj>

**Арсеній ВАСІН**

Аспірант освітньо-наукової програми "Фінанси, банківська справа та страхування" ЗУНУ

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Складні умови воєнного часу та повоєнного оновлення економіки України є викликами для підприємств, адекватне реагування на які вимагає вироблення обґрунтованих механізмів управління фінансовими потоками.

Фінансові потоки підприємства є одним із базових інструментів налагодження його взаємозв'язків з елементами зовнішнього середовища та входження в соціально-економічні системи вищого рівня, забезпечення збалансованого розвитку структурних елементів в орієнтації на досягнення організаційних цілей.

Зростання вимог, агресивності, динамічності й непередбачуваності середовища функціонування підприємств, складність залучення ресурсів необхідної якості й в потрібних обсягах для забезпечення сталого їх функціонування, з одного боку, та поява нових можливостей для розвитку в контексті долучення до реалізації завдань післявоєнного оновлення України – з іншого боку, формують імпульси до вироблення суб'єктами господарювання адаптивного інструментарію управління фінансовими потоками, які б дозволили сформувати оптимальну структуру останніх за: обсягом; відношенням до підприємства; видами господарської діяльності; джерелами фінансування; цільовою спрямованістю; достатністю проведення операцій; тривалістю; періодичністю; керованістю, і, на цій основі, закладали стабільне підґрунтя фінансового забезпечення досягнення стратегічних й тактичних діяльності підприємств.

Фінансові потоки підприємства є сукупністю розподілених у часі надходжень та відтоків фінансових ресурсів, а також їх кругообіг, що впливає на фінансовий стан підприємства [1]. Вони створюють базис ресурсного забезпечення функціонування і розвитку суб'єктів господарювання, характеризуються складною структурою, формуються під впливом великої кількості внутрішніх та зовнішніх чинників різновекторного спрямування, і є складним об'єктом управління, що актуалізує необхідність застосування прогресивних управлінських підходів та технологій.

В управлінській практиці набуло поширення використання таких шести підходів до управління фінансовими потоками: фінансовий – управління фінансовими потоками зосереджується на обґрунтуванні



фінансових показників та прийнятті управлінських рішень у сфері фінансів підприємств; виробничий – управління фінансовими потоками забезпечує кошторисне планування для організації виробничого процесу; інформаційно-технологічний – передбачає як цілісне представлення загального змісту управління фінансовими потоками, так і представлення інформаційно-технологічного вирішення у сфері фінансів підприємств; маркетинговий – закладає в основу управління фінансовими потоками формування спроможності підприємства ефективно реалізувати стратегічні цілі розвитку; логістичний – поєднує маркетингову концепцію з теорією оптимального управління логістичними потоками, що дозволяє в процесі управління фінансовими потоками гнучко реагувати на вимоги середовища функціонування і розвитку [2].

Забезпечення ефективного управління фінансовими потоками підприємства в контексті реагування на сучасні виклики з використанням зазначених підходів, як наголошують науковці [3], вимагає розробки адекватного нинішнім реаліям інструментарію управління фінансами підприємств – інструментів управління ризиками, оцінки ефективності діяльності компаній, профілактики фінансової кризи, залучення капіталу для фінансування інвестиційних проектів, нейтралізації конфліктів інтересів, що виникають між суб'єктами економічних відносин.

Обмеженість та висока ціна фінансових ресурсів спонукають підприємства розробляти, у відповідності до своїх організаційних стратегій, ефективні механізми управління фінансовими потоками, які б дозволяли розкривати нові можливості й резерви покращення їхнього фінансового стану на основі удосконалення технологій: інформаційного забезпечення управління фінансовими потоками; аналізу фінансових потоків; ідентифікації, оцінки, усунення й мінімізації впливу ризиків формування й використання фінансових ресурсів; визначення системи цілей управління фінансовими потоками та узгодження їх з поточними й стратегічними цілями фінансової діяльності; визначення тривалості й періодичності фінансових потоків ; удосконалення організаційного забезпечення управління фінансовими ресурсами; прогнозування й планування фінансових потоків за різними альтернативними варіантами; обґрунтування й оптимізації напрямів використання фінансових ресурсів та їх структури за джерелами утворення; формування резервних джерел залучення фінансових ресурсів для забезпечення стабільного функціонування підприємств в умовах настання позаштатних ситуацій; моніторингу фінансових потоків та

контролю реалізації управлінських механізмів у фінансовій діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Марусяк Н.А., Сاینчук Н.В. Сутнісні характеристики фінансових потоків підприємства та чинники, що визначають характер їх формування. Причорноморські економічні студії. Випуск 50-2. 2020. С.132-136.
2. Бондаренко О. С. Фінансові ресурси та фінансові потоки: сучасна теорія і практика управління. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С.25-28.
3. Терещенко О. О., Грапко Н. В. Нові інструменти управління фінансами реального сектора економіки. URL: [http://zbnruk.bukuniver.edu.ua/issue\\_articles/5.pdf](http://zbnruk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/5.pdf)

**Наталія ГОНЧАРУК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доц.  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Інна ЧИКАЛО

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Управління розвитком регіону в умовах воєнного стану є вкрай складним завданням, що вимагає від уряду та місцевих органів влади особливих зусиль та дисципліни. Рівненська область, як і будь-який інший регіон, що потерпає від повномасштабної війни, потребує комплексного та координованого підходу до управління розвитком, що включає такі етапи: етап забезпечення безпеки, етап відновлення регіону та етап зміцнення стійкості регіону.

Головною метою управління розвитком регіону є забезпечення безпеки жителів та збереження налагодженого раніше соціального, економічного та культурного середовища. Для цього необхідно вживати заходів щодо підвищення рівня безпеки населення, організації евакуації людей та розташування їх у безпечних зонах за потреби, забезпечення доступу до медичних послуг та забезпечення матеріальної допомоги.

Також управління розвитком регіону має спрямовуватися на відновлення та реконструкцію інфраструктури, яка була пошкоджена внаслідок повітряних атак, розвиток сфери економіки, науки та культури. Для цього необхідно залучати і координаційно-аналітичний потенціал місцевих органів влади та експертів з різних сфер, забезпечувати ефективну комунікацію між владою, громадськістю та бізнес-структурами, організовувати проекти та програми для підтримки

та розвитку малих та середніх підприємств, залучати інвестиції та забезпечувати доступ до фінансових ресурсів [1].

Для забезпечення стійкості регіону в умовах воєнного стану необхідно здійснювати відповідні заходи щодо зміцнення економіки та соціальної структури, забезпечення стабільного розвитку інфраструктури та залучення інвестицій. Для цього необхідно розробляти та реалізовувати ефективні стратегії розвитку регіону, планувати розвиток території та забезпечувати взаємодію між різними галузями економіки.

На державному рівні була прийнята Програма економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2023 рік, яка містить основні пріоритети, завдання та заходи соціально-економічного розвитку області на 2023 рік, які включають забезпечення стабільної роботи господарського комплексу та інфраструктури області, зміцнення обороноздатності держави та регіону, сприяння розвитку територіальних громад області та підвищення рівня їх фінансово-бюджетної спроможності, забезпечення стабільної роботи соціальної сфери [3].

Програма ставить перед собою мету щодо створення сприятливих умов для бізнесу та залучення інвестицій, а також підготовки якісних кадрів, що є передумовами для швидкого інноваційного розвитку регіону після війни.

Управління розвитком регіону в умовах воєнного стану потребує відповідальності та високої кваліфікації від керівників та співробітників органів влади. Однак за відсутності адекватної стратегії та планування може виникнути кризова ситуація, що загрожуватиме не лише економічному та соціальному розвитку регіону, але й безпеці громадян. Тому необхідно підійти до цього завдання з відповідальністю та професіоналізмом, використовуючи всі можливості та ресурси для забезпечення сталого розвитку регіону в умовах воєнного стану.

Крім того, важливим елементом успішного управління розвитком Рівненської області є залучення громадськості до процесу прийняття рішень та реалізації заходів. Необхідно створювати механізми для активної участі громадян у прийнятті рішень та забезпечення їхньої зворотного зв'язку з органами влади. Це може бути досягнуто через проведення громадських обговорень, консультацій, опитувань та інших форм взаємодії з громадськістю [2].

Для підвищення ефективності управління розвитком Рівненської області в умовах воєнного стану можна запровадити інноваційні технології та підходи, такі як використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, розробку електронних платформ для звітування та

моніторингу заходів, впровадження інформаційних систем для забезпечення ефективного взаємодії між органами влади та громадськістю.

Усі вищенаведені аспекти дозволять ефективно керувати розвитком Рівненської області в умовах воєнного стану, забезпечуючи сталість та стабільність регіону, забезпечуючи безпеку громадян та підвищуючи якість життя населення.

Управління розвитком Рівненської області в умовах воєнного стану може бути успішним тільки при належній координації зусиль усіх відповідальних структур та ефективній взаємодії з громадськістю. Для цього необхідно використовувати сучасні технології та інформаційні засоби, організувати тренінги та семінари для місцевих органів влади та громадськості, використовувати міжнародний досвід та практики управління регіонами в умовах кризових ситуацій. Також необхідно забезпечувати систематичний моніторинг ефективності вжитих заходів та проводити аналіз їхніх результатів.

#### Список використаних джерел

1. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості. Науково-аналітичне видання. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені І. М. Долішнього НАН України». 2022. 70 с.
2. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
3. Програма економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2023 рік. URL: <https://www.rv.gov.ua/oblasna-programa-ekonomichnogo-ta-socialnogo-rozvitku-rivnenskoyi-oblasti-na-2023-rik-proekt>

**Наталія ГОЛОВАЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Ірина ДЕМКІВ

#### СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Загальноекономічні тенденції обумовлюють необхідність формування та управління стратегічною гнучкістю підприємств як пріоритетного чинника конкурентних переваг. Забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств потребує постійного корегування діючих бізнес-процесів, відповідно до тенденцій змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Орієнтирами в управлінні

змiнами на підприємствi мають бути не лише потреби у вирішеннi iснуючих проблем, а й використання наявних можливостей i сильних сторiн підприємства. Ключовим напрямком у даному аспекті є використання гнучкого підходу, відповідно до якого, управління організаційними змiнами має здійснюватися як на основі використання існуючого потенціалу підприємства, так і з урахуванням потенційних можливостей та резервів з орієнтацією на сталий розвиток.

Сучасне підприємство є стійкою динамічною сукупністю спільно функціонуючих відносно автономних елементів. Органічне і оперативне функціонування системи, забезпечення її реагування на потреби ринку потребує адаптації структури до вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ. Стратегічна гнучкість підприємства є одним із системних елементів стратегічного управління сучасним підприємством. У контексті концепції стратегічного управління та інтеграційного поєднання системного і синергійного підходів до управління [4] під «стратегічною гнучкістю підприємства» пропонується розуміти орієнтацію на зниження вразливості підприємства шляхом перерозподілу ризику між різними видами діяльності, а також спроможність підприємства до ефективної координації його цілей з метою швидкої адаптації до потреб ринку, що ґрунтується на постійній готовності до передбачення та проявляється у змiнах зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Метою функціонування системи управління стратегічною гнучкістю є прийняття і реалізація управлінських рішень для формування необхідної поведінки керованої системи (об'єкта управління) під впливом зовнішнього середовища для досягнення сформульованих стратегічних цілей та відповідності місії підприємства.

Формування та впровадження ефективної системи управління стратегічною гнучкістю підприємства потребує ідентифікації критеріїв результативності та ефективності організаційної системи та відповідних особливостей управлінських технологій. Отже, підхід до управління стратегічною гнучкістю підприємства має базуватися на таких передумовах: сучасне підприємство слід розглядати як складну систему, яка характеризується великою кількістю елементів різної природи з властивостями, більшість яких неможливо представити у формалізованому вигляді; традиційна декомпозиційна модель підприємства не дає змоги одночасно встановити елементний склад підсистем підприємства і стійких зв'язків між ними; діагностичну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень важко зібрати і формалізувати; нечіткість існуючих проблем, які мають бути вирішені в процесі реалізації стратегії підприємства, створює проблему вибору

цілей розвитку гнучкості підприємства [1; 2; 3].

Основними принципами системи управління стратегічною гнучкістю підприємства слід вважати [4]: відповідальність керівництва за рівень прийнятих рішень, організованість робіт та кінцеві результати; орієнтація діяльності підприємства на стратегічні інноваційні проекти, що забезпечують розвиток та одержання нових конкурентних переваг; оперативність та своєчасність у запобіганні несподіваних загроз; забезпечення конкурентоспроможності підприємства переважно за рахунок використання унікальних цінностей (переваг).

Враховуючи вище зазначене, можна зробити такі висновки: формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю підприємства є доцільним і забезпечує оперативність, результативність та ефективність управління; система управління стратегічною гнучкістю, на відміну від існуючих, повинна містити збір, аналіз інформації та інформаційно-методичне забезпечення, що створить інструментарій та оцінювально-аналітичну базу для контролю швидкості та результативності реагування підприємства на ситуацію як прояву стратегічної гнучкості підприємства, та дасть можливість формалізувати результати аналізу та синтезувати їх в стратегічні управлінські рішення; синергетичний ефект від використання системи управління стратегічною гнучкістю полягає у забезпеченні збалансованого функціонування та розвитку кожного структурного елементу підприємства з урахуванням фактичних значень їх ключових індикаторів та потенційних резервів; обґрунтуванні та реалізації оптимальних стратегічних рішень на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Божидарнік Т.В. Управління гнучким розвитком підприємств в трансформаційній економіці: Стратегічний аспект: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / КНУ ім. Т. Шевченка. К., 2003. 21 с.
2. Демків І. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 80-82.
3. Комаринець С.О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація. *Логістика: Збірник наук. праць Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2007. С. 87-94.
4. Ситницький М.В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України: Дис... канд. екон. наук: 08.00.04. К., 2008. 218 с.

**Христина ГОЛОВЕЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е. н., професор

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Євген КАЧАН

**РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним із найважливіших чинників забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства є управління персоналом та його спроможність впливу на організаційну поведінку працівників. За своєю суттю управління персоналом є сукупністю принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Результат виконання поставлених завдань перед працівниками залежить не лише від компетентності та професіоналізму, а й від умов праці та сприятливого соціально-психологічного клімату, що лежить в основі управління поведінкою персоналу. Поведінка людини – це певна послідовність дій в певній ситуації, які залежать від її соціальних поглядів, характеру та індивідуальних особливостей.

Організаційна поведінка проявляється у таких формах, аспектах і явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідів;
- поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у випадку неочікуваних інформаційних та соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризується безпосереднім спілкуванням;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, підприємства або великі концерни;
- поведінка взаємопов'язаної групи підприємств;
- поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, наприклад, еволюція технологій, ринків, конкуренції, державного регулювання.

Враховуючи наведене зазначимо, що в контексті управління персоналом в організаціях виділяють три рівні організаційної поведінки, за якими відповідно формується ефективність (рис. 1):

1. Особистісні – характеристика особистості, індивідуальна мотивація, індивідуальні винагороди.

2. Групові – неформальні структури групи, групова динаміка, керівництво та лідерство, ділове спілкування, конфлікти.

3. Загальноорганізаційні – організаційна культура.



Рис. 1. Джерела ефективності діяльності організації

При цьому організаційну поведінку визначають і як поведінку працівників, що залучені до певних виробничих та управлінських процесів в межах підприємства; при цьому дані процеси мають власний цикл, ритм, темп, структуру відносин, організаційні межі та вимоги, а кожен член трудового колективу відіграє певну соціальну, організаційну роль, що, все разом, створює середовище формування поведінки працівника.

У випадку якісного менеджменту персоналу, співробітники добросовісно виконують поставлені завдання і готові пристосовуватись до нових умов і змін, оскільки розуміють, що керівництво їх цінує. Це, в свою чергу, дозволяє підвищувати не лише короткострокові критерії ефективності, серед яких: продуктивність, якість, гнучкість, задоволеність – за якими оцінюють положення справ в організації за короткий проміжок часу, а й середньострокові. Останні відображають триваліший часовий горизонт і до них відносяться конкурентоспроможність та постійний розвиток.

**Альбіна ГРАФ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Руслан АВГУСТИН

### **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні тенденції розвитку української економіки та об'єктивні глобалізаційні прояви світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання виробляти інноваційні функціональні механізми управління як єдину передумову їх виживання на ринку, що будуються на засадах інноваційної моделі розвитку [1]. Успішний розвиток сучасних підприємств передусім залежить від посилення інноваційної активності за рахунок впровадження сучасних інновацій (досягнуті показники виробничо-господарської діяльності, напрями передбачуваних змін на довгостроковий період, підвищення конкурентоспроможності), пов'язаних з появою нових знань про виробництво, різні види техніки, технологію та їхні досягнення на ринку. На сьогодні ні одна виробнича система на підприємстві не буде інтенсивно розвиватися за відсутності ефективної моделі мотивації, котра спонукає кожного працівника трудового колективу до задоволення своїх інтересів, потреб та досягнення високих результатів у трудовій і виробничій діяльності.

Актуальність цих питань обумовлюється необхідністю розробки ефективної системи мотивації щодо підвищення творчої активності працівників у сфері інноваційної діяльності. Мотивація трудової діяльності тісно пов'язана з потребами працівників, а тому активізує і направляє їхні дії на роботу з високою віддачею і сприяє підвищенню рівня зацікавленості внести свій посильний трудовий вклад у досягнення цілей, поставлених підприємством.

Проблема формування потенціалу працівників інноваційного типу за змістом і структурою здібностей, навичок та трудовою мотивацією є основною в умовах становлення на підприємствах стійких соціально-трудових відносин. Водночас одним з основних завдань кожного суб'єкта господарювання є пошук раціональних способів використання людських ресурсів та досягнення ефективних результатів у розвитку підприємств.

Трансформаційні зміни, що відбуваються нині на більшості підприємств нашої країни, відчутно впливають на свідомість, ціннісну і

мотиваційну орієнтацію людей, спонукають їх до подальших змін у функціонуванні і розвитку своїх підприємств, де вкладається їхня праця, усвідомити нові вимоги до організації виробничих процесів у господарській діяльності, а свої можливості направляти на використання нових наукових досягнень в сфері інноваційних технологій.

Нині для ефективного розвитку підприємств необхідно забезпечити систему мотивації працівників до інноваційної діяльності, котра в основному ґрунтується на інтеграції праці і підприємництва, як основних чинників економічного зростання. Зокрема, інноваційна діяльність визначається, як сукупність послідовно здійснюваних дій з вдосконалення технології і модернізації виробництва на основі використання результатів наукових досліджень і розробок та передового виробничого досвіду.

Водночас мотивація, як галузь науково-практичної діяльності, потребує розробки конкретних методів, способів, інструментів, що сприяють активізації трудової діяльності винахідників і новаторів та забезпечують досягнення максимально можливого рівня використання трудового потенціалу працівників. Вважаємо, що основними мотиваційними чинниками, котрі впливають на інноваційну діяльність підприємств є: відносини між ініціаторами, організаторами впровадження інноваційних заходів, керівниками і працівниками; характер і зміст праці; творчість і взаєморозуміння у здійсненні виробничої діяльності; інтереси, особисті потреби і прагнення працівників домогтися найкращих результатів з метою освоєння нових виробничих процесів.

Однак відповідні мотиви впровадження інновацій будуть неефективні, якщо керівники і менеджери підприємств не матимуть відповідних знань і навичок у сфері інноваційної діяльності. Більше того, у цій ситуації важливо передбачити характерні зміни та їхні переваги у суспільстві і на виробництві та своєчасно на них зреагувати шляхом забезпечення більш високого рівня мотивації працівників до досягнення цілей інноваційної політики конкретного підприємства. Втім, зазначимо, що на окремих підприємствах існують перешкоди до впровадження нововведень, котрі проявляються через негативне відношення визначених груп або трудового колективу до цього процесу. Більше того, супротив працівників залежить від ступеня руйнування сформованих життєвих традицій, звичок, принципів і норм; швидкості й інтенсивності процесу нововведень; характеру і масштабів загрози влади; розуміння необхідності змін, причетності до них людей, довіри до ініціаторів і керівників.

Варто зазначити, що оновлення підприємствами способів господарювання потребує спеціальної інноваційної підготовки працівників, що значно спрощує систему взаємовідносин між різними учасниками інноваційного процесу, сприяє створенню між ними атмосфери взаєморозуміння, усвідомлення необхідності і важливості інновацій для забезпечення ефективного розвитку кожного підприємства та добробуту його працівників.

За вимогами сьогодення на підприємствах повинні працювати висококваліфіковані керівники та активно й ефективно здійснювати інноваційну політику. Зазвичай керівник повинен бути наділений компетентністю бачити основні цілі колективу, сприймати його нові ідеї, знати технологію виробництва і особливості ведення підприємництва у складних ринкових умовах.

Нині суттєву увагу слід надати встановленню ділових відносин між усіма суб'єктами життєвого шляху (придбання, впровадження, оцінка результатів) нововведень. Позитивний результат можна досягти лише за рахунок мотивації поєднання інтересів новаторів і підприємств. Тут керівництву підприємства особливе значення варто надати ефективному використанню інтелектуального потенціалу працівників, стимулюванню їхньої творчої діяльності та запропонованим новим ідеям. А тому доцільно застосовувати конкурсне стимулювання, котре дасть можливість з усієї сукупності заявлених інноваційних рішень обирати і преміювати найбільш прогресивні і значимі.

#### **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. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4, т. 2. С. 93-98.

**Віталій ГРИВНЯК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Юрій БОГАЧ

### **ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ**

У сучасному світі здоров'я населення відіграє ключову роль у сталому розвитку національної економіки. Забезпечення високого рівня здоров'я громадян є одним із пріоритетних завдань будь-якої держави, після чого воно має безпосередній вплив на соціально-економічне благополуччя країни.

Здоров'я населення зростає як стан фізичного, психічного та соціального благополуччя людини, що є результатом взаємодії багатьох чинників, таких як генетика, середовище, спосіб життя та медичне обслуговування. Відомо, що здоров'я впливає на продуктивність праці, якість життя та соціальну стабільність, а отже, має значний вплив на сталий розвиток національної економіки. Методико-соціальні заходи формування здоров'я населення базуються на комплексному підході до вирішення проблем, що включають розробку та реалізацію національних програм, спрямованих на підвищення рівня здоров'я, а також розвиток медичної науки та освіти.

Основні елементи формування здоров'я населення:

профілактичні заходи. Профілактика захворювань та підтримка здорового способу життя є ключовим фактором у формуванні здоров'я населення. Національні програми повинні акцентувати увагу на просвітництві, сприяти здоровому харчуванню, фізичній активності, профілактиці шкідливих звичок, а також забезпечити доступ до профілактичної медицини.

Освіта та підвищення кваліфікації. Підготовка кваліфікованих медичних працівників та неперервне підвищення їх професійної компетентності є прогресивним аспектом формування здоров'я населення. Це включає розвиток медичної освіти, освітніх програм, співпрацю з міжнародними організаціями та проведення наукових досліджень.

Розвиток медичної інфраструктури. Ефективна медична інфраструктура є основою якісного надання медичних населенню послуг. Відповідне фінансування, модернізація та розвиток медичних закладів, створення мережі первинної медико-санітарної допомоги та

забезпечення доступу до лікування захворювань різного спектру - основні напрямки роботи в даному напрямку.

Соціальна підтримка. Впровадження соціальної програми підтримки забезпечення зниження нерівності на рівні здоров'я між вищими верствами населення. Надання соціальних гарантій, страхових програм, пільгових умов для вразливих груп населення та сприяння створенню здорового середовища в робочих та житлових умови покращення формування здоров'я населення. Державні та недержавні організації повинні співпрацювати з реалізацією соціальних програм, які враховують потреби різних груп населення.

Міжнародне співробітництво. Співпраця з міжнародними організаціями та іншими країнами в області охорони здоров'я дає можливість обміну досвідом, впровадження передових методів та технологій, а також залучення інвестицій у медичний сектор. Міжнародні програми та проекти можуть допомогти у створенні сприятливих умов для покращення здоров'я населення та сприяння сталому розвитку національної економіки.

Моніторинг та оцінка ефективності національних програм покращення здоров'я населення впливають на важливу роль у визначенні успіху та досягнень цілей у галузі охорони здоров'я. Адекватне відстеження прогресу та внесення корективів у стратегії розвитку охорони здоров'я є ключовими інструментами для забезпечення бажаних результатів.

Оцінка ефективності національних програм здійснюється через збір, аналіз та інтерпретацію даних, що стосуються здоров'я населення, якості медичних послуг, рівня доступності та задоволення потреб потреби. Використання статистичних методів, аналізу відгуків, порівняння з міжнародними показниками та проведення експертних оцінок є загальноприйнятими підходами у даному процесі.

Відстеження прогресу національних програм з покращення здоров'я населення може включати аналіз ряду показників, таких як зниження рівня смертності, підвищення середньої тривалості життя, зниження рівня захворюваності на інфекційні захворювання, зміцнення системи первинної медико-санітарної допомоги та підвищення доступності до лікування запалених захворювань.

Виявлені відхилення від очікуваних результатів можуть вказувати на наявність внесення корективів у стратегії розвитку охорони здоров'я. Такі корективи можуть передбачити зміни в політиці фінансування, реорганізацію системи управління медичними закладами, впровадження нових методів та технологій, підвищення рівня освіти медичного персоналу та розробку ефективних програм профілактики хвороб.

Оцінка ефективності національних програм вимагає також розгляду соціальних та економічних аспектів, таких як рівень безробіття, бідності, освіти та нерівності у розподілі доходів. Врахування цих чинників дозволяє краще розуміти, як вони впливають на здоров'я населення, та розробити цілеспрямовані заходи для їх подолання.

Наукові дослідження в області моніторингу та оцінки ефективності національних програм з підвищення здоров'я населення можуть включати розробку нових методологічних підходів, використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів для збору, обробки та візуалізації даних. Це сприяє забезпеченню високої якості та надійності інформації, а також виробленню обґрунтованих рішень щодо корекції стратегій розвитку охорони здоров'я [1].

У контексті глобалізації та постійних змін у світовому середовищі, співпраця на міжнародному рівні та обмін досвідом між країнами є ключовими факторами успішного планування та реалізації національних програм з покращення здоров'я населення. Міжнародні організації, такі як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), можуть надати підтримку та методологічну допомогу у проведенні моніторингу та оцінки ефективності, а також сприяти розширенню передових практик та технологій [2].

Для забезпечення участі різних груп населення в процесі моніторингу та оцінки ефективності національних програм з покращення здоров'я необхідно розробляти та реалізовувати стратегії громадського залучення, які передбачають активне спілкування, збір зворотнього зв'язку та участь у прийнятих рішеннях. Це дозволяє отримати інтереси та потреби різних соціальних груп, а також покращити підтримку та сприйняття національних програм на місцевому рівні.

Моніторинг та оцінка ефективності національних програм з покращення здоров'я населення є основними інструментами для забезпечення сталого розвитку національної економіки. Вони не зможуть відстежити прогрес, виявити проблеми та ресурси, внести корективи в стратегії розвитку охорони здоров'я та забезпечити досягнення поставлених цілей. Успішна реалізація такого підходу вимагає активної співпраці між учасниками системи охорони здоров'я, урахування соціальних та економічних аспектів, інтеграції міжнародного досвіду та передових практик, а також розвитку культури неперервного вдосконалення та громадського залучення.

Систематичне проведення моніторингу та оцінки ефективності національних програм з покращення здоров'я населення створює базу для обґрунтованих рішень на різних рівнях управління, що забезпечують

покращену якість медичних послуг, забезпечують доступність та подальшу ефективну допомогу населенню. Залучення громадськості та міжнародного співробітництва сприятиме поширенню інновацій та передових практик, а також розвитку галузі охорони здоров'я на сприянні сталого розвитку національної економіки.

Отже, засади формування здоров'я населення в контексті сталого розвитку національної економіки передбачають комплексний підхід до розв'язання проблем, що базуються на профілактичних заходах, розвитку освіти та підвищеної кваліфікації, модернізації медичної інфраструктури, соціальної підтримки та міжнародному трудовому співробітництві. Успішна реалізація цих напрямків дозволить підвищити рівень здоров'я населення та забезпечити сталий розвиток національної економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.А. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

2. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т. Г., д.е.н., доц. Лупака Р. А. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2019. 552 с.

#### **Юрій ГРИГОРОВ**

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

### **ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ДІАГНОСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Організація надання діагностичних медичних послуг є одним з важливих напрямків діяльності закладів охорони здоров'я. Діагностичні медичні послуги – це медичні дослідження та тестування, що здійснюються для встановлення діагнозу, визначення стану здоров'я та відстеження його змін у пацієнта. Вони допомагають вчасно виявляти захворювання та стан здоров'я пацієнтів, що є важливим елементом профілактики та лікування.

Діагностичні медичні послуги включають широкий спектр досліджень, які можуть проводитись у закладах охорони здоров'я, зокрема:

1) лабораторні дослідження: аналізи крові, сечі, фекалій, біопсії, мазки та інші;

2) інструментальні дослідження: ультразвукові дослідження, комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ), рентгенівські дослідження, електрокардіограми (ЕКГ), ехокардіограми (ЕхоКГ), гастро- та колоноскопії, бронхоскопії та інші;

3) функціональні дослідження: електроенцефалографія (ЕЕГ), електроміографія (ЕМГ), електрокардіостимуляція (ЕКС), холтеровське моніторування (ХМ), проби зі знеболенням, велоергометрія та інші;

4) діагностика за допомогою імунологічних методів: тестування на вірусні та бактеріальні інфекції, виявлення антитіл та інших біомаркерів;

5) фармакологічні дослідження: визначення концентрації лікарських препаратів у крові та інших біологічних рідинах, тестування на чутливість до антибіотиків та інші;

б) психологічна діагностика: тестування на визначення рівня психічного здоров'я та інших аспектів психіки людини;

7) діагностика за допомогою сучасних технологій: телемедицина, мобільні додатки для моніторингу стану здоров'я, відеоконсультації та інші.

Заклади охорони здоров'я надають широкий спектр діагностичних послуг, які є важливою складовою діагностичного процесу. Якісне надання діагностичних послуг залежить від належної організації процесу, забезпечення належного фінансування та наявності кваліфікованих медичних працівників та сучасного обладнання.

Організація надання діагностичних медичних послуг закладом охорони здоров'я включає в себе забезпечення належного функціонування всіх складових системи діагностики: забезпечення наявності необхідного обладнання, висококваліфікованих медичних працівників та наявність необхідних матеріалів для проведення діагностичних процедур. Важливою частиною організації надання діагностичних послуг є також розробка та впровадження стандартів проведення досліджень, а також встановлення механізмів контролю якості проведених процедур та результатів досліджень. Крім того, важливою складовою організації надання діагностичних медичних послуг є забезпечення безпеки та захисту пацієнтів та медичних працівників від можливих ризиків, пов'язаних з проведенням діагностичних процедур.

Організація надання діагностичних медичних послуг закладом охорони здоров'я складається з наступних етапів:

1) планування та організація роботи лабораторії, включаючи розроблення протоколів досліджень, контроль якості та забезпечення безпеки;

2) забезпечення належних умов для проведення досліджень, таких



як наявність спеціального обладнання, реагентів, матеріалів та інших необхідних ресурсів;

3) проведення діагностичних процедур та досліджень з використанням сучасних методик та обладнання, з метою отримання точних результатів;

4) оцінка та інтерпретація отриманих даних, що дозволяє зробити правильні висновки та встановити діагнози;

5) підготовка та подання звітів про результати досліджень, які забезпечують інформацію для лікарів та пацієнтів;

6) забезпечення стандартів безпеки та якості під час виконання досліджень, що включає в себе дотримання правил стерилізації та утилізації відходів;

7) регулярне оновлення технічного обладнання та використання методик, з метою забезпечення високої якості послуг та точних результатів досліджень;

8) підтримка і розвиток персоналу, з метою забезпечення належного рівня знань.

Для підвищення якості діагностичних медичних послуг та рівня задоволеності пацієнтів ними необхідно активно впроваджувати в роботу інноваційні підходи до їх надання. Серед них можна виділити такі:

1) генетична діагностика – дослідження генетичного матеріалу для виявлення вад розвитку, генетичних захворювань та інших патологій;

2) діагностика за допомогою молекулярної біології – дослідження наявності та кількості біомолекул, які вказують на наявність певних хвороб;

3) функціональна діагностика – дослідження різних функцій органів та систем організму, таких як електрокардіограма, енцефалограма, рентгенівські дослідження, комп'ютерна томографія та інші;

4) діагностика за допомогою медичних імплантів – вимірювання показників здоров'я за допомогою імплантованих медичних приладів, наприклад, кардіостимуляторів, інсулінових датчиків та інших;

5) діагностика за допомогою штучного інтелекту – використання комп'ютерних алгоритмів та машинного навчання для аналізу медичних даних та виявлення хвороб;

6) телемедицина – використання інтернет-технологій для діагностики та лікування хворих на віддаленій відстані [1-3];

7) інтерактивна діагностика – використання сучасних інтерактивних технологій для діагностики та лікування пацієнтів, наприклад, віртуальних технологій та інших;

8) діагностика за допомогою біосенсорів – використання спеціальних датчиків, що реагують на біологічні речовини та дозволяють проводити аналізи без необхідності забирати кров або інші біоматеріали.

Отже, організація надання діагностичних медичних послуг є важливою складовою діяльності закладу охорони здоров'я. Вона дає змогу вчасно виявляти захворювання, встановлювати правильний діагноз і ефективно призначати лікування. Для успішної роботи закладу охорони здоров'я важливо мати необхідне обладнання і кваліфікованих фахівців, які можуть здійснювати різні види діагностичних медичних послуг, включаючи традиційні та інноваційні методи. Інноваційні діагностичні медичні послуги, такі як діагностика за допомогою біосенсорів, є перспективним напрямком розвитку медичної галузі. Вони дозволяють швидко та ефективно виявляти захворювання, вчасно призначати лікування та знижувати ризик розвитку ускладнень.

#### Список використаних джерел:

1. 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>

2. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>

3. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

#### Микола ГРИЦАЮК

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Світлана ПРОХОРОВСЬКА

#### ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зовнішні комунікації є важливою складовою успішної роботи будь-якої організації. Ефективна система зовнішніх комунікацій дозволяє привернути увагу цільової аудиторії, зберегти позитивний імідж організації, розширити коло клієнтів та підвищити їх рівень лояльності.

Поняття зовнішніх комунікацій в науковій літературі досліджується багатьма науковцями, зокрема: Л. Мороз розуміє зовнішні комунікації як

процес обміну інформацією та взаємодії між організацією та її зовнішнім середовищем з метою забезпечення підтримки відносин зі зацікавленими сторонами та забезпечення конкурентоспроможності організації [2, с. 162]. О. Яковлєва стверджує, що зовнішні комунікації - це комунікації, які відбуваються між організацією та зовнішнім середовищем з метою створення позитивного іміджу, залучення нових клієнтів та партнерів, підтримки відносин з уже наявними клієнтами та партнерами, забезпечення взаєморозуміння та взаємодії зі стейкхолдерами [4, с. 254]. І. Жуков відзначає, що «зовнішні комунікації – це комунікаційний процес, що забезпечує взаємодію між організацією та зовнішнім середовищем з метою формування позитивного іміджу, залучення нових клієнтів та партнерів, забезпечення взаєморозуміння зі стейкхолдерами та взаємодії з ними» [1].

В науковій літературі виділено бренд-комунікації, які є «особливим процесом взаємодії, в результаті якої передбачаються зміни у мотивації, установках, поведінці, діяльності людей і формується образ бренду як соціального об'єкта» [3].

Як бачимо, українські науковці вважають, що зовнішні комунікації є важливою складовою функціонування будь-якої організації, оскільки вони дозволяють організації забезпечувати необхідний рівень взаємодії зі своїми клієнтами, партнерами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами.

Зовнішні комунікації є надзвичайно важливим елементом функціонування будь-якої організації, оскільки вони впливають на сприйняття та взаємодію організації зі своїм оточенням.

До основних складових ефективної системи зовнішніх комунікацій відносимо:

1. Аналіз аудиторії. Оцінка потреб і очікувань цільової аудиторії дозволяє визначити ключові напрямки комунікацій та підібрати їх оптимальні канали.

2. Розробка стратегії комунікацій. Необхідно визначити мету та завдання комунікацій, обрати ключові повідомлення, а також розробити план дій для реалізації.

3. Вибір каналів комунікацій. Залежно від типу повідомлення та цільової аудиторії можуть використовуватися різні канали комунікації: засоби масової інформації, соціальні мережі, рекламні матеріали, PR-заходи тощо.

4. Реалізація стратегії комунікацій. Після вибору каналів комунікацій необхідно розробити конкретний план дій та реалізувати стратегію комунікацій.

5. Моніторинг та аналіз результатів. Для підвищення ефективності

зовнішніх комунікацій необхідно постійно моніторити та аналізувати їх результати. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як опитування клієнтів, аналіз відгуків в соціальних мережах, моніторинг публікацій у ЗМІ тощо. На основі отриманих даних можна внести корективи до стратегії комунікацій та підвищити їх ефективність [5, с. 124-139].

Отже, для успішної побудови ефективної системи зовнішніх комунікацій необхідно мати професійний комунікаційний план, знати потреби та очікування цільової аудиторії, вміти вибирати оптимальні канали комунікацій та реалізовувати стратегію комунікацій. Не менш важливо моніторити та аналізувати результати, щоб підвищити ефективність використання зовнішніх комунікацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Жуков І. Комунікації зі стейкхолдерами: теорія та практика. 2019. URL: [https://chtyvo.org.ua/authors/Zhukov\\_Ihor/Komunikatsii\\_zy\\_steykholderamy\\_teoriia\\_t\\_a\\_praktyka/](https://chtyvo.org.ua/authors/Zhukov_Ihor/Komunikatsii_zy_steykholderamy_teoriia_t_a_praktyka/) (дата звернення: 11.04.2023)
2. Мороз Л. Особливості зовнішніх комунікацій в економіці. *Економіка. Менеджмент. Інновації*. 2013. № 3. С. 158-163.
3. Прохоровська С.А., Островерхов В.М. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 87-91.
4. Яковлєва О.В. Зовнішні комунікації підприємства: теорія і практика. Харків: Фоліо, 2018. 384 с.
5. Kovalova N., Serhiienko O. Strategic Management of Public Relations: Conceptual Framework and Model. In *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. 2020 pp. 124-139.

#### **Уляна ГУМЕНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ,  
Науковий керівник - д. е. н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Сергій НАДВИНИЧНИЙ

#### **ВИКОРИСТАННЯ ЦІЛОВОГО ПРОГРАМУВАННЯ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Цільове програмування (СР) - це методологія, яка дозволяє вирішувати складні задачі планування, які включають обмеження. Цей метод знайшов застосування в багатьох галузях, включаючи охорону здоров'я.

Цільове програмування - це підхід до планування та управління ресурсами, що базується на визначенні конкретних цілей та завдань і вирішенні задач у максимально ефективний спосіб. У закладах охорони здоров'я використання цільового програмування може допомогти в

плануванні та наданні медичних послуг.

Основні кроки використання цільового програмування в закладі охорони здоров'я можуть включати:

- визначення конкретної мети або цілі, яку необхідно досягти. Наприклад, зниження часу очікування на прийом до лікаря;
- вивчення потреб пацієнтів та ресурсів закладу охорони здоров'я, які потрібні для досягнення мети;
- розробка плану дій, який містить конкретні кроки, необхідні для досягнення мети;
- виконання плану дій та моніторинг результатів. Це може включати збір та аналіз даних про час очікування пацієнтів на прийом до лікаря;
- внесення змін у план дій в залежності від отриманих результатів та повторення процесу.

Застосування цільового програмування може допомогти закладу охорони здоров'я максимально ефективно використовувати свої ресурси, включаючи час лікарів та медичний персонал, щоб надавати якісніші та більш ефективні послуги пацієнтам.

В охороні здоров'я, цільове програмування може бути використано для планування надання медичних послуг, зокрема розподілу ресурсів, планування операцій, розподілу робочих годин медичного персоналу та інших завдань. Цільове програмування допомагає збалансувати різні вимоги та обмеження, такі як бюджет, обмеження часу та ресурсів.

Наприклад, якщо медичний заклад хоче покращити доступ до певних медичних послуг, він може використовувати СР, щоб знайти найкращий спосіб використання своїх ресурсів для досягнення цієї мети. Методологія цільового програмування дозволяє провести аналіз різних варіантів і визначити оптимальний спосіб розподілу ресурсів.

Одним з головних переваг використання цільового програмування є можливість покращення ефективності та ефективності процесу надання медичних послуг. Цей метод дозволяє зменшити витрати та оптимізувати використання ресурсів, що в свою чергу позитивно впливає на якість надання медичної допомоги. Крім того, використання СР може допомогти зменшити ризики невдач та покращити результативність.

Цільове програмування є важливим інструментом управління якістю надання медичних послуг в закладах охорони здоров'я. В основі цільового програмування лежить формулювання цілей та завдань, які має досягнути заклад та визначення методів і засобів їх досягнення.

Один з підходів до використання цільового програмування в закладах охорони здоров'я полягає у визначенні певних метрик якості медичних послуг та їх вимог, що дозволяє оцінювати рівень якості

надання медичних послуг та визначити тенденції її змін.

Для використання цільового програмування в закладі охорони здоров'я необхідно визначити чіткі цілі та завдання, що передбачають певну систему моніторингу та контролю їх виконання. Також необхідно враховувати відповідність вимогам та стандартам медичної допомоги та їх оновлення в разі змін.

Цільове програмування також може бути корисним у процесі планування бюджету закладу охорони здоров'я, оскільки воно дозволяє визначити пріоритети та виділяти кошти на найбільш важливі напрямки розвитку закладу.

Враховуючи те, що якість медичної допомоги є однією з найважливіших складових успіху закладу охорони здоров'я, використання цільового програмування в процесі надання медичних послуг може бути корисним інструментом для планування та оптимізації розподілу ресурсів, покращення ефективності медичних послуг і є необхідним елементом стратегічного управління в цій галузі.

#### **Анастасія ГУМІНСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу

Олена ДУДКІНА

#### **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ**

В сучасних умовах жорстокої конкуренції, фінансової кризи, швидкої технологізації, нестійкої позиції на ринку трудових ресурсів стає гострою і важливою потреба побудови чіткої, надійної, працюючої організаційної структури. Яка б дала зрозуміле уявлення плану та послідовності дій. Структури, яка забезпечить надійне, безперервне, безпроблемне функціонування підприємства.

Гнучкість, стійкість, адаптивність, функціональність побудови організаційної структури, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність та ефективність стратегії підприємства на ринку.

Правильна побудова організаційної системи дозволить всім процесам виробництва відбуватися правильно, швидко, з меншими ресурсовитратами, та більшим прибутком та користю. Дуже важливо

спланувати та надати якісні, чіткі, професійні засоби для виконання поставлених завдань кожного з учасників процесу.

На кожне завдання або процес має бути розроблений та обґрунтований свій організаційний план та план дії. Вони будуються, в першу чергу, опираючись на чинне законодавство, загально прийняті правила та норми, а також – бачення та цінності організаторів бізнесу (власників підприємства).

Зокрема, важливо наголосити, що будь який заклад громадського харчування починається з організації кухні. Є ряд загально прийнятих та обов'язкових норм та відповідностей, без яких неможливий доступ до діяльності на підприємстві. Так, з 2020 року основні положення цих правил прописані в НАССР (укр. – ХАСПП) – системі аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок. Система НАССР є науково обґрунтованою, та дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації й контролю небезпечних чинників. Згідно законодавства, НАССР – це ряд умов, вимог, правил, які обов'язкові до виконання та підтримання. Їх мають перевірити та затвердити працівники Держпродспоживслужби України.

Вказана система є основою організації, безпечного функціонування та можливої подальшої реорганізації підприємства, що обумовлюється впливом динамічного зовнішнього середовища та коливань кон'юнктури на ринку послуг громадського харчування та ін.

Побудова ефективної організаційної структури ресторанного закладу, зокрема, передбачає дотримання обов'язкових положень, а саме: наявність медичних карт працівників закладу; дотримання технологій зберігання, транспортування, приготування та утилізації продукції; вироблення схем розташування технічного обладнання; схеми мереж водопостачання: плану евакуації. Обов'язковою є система адміністративного документування, зокрема, щодо ведення та дотримання таких регламентуючих документів, як: журнал навчання персоналу, журнал обліку температурного режиму, журнал обліку зберігання швидкопсувних продуктів, журнал закупівлі, приходу продуктів, журнал профілактики шкідників, графік прибирання, облік скляного посуду, облік травм, тощо.

Важливо створити умови для безпечного процесу проходження всіх етапів взаємодії в організації «постачальник – кухар – обслуговуючий персонал – кінцевий споживач». Це передбачає обов'язкове дотримання на підприємстві громадського харчування вимог НАССР щодо аналізу небезпечних факторів.

В основі цього надзвичайно важливого аспекту регламентування організаційної діяльності закладу харчування має лежати визначення

точок критичного контролю (етапів) – ККТ.

1. Контроль забруднень під час отримання продукції/сировини: перевірка умов доставки продукції/сировини; документи, що підтверджують сертифікацію товару.

2. Перевірка дотримання норм зберігання під час транспортування: температурний режим під час доставки; фізичне забруднення; бактеріальне забруднення.

3. Контроль забруднення під час прийому та сортування товару: контроль взаємодії товару і запобігання його контакту з небезпечними факторами та несумісними продуктами; максимальне пришвидшення часу підготування товару до зберігання; рівень фізичного та бактеріального забруднення.

4. Виконання дій для нормалізації та/або усунення забруднення: помити, продезінфікувати, або утилізувати, якщо не підлягає нормалізації і несе небезпеку.

5. Контроль та усунення ризику забруднення під час подальших операцій: дотримуватися норм поведінки з продуктами на кожному етапі; запобігати контакту готової продукції з небезпечними факторами.

6. Аналіз небезпечних факторів. Визначення точок критичного контролю (етапів): фізичне забруднення (волосся, скло, комахи, сторонні предмети тощо.); хімічне забруднення (хімічні миючі засоби, пестициди); мікробіологічні фактори: виживання (мікроби не гинуть в процесі приготування, не дотримані температурні норми та режими; зараження (мікроби присутні в продукті, або занесені в продукт – недотримані норми поставки та зберігання продукції; розмноження (зростання бактерій в процесі обробки).

7. Документування результатів контролю та налізу.

Також важливо підкреслити, що на невеликих підприємствах громадського харчування важливими факторами ефективної організації їх діяльності, крім безумовного дотримання нормативно встановлених вимог, правил та регламентів, важливу роль відіграє відповідний соціально-психологічний клімат та відповідним чином сформована організаційна культура (загальний настрій працівників, їхня зацікавленість, заохоченість, їхній стимул до якісної та результативної діяльності). Тому, на нашу думку, саме керівникам невеликих підприємствам громадського харчування в процесі організації їх діяльності важливо більше приділяти уваги об'єднанню працівників спільними ідеями через особисте позитивне ставлення та підтримку їх відповідального, сумлінного та ініціативного ставлення до своїх професійних обов'язків.

#### Список використаних джерел:

1. Що потрібно знати про систему НАССР. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/standarti-nassr>

**ВІКТОРІЯ ГУАЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тамара ПОПОВИЧ

**ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я**

Для ефективного управління закладом охорони здоров'я необхідно налагодити ряд процесів, що безпосередньо визначатимуть якість моделі загалом: організацію управління, планування та координацію робіт, контроль якості, оцінку результатів та вирішення проблемних питань, що виникатимуть в ході роботи. З цією метою організація робочого процесу в закладі має гуртуватися на новітніх підходах, основним принципом яких має бути «win-win». Безумовно, керівник безпосередньо приймає важливі рішення та реалізує власні інтереси, проте налагодження роботи має бути таким, аби кожен відчував важливість власних досягнень та відповідальність за загальний результат водночас. Для цього важливо створити профілі посад, що будуть враховувати організаційну структуру підприємства, професійні критерії та морально-психологічні якості.

Формуючи статут підприємства варто враховувати запит як внутрішніх клієнтів, так і зовнішніх. Окрім мети закладу охорони здоров'я, важливо визначитися з візією. Для підтримання актуальної потреби в закладі важливо розуміти чинники, що складають конкурентне середовище. З метою оцінки ключових чинників доцільно використовувати модель «5 сил Портера», вона дозволяє визначити місце серед інших закладів охорони здоров'я та розробити стратегічні цілі для покращення ситуації.

Позитивним рішенням буде створення корпоративного органу управління. Він повинен представляти інтереси населення, що обслуговується закладом охорони здоров'я та водночас відповідати місії самої установи, не виходячи за межі своїх повноважень; з періодичною оцінкою його результативності. Варто мати, також, чітко налагоджену модель «шаблону змін». Екстремальні умови нашого часу та неспинний науково-технічний розвиток вимагають уміння швидко адаптуватися до нових варіантів норми та долати ключові причини супротиву змін.

Наступним етапом в плануванні діяльності закладу охорони здоров'я є економічний аналіз. Важливо орієнтуватися на поточну ситуацію, розуміти сильні та слабкі сторони та приймати обґрунтовані рішення. Здійснивши аналіз минулорічної діяльності закладу та

врахувавши потреби підрозділів потрібно створити фінансовий план. Для залучення додаткових фінансів важливо організувати добру комунікацію з інвесторами, а також хорошим варіантом буде введення платних послуг.

Окремої уваги заслуговує питання оплати праці. Не варто очікувати цілковитої підтримки, проте при залученні якнайбільшої кількості працівників при розробці схеми виплат, можна досягти значного успіху. Це питання є динамічним, тому періодична зміна умов оплати праці є абсолютно очікуваною та прийнятною. Система бонусних виплат може бути гарним мотиватором працівників. Потрібно чітко визначити, хто, за яких умов, у якому розмірі, як часто зможе отримати надбавку, та визначити критерії верифікації.

Для оцінки якості надання послуг та пацієнтоорієнтованості в їх наданні можна використати ряд індикаторів. Однією з об'єктивних систем оцінки індикаторів є триада Донабедіана. Вона дозволяє визначити ефективність допомоги, її пацієнтоорієнтованість та рівень безпеки надання послуг. Індикатори якості також можуть бути орієнтирами мотивації для персоналу. В такому випадку, доцільно обирати реалістичні цілі з надійним та фінансово обґрунтованим способом верифікації. Варто зробити невелику вибірку, наприклад, 5 індикаторів, адже значна їх кількість викликатиме труднощі у персоналу. Для достовірності необхідно розробити форми звітності на основі даних верифікації, з метою обґрунтованого преміювання.

Важливим аспектом в організації функціональної діяльності закладу охорони здоров'я є комунікація. Її умовно можна розділити на внутрішню та зовнішню. Внутрішня комунікація відбувається безпосередньо у закладі, між працівниками та між працівниками і пацієнтами. Ефективним засобом внутрішньої комунікації між працівниками є схема ISOBAR; при комунікації з пацієнтами виникають деякі особливості, важливо налагодити довірливий зв'язок та не викликати надмірної тривоги значним термінологічним навантаженням чи необережними висловами, тому в цьому випадку доцільнішою буде схема AIDET. Зовнішня комунікація є не менш важливою. Вона покликана створити імідж закладу, налагодити зв'язки з партнерами, створити необхідне інформаційне поле.

Важливим управлінським інструментом може бути контакт-центр. Він допоможе розмежувати потоки пацієнтів, розвантажити лікарів, створити електронний запис та зменшить черги, або виконуватиме іншу необхідну функцію.

Для оцінки ефективності закладу охорони здоров'я враховують два основні показники: клінічну якість та якість обслуговування. Клінічну

якість можна визначити рівнем покращення здоров'я пацієнта, власне вона корелює з рівнем професіоналізму лікаря. Якість обслуговування можна співвідносити з поняттям очікування-реальність – глобально, або з швидкістю надання послуг та ставленням персоналу, якщо думати більш предметно. Невеликі опитування пацієнтів дозволяють оцінити ці показники.

Якість надання медичної допомоги завжди має на увазі порівняння з певним стандартом, що описує процес технічно. З 2018 р. МОЗ України дозволено користуватися міжнародними рекомендаціями, що засновані на принципах доказової медицини [3]. Це архіважливий пункт розвитку кожного закладу охорони здоров'я, він не лише дозволяє покращити рівень здоров'я пацієнтів, а й значно зекономить кошти закладу.

Вирішення проблемних питань, що виникають в процесі роботи визначають розвиток закладу охорони здоров'я. Першим пунктом є пошук зон росту, тобто слабких сторін закладу; якщо їх кілька велика, важлива пріоритизація; далі варто з'ясувати першопричину та на основі отриманих даних шукати рішення. Загалом вирішення проблемних питань можна розділити на кілька груп: навчання; забезпечення роздатковим матеріалом (інструкції, алгоритми); мотивація.

Отже, створення ефективної функціональної моделі не потребує особливих умов та може бути інтегрована у заклад охорони здоров'я, що дасть можливість покращити якість надання медичних послуг та забезпечить ефективне управління ресурсами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Господарський кодекс України. Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
3. Наказ МОЗ України від 28.09.2012 № 751 (зі змінами від 26.09.2018, наказ МОЗ України № 1752) URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/338684\\_\\_547818](https://zakononline.com.ua/documents/show/338684__547818)

**Артем ДАНИЛКОВ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ

Олена ДУДКІНА

## **ВПЛИВ ПРОМИСЛОВИХ РЕВОЛЮЦІЙ НА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ**

Промислова революція – це глобальний процес зміни технологій та організації виробництва, який має великий вплив на економіку, суспільство та культуру. Історія промислових революцій розпочалась в кінці XVIII століття з першої промислової революції і триває до наших днів до четвертої промислової революції. Промислова революція змінила спосіб життя та праці людей, руйнування традиційних шляхів виробництва та збільшення продуктивності праці. Нові технології та винаходи впливали на появу нових галузей, покращення умов праці та збільшення ефективності виробництва.

Перша промислова революція відбулася в кінці вісімнадцятого століття в Великобританії. Вона була пов'язана з винайденням парової машини, що дозволило створити нові види машин, що прискорили виробництво текстилю, залізничного транспорту та інших галузей промисловості. З'явилось масове виробництво, що дало змогу підвищити продуктивність праці та скоротити вартість продукції. Загалом застосування науки в промисловості збільшилося. Також промислова революція зробила зміни в не промислових сферах, таких як, сфері сільського господарства, в якій збільшилася врожайність, що дало змогу забезпечити продовольством більшу кількість людей [1].

Друга промислова революція відбулася в кінці дев'ятнадцятого та початку двадцятого століття і була пов'язана з введенням нових видів енергії – електрики та нафти. Це стимулювало розвиток автоматизації виробництва, що дозволило створити масове виробництво автомобілів та іншої техніки. Змінилися також права власності, оскільки акції багатьох компаній стали публічно торгуватися на біржі. Завдяки цьому компанії стали більш відкритішими і прозорішими. Важлива також поява нових видів зв'язку, таких як телеграф, телебачення та радіо, завдяки цьому значно пришвидшилися комунікації [1].

Третя промислова революція, або іноді ще називається «Цифрова революція» чи «Інформаційна революція», відбулася в кінці двадцятого століття. Саме з неї людство вступило в постіндустріальну еру. Основа цієї

введенням та використанням електронної техніки, комп'ютерів та інших електронних технологій. Вона відкрила нові можливості для автоматизації та інформаційної обробки виробництва. Це дозволило збільшити продуктивність та ефективність виробництва, знизити витрати на виробництво та збільшити точність процесів. З'явилися перші комп'ютери, які дозволили автоматизувати багато рутинних робіт [2].

Також багато дослідників говорять про четверту промислову революцію, в якій ми живемо зараз. Вона багато в чому спирається на третю промислову оскільки її основою є цифрові технології, тому є її продовженням або наступним етапом. Але існує думка що це наступна промислова революція.

Четверта промислова революція – це новий етап в еволюції виробництва, який базується на використанні цифрових технологій, інтернету речей, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень. Ця промислова революція відрізняється від попередніх в тому, що вона забезпечує побудову цілісної інтелектуальної системи виробництва, в якій усі елементи, такі як: обладнання, матеріали та люди, співпрацюють та комунікують між собою, обмінюючись інформацією та даними. Вона пов'язана зі зростанням потужності обчислювальних систем, розробкою штучного інтелекту та використанням інтернету речей. Вона орієнтована на автоматизацію та цифрову трансформацію виробництва, що дозволяє підвищувати продуктивність, якість продукції та знижувати витрати на виробництво.

Основні особливості даної промислової революції полягають у використанні таких технологій, як: Інтернет речей, безпроводні мережі, штучний інтелект, хмарні технології, 3D-друк, доповнена реальність.

Основна різниця між третьою та четвертою промисловими революціями полягає в тому, що четверта революція передбачає використання інтернету речей та штучного інтелекту, що дозволяє виробляти продукцію з більшою точністю та швидкістю. Крім того, в четвертій революції з'являється концепція «цифрової фабрики», яка базується на зв'язку між системами виробництва, обробки даних та управлінням.

Хоча думки дослідників щодо існування четвертої промислової революції можуть розходитися, багато експертів вважають, що вона є продовженням третьої, оскільки обидві базуються на цифрових технологіях. Інформаційні технології стають все більш поширеними в різних сферах бізнесу, включаючи промисловість. Цифрові технології дозволяють автоматизувати виробництво, використовувати робототехніку для покращення продуктивності праці, створювати прототипи майбутніх продуктів за допомогою програмного забезпечення

та віддалено керувати виробництвом.

#### Список використаних джерел

1. The first Industrial Revolution. *Britannica*. 2020. URL: <https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution/The-first-Industrial-Revolution>
2. Шваб К. Четверта промислова революція: як до неї готуватись. перекл. Національний університет біоресурсів та природокористування України. 2016. URL: <https://nubip.edu.ua/node/23076>

#### Юрій ДЗЮБИК

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент, доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Наталія КОТИС

#### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Однією з найважливіших складових ринкової економіки є мале підприємство. Мале підприємство – один із найскладніших і цікавих соціально-економічних феноменів у науці. При цьому його значення не можна переоцінити, оскільки мале та середнє підприємство є провідним сектором, що визначає темпи економічного зростання регіону та країни в цілому, а також структуру та якість валового національного продукту [1, с. 127]. У поточних соціально-економічних умовах мале підприємство – ключовий чинник соціального розвитку та забезпечення стабільно високого рівня зайнятості населення [2, с. 196]. Адже малий бізнес організує робочі місця, стабілізує економічний розвиток тощо.

Велика кількість суб'єктів малих підприємств посилює конкуренцію між ними, саме тому кожне із підприємств намагається підвищити конкурентоспроможність та зайняти найбільш вигідну для себе позицію. Тому застосування різних стратегій управління бізнесом є особливо важливим для малого підприємства. Керівництву необхідно вибрати одну або навіть кілька стратегій, що забезпечать виживання підприємства у жорсткому конкурентному середовищі.

Процвітання підприємства повністю залежить від грамотного, оперативного управління в атмосфері ринку, що динамічно розвивається. Керівнику необхідно спостерігати за комплексом економічних даних, що відображають поточну ситуацію. Адже ефективність підприємства обумовлюється не тільки грамотним менеджментом, але й технологіями, зовнішньою обстановкою,

стратегією роботи, кваліфікованим персоналом, традиціями тощо.

Особливість управління малим підприємством полягає в тому факті, що менеджер має бути універсальним, та мати досвід одразу в кількох сферах управління. Керівнику малого підприємства необхідно знати специфіку обраної галузі, розуміти принципи ринкової діяльності. Найчастіше саме дана форма організації підприємницької діяльності передбачає, що керівник займатиметься одночасно і підбором персоналу, пошуком ринків збуту, і управлінням фінансами.

Тобто у діяльності малого підприємства ключову позицію займає власник. Його особисті якості безпосередньо впливають на виробничий процес. Тому важливий набір необхідних умінь та властивостей особистості управлінця в малому бізнесі наступний:

1. Стабільність. Керівник, що працює з клієнтами та працівниками, зобов'язаний виявляти стриманість. Експресивність, схильність до миттєвих настроїв неприйнятні для далекоглядного менеджера. Обговорення поточних проблем, знаходження правильних рішень потребують врівноваженості та здорового глузду.

2. Вміння призначати обов'язки. Компетентний управлінець розподіляє завдання між працівниками, контролює хід роботи, оцінює результати.

3. Об'єктивність ставлення до підлеглих. Керівник правильно оцінює здібності працівників, стимулює їх, заохочує талановитіших.

4. Наявність авторитету. Керівник повинен викликати повагу у працівників, мати компетенцію, щоб його завдання та коментарі сприймалися природно.

5. Вміння мотивувати. Працівники, які прагнуть працювати краще, є запорукою успішності малого підприємства. Тому стимулювати, підтримувати їх слід завжди. Мотивувати персонал можуть різні заохочення, премії, просування у кар'єрі, підвищення зарплати.

6. Компетентність. Розуміння специфіки обраного типу діяльності дозволять чітко оцінювати і контролювати виробничий процес.

7. Здатність розкривати здібності людей. Працівники повинні отримати здійснені завдання та побачити реальний результат. Менеджер встановлює цілі, розбиває процес досягнення на етапи, причому після завершення чергового етапу персонал бажано заохотити.

8. Вміння відстежувати провадження. Ненав'язливість, поетапність контролю дозволять зберігати здорову обстановку у колективі.

Управління малим підприємством має ряд особливостей, пов'язаних із масштабами діяльності та тісною взаємодією зі споживачами. Врахування даних нюансів при побудові управлінської

моделі дозволяє як підвищити ефективність функціонування конкретного підприємства у масштабах мікроекономіки, так і сприяти позитивним змінам на макрорівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Hliebova A., Solodovnyk M.. Організація управління підприємств малого бізнесу в сфері послуг: українські реалії. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Вип. 1(76). 2020. С. 125-131
2. Олександренко І., Чиж Н.. Управління фінансами підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*. 1(3). 2022. С. 194-199.

**Сергій ДЕМ'ЯНЧИК**

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент» ЗУНУ

**Ольга БОРТНИК**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ

Андрій КОЦУР

#### **СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кадрова політика є одним з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, оскільки від правильного використання кадрів багато в чому залежить вирішення багатьох економічних питань. Робота з персоналом є одним із ключових аспектів діяльності кожного підприємства як елемента економіки держави.

Ми виходимо з розуміння кадрової політики як загального напрямку кадрової роботи, що включає сукупність певних принципів розробки конкретних завдань щодо зміцнення кадрового потенціалу організації, розвитку мотивованої робочої сили, яка матиме позитивну вплив на роботу продуктивність.

Особливо важливим для досягнення цілей є забезпечення необхідної продуктивної поведінки працівників. Якщо говорити про призначення кадрової політики, то її можна визначити як своєчасну постановку цілей відповідно до стратегії розвитку організації, постановку завдань і цілей, пошук шляхів досягнення цілей.

Механізм реалізації кадрової політики є не що інше, як стандартизована система організаційних заходів, що впливають на соціальні, організаційні та адміністративні аспекти життєдіяльності організації з метою запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі. На основі концепції та принципів управління персоналом розробляється кадрова політика - основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на



підвищення ефективності його використання та діяльності організації в цілому.

Кадрова політика має головною мету – забезпечити, щоб кожне робоче місце зараз і в майбутньому було укомплектовано відповідним кваліфікованим персоналом, формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей компанії, забезпечення ефективного кадрового процесу сприятиме стійкому розвитку компанії. компанії. економіки, політичного життя та соціальної сфери кожної організації.

Ефективна кадрова політика – це політика, яка створює умови для раціонального використання персоналу підприємства і є:

- невід’ємною частиною стратегічної програми підприємства, де стратегія реалізується через кадровий підбір;
- гнучкою, тобто вона повинна розвиватися з урахуванням потреб компанії та персоналу, впливає на ефективність роботи співробітників, і з іншого боку - динамічним, тобто він повинен адаптуватися до змін тактики компанії та стану економічного ринку;
- економічно обґрунтована та враховує реальні фінансові можливості організації. Кадрова політика – це загальний напрямок кадрової роботи, який реалізується в процесі управління персоналом і модифікується шляхом зміни стратегічних пріоритетів.

Тому кадрова політика має бути спрямована не лише на створення сприятливих умов для роботи, а й на забезпечення можливості просування по кар’єрних сходах, на формування впевненості у завтрашньому дні. Кадрова політика має головною мету забезпечити, щоб кожна робота сьогодні і в майбутньому мала відповідну кваліфікацію. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Завдання полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.

Необхідна позитивна репутація компанії на ринку створюється кваліфікованим персоналом, залучаючи клієнтів бездоганим сервісом і якісною продукцією. Відповідальність компанії перед клієнтом, зобов’язання щодо виконання договору.

Підбір і розподіл кадрів на підприємстві повинна здійснювати служба кадрів спільно з керівниками структурних підрозділів, для яких здійснюється підбір працівників.

Виділяють два види кадрової політики: відкриту і закрити.

Відкрита кадрова політика – це політика з використанням агресивних методів завоювання ринку. Жорстка конкуренція, стрімке зростання і швидкий розвиток.

Відкрита кадрова політика орієнтує процеси набору, відбору та працевлаштування персоналу на зовнішній ринок праці. Тут заміщення вакантних посад здійснюється на конкурсній основі із запрошенням до участі в ньому всіх, хто відповідає вимогам, виходячи з їх професійних та особистісних характеристик. Вважається, що такий підхід більше підходить для компаній-початківців. Однак більшість організацій, орієнтованих на розвиток, намагаються максимально використати потенціал зовнішнього ринку праці для формування якісних кадрів. Відсутність такого підходу до підбору, відбору та працевлаштування персоналу має негативно позначитися на системі нематеріальної мотивації в організації. У цьому випадку службовець, орієнтований на кар’єру, може опинитися в менш вигідному становищі порівняно із зовнішнім кандидатом, що вплине на його бажання добре виконувати свої функції.

Закрита кадрова політика – це вид кадрової політики, яка спрямована на створення та зміцнення корпоративної культури, згуртованості та мотивації співробітників для досягнення цілей компанії. При формуванні персоналу підприємство орієнтується на внутрішній ринок праці організації.

Для кожного виду кадрової політики характерні певні заходи щодо досягнення кадрових цілей. Розроблена кадрова політика підприємства повинна відповідати загальному напрямку діяльності підприємства, а її план розроблятися відповідно до фінансово-економічних показників підприємства.

Оскільки, крім переваг, як відкрита, так і закрити кадрова політика мають свої недоліки, вони, як правило, заважають реальній діяльності. Але при цьому слід розуміти, що воно не повинно бути формальним або штучним, оскільки в цьому випадку не призводить до бажаних результатів. Ця комбінація повинна призвести до збільшення синергії. У результаті формується змішана кадрова політика, яка передбачає, що організація одночасно відкрита для потенційних співробітників із зовнішнього середовища, але при цьому балансує внутрішній відбір і мотивацію персоналу через кар’єрні устремління. Ця кадрова політика являє собою поєднання різноманітних підходів і технологій до організації набору, відбору та працевлаштування персоналу.

Правильність їх поєднання вплине на результати діяльності організації, управління персоналом, внутрішній трудовий баланс, мотивацію персоналу, в тому числі творчу діяльність. Нарешті, такий підхід дозволяє створювати принципово нові типи кадрової політики, унікальні за своєю суттю та розраховані на конкретну організацію, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність.

Тому вирішення проблеми працевлаштування в кожній організації може вирішуватися по-різному в залежності від супутніх кадрових процесів, наприклад, розвитку організаційної культури, управління мотивацією тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Андрусь О. І. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_11\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_48)
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 342-348. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42)
3. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_3_23)
4. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгіеля і ринок України*. 2019. № 1. С. 58-65. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru\\_2019\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9)

#### Віталій ДРЕВНИЦЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина ДЕМКІВ

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

Конкуренція є одним з основних атрибутів ринкового господарства. Обставини для розроблення та створення нових товарів і послуг формуються саме нею. Питання забезпечення конкурентоспроможності під час процесу глобалізації та інтернаціоналізації виходять на перший план, тому що лише конкурентоспроможність дбає про виживання товаровиробника як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно актуальним. Сьогоднішні реалії висувають якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств. Вимоги створення та існування ринкових відносин в Україні, які характеризуються мінливістю зовнішнього середовища, нестачею платоспроможності населення, підсиленням конкурентної боротьби, збільшенням рівня комерційного ризику, важким фінансовим станом більшості підприємств вимагають пошуку інструментів для виживання підприємств та гарантування їхнього ефективного функціонування. Саме тому виникає необхідність у

поліпшенні управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням сучасних засад менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності [1].

Постійні зміни в зовнішньому середовищі, зростання рівня невизначеності та ризику, інтеграція України в європейський економічний простір ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і змушують їх шукати більш ефективні шляхи економічного зростання, використовувати комплекс економічних методів управління, ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами, нагромаджувати і раціонально використовувати виробничий потенціал, покращувати якість продукції, реалізуючи її в достатній кількості при високому технологічному рівні обслуговування. Тобто, постійно самовдосконалюватися, уміло маневруючи в ринковому просторі та у часі. В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розроблення довгострокових стратегій розвитку промислових підприємств, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу та допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довготермінових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства, як економічна категорія, має певні особливості, зокрема:

конкурентоспроможність є атрибутом кожного підприємства, яке засноване на поділі праці та товарному обміні і бере участь у світовому поділі праці. Конкурентоспроможність національної економіки виявляється у процесі економічних відносин. Прагнення досягти високого рівня конкурентоспроможності є виразом як національних економічних інтересів, так і інтересів окремих підприємств, що беруть участь в економічних відносинах. А тому процеси нарощування конкурентоспроможності притаманні кожній економіці, в якій діють закони товарного виробництва; конкурентоспроможність підприємства як характеристика стану господарської системи має внутрішні витоки: вона народжується і розвивається у внутрішньому середовищі країни у процесі конкурентного змагання між суб'єктами економічних відносин; конкурентоспроможність підприємства потребує постійного розширення джерел для самодостатнього розвитку суб'єктів господарювання, проте водночас ґрунтується на принципах конкурентних взаємовідносин між ними, які призводять до втрати частини прибутку, що міг би бути джерелом розвитку; вона визначається умовами економічного розвитку країни та залежить від здатності суб'єктів економічних відносин використовувати ці умови з максимальною ефективністю для себе. Проте конкурентоспроможність підприємства передбачає передусім високий рівень загального

суспільного позитивного ефекту, для досягнення якого ефективність управління підприємств та отримання ними високих прибутків є хоча й необхідною, але не достатньою умовою; конкурентоспроможність підприємства виходить із соціально-економічної оптимальності, досягнутої в суспільстві, за якої позитивні надбання від ефективного використання матеріальних, трудових та організаційних ресурсів балануються з виконанням соціальних та інших бюджетних програм; відповідальність за стан конкурентоспроможності підприємства несе держава. Їй належить провідна роль у визначенні змісту та важелів економічної політики, дотриманні зобов'язань перед світовими організаціями та країнами-партнерами, а, отже, і у застосуванні коригувальних механізмів, здатних абсорбувати негативні чинники внутрішнього та зовнішнього походження і не допустити погіршення соціально-економічних параметрів розвитку країни.

Під час характеристики конкурентоспроможності підприємства потрібно брати до уваги стратегію основних конкурентів, а забезпечення управління конкурентоспроможності підприємства потребує [2]: переорієнтації фінансових ресурсів з поточного споживання в інвестування та спрямування інвестиційної діяльності на становлення ефективної національної економіки; інноваційного спрямування інвестицій, активізації нововведень як пріоритетної складової стратегії соціально-економічного розвитку держави.

Враховуючи вище зазначене, констатуємо, що забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних підприємств передбачає розробку шляхів підвищення ефективності виробництва за наявності розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі. Розглядаючи підвищення конкурентоспроможності як довгостроковий процес, який здійснюється відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, можна виділити низку заходів, що забезпечують підприємствам досягнення конкурентних переваг, а саме: зниження собівартості продукції; підвищення її пріоритетності; зміна якості та технічних параметрів продукції; виявлення недоліків товарів конкурента; впровадження інновацій; виявлення переваг власних товарів порівняно із замінниками; використання цінових факторів підвищення конкуренції; вплив на споживача шляхом проведення реклами, надання кредиту; пошук нових сфер використання продукції тощо.

Оскільки конкурентоспроможність виражає результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи (виробничих, економічних, науково-технічних) і зовнішніх відносин між підприємствами, тому для кардинального покращення результатів діяльності слід виходити за

рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / за ред. Ю.Б. Іванова, П.А. Орлова, О.Ю. Іванової. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.
2. Сотник І. М., Дмитренко А. О. Структурні зрушення в інноваційній сфері та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3. Т. 1. С.51-57.
3. 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)

#### **Владислав ДУБІЛЬ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Ольга Іванова

#### **СПЕЦИФІКА МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Малий бізнес відіграє важливу роль в економіці будь-якої країни. Він є невід'ємною частиною соціально-економічної системи країни, забезпечує стабільність ринкових відносин, залучає в систему відносин більшу частину громадян країни шляхом відкриття власної справи, забезпечує високу ефективність за рахунок глибокої спеціалізації та кооперування виробництва, яка сприяє впливає на економічне зростання національної економіки.

Економісти постійно наголошують на важливості малого та середнього бізнесу у створенні нових робочих місць та забезпеченні стрімкого розвитку національної економіки. Також слід зазначити, що суб'єкти малого та середнього бізнесу швидко та якісно надають послуги населенню та іншим організаціям. Важливо, що робота в цих компаніях є основою для підготовки професійних менеджерів високого рівня, які, отримавши достатній досвід і теоретичні знання, можуть стати керівниками великих державних і приватних компаній.

У малих містах малий бізнес є дуже важливою та невід'ємною частиною підприємництва. Мале підприємництво сприяє як задоволенню потреб населення, так і забезпеченню його робочими місцями. Хоча в останні роки можна простежити зростання конкуренції на багатьох ринках, де раніше великий відсоток займали невеликі компанії. Це пов'язано з інтенсивним розвитком великих мереж, що

надходять в регіони. Маленькому будівельному магазину неможливо конкурувати за ціною з великим будівельним гіпермаркетом з налагодженим ланцюгом поставок і унікальними пропозиціями від виробників через великий гуртовий бізнес. Мережі також мають переваги у вигляді цілих функціональних підрозділів у головному офісі (відділ маркетингу, юридичний відділ), які контролюють роботу філій у регіонах. Малий бізнес просто не має таких ресурсів, але малі підприємства можуть виживати та успішно конкурувати на ринку завдяки гнучкості та оперативності.

Ключовою особливістю малого бізнесу є саме мала чисельність працівників. З цього чинника випливають й особливості управління малим підприємством – організація діяльності кількох десятків людей вимагає такого рівня розвитку внутрішніх корпоративних інститутів і бюрократичних проявів, як і великих компаній, у яких працюють десятки тисяч співробітників. Малий бізнес може використовувати значно менші за обсягом структури управління. Тим не менш, у малому підприємстві теж може бути кілька градацій за кількістю співробітників, і структура менеджменту в кожній ситуації має бути особливою. Залежно кількості співробітників, підприємства малого бізнесу матимуть свою специфіку менеджменту. У Японії, наприклад, виробляють три рівні управління у зв'язку з розміром підприємства:

1. Неорганізоване управління – характерно на підприємствах із чисельністю співробітників до 20 осіб. На цьому рівні на підприємстві відсутня спеціальна управлінська група, а менеджмент складається безпосередньо на найпростішому рівні.

2. Організоване управління – властиво фірмам, у яких працюють від 20 до 80 людей. На цьому етапі з'являється спеціальний управлінський підрозділ, який контролює господарську діяльність підприємства.

3. Науково-обгрунтоване управління – властиво компаніям із кількістю співробітників понад 80 людей. Тут вже існують добре організовані управлінські підрозділи, кожен з яких відповідає за свою конкретну область і має більш високі технології для управління цією областю (під технологіями тут маються на увазі як технічні засоби, так і методики менеджменту).

Ці рівні цілком підходять для українських компаній, проте в нашій країні невеликі компанії мають ряд специфічних властивостей. Рівень освіти в області менеджменту серед українських підприємців залишає бажати кращого, що тягне за собою певні наслідки. Стандартний приклад для малого бізнесу в Україні – коли власник одночасно є керуючим директором (і часто навіть єдиним представником

керівництва в організації). Це природно і навіть необхідно на перших етапах життя бізнесу, але в процесі росту і розвитку українським підприємцям часто стає важко делегувати завдання і вибудовувати систему управління, створюючи керівний підрозділ. Власник (він же директор) знаходиться в центрі всіх операційних процесів. Часто можна почути, як підприємці скаржаться, що «без мене нічого не виходить». Це є доказом відсутності налагодженої системи управління в організації. Одна з причин цього явища пов'язана з особливостями організаційно-правової форми індивідуального підприємництва. Індивідуальні підприємці обирають більшість засновників малого бізнесу, завдяки відносній простоті реєстрації, гнучкості у виборі податкових режимів та зниженим штрафам. Але відповідальність фізичної особи-підприємця породжує специфіку: на відміну від засновників акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю, які ризикують лише власним капіталом, вкладеним у бізнес, індивідуальний підприємець відповідає всім своїм майном як фізична особа. Ця обставина психологічно схиляє індивідуального підприємця до думки, що бізнес має бути прив'язаний особисто до нього, що в свою чергу обмежує його у створенні ефективної системи управління. В процесі розвитку малого бізнесу з часом організація стикається з необхідністю створення чіткої системи управління.

Узагальнюючи наведене зазначимо, що загалом невеликі компанії характеризуються тими ж процесами управління, що й великі компанії, але вони мають важливі відмінності через невеликий розмір та обмежені ресурси компанії. У міру зростання бізнесу власник повинен відійти від концентрації всієї влади у своїх руках і делегувати частину повноважень, спрямовуючи власні ресурси на довгострокове планування.

**Марія ДУШЕНЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доц. кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Юрій БОГАЧ

### **КОРПОРАТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

В умовах інформатизації всіх сфер суспільного життя інформація є основним ресурсом функціонування у конкурентному становищі. Кожна організація у процесі діяльності оперує інформаційними

масивами, ступінь використання яких залежить від розвитку інформаційних систем. За цих умов необхідним інструментом забезпечення ефективного функціонування організацій різних видів економічної діяльності виступають корпоративні інформаційні системи.

У фаховій літературі під терміном «корпоративні інформаційні системи» розглядають інформаційні системи управління, яка підтримує автоматизацію функцій управління і забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень [1]. Фактично, корпоративна інформаційна система охоплює всі бізнес-функції і всі управлінські процеси організації. Основними особливостями корпоративних інформаційних систем є те, що вони враховують специфічні особливості великих організацій із комплексним охопленням функцій управління, передбачають впорядкованість ділових процесів, носять масовий характер операцій, потребують ефективного використання комп'ютерно-телекомунікаційного обладнання і програмного забезпечення; надають можливість локальної установки та впровадження окремих частин системи; є адаптивними до особливостей керованого об'єкта

Про ефективність корпоративної інформаційної системи може йти мова, у випадку якщо вона відповідає таким вимогам:

- по-перше, забезпечує організацію актуальною інформацією;
- по-друге, дозволяє складення звітів у різних варіантах, орієнтованих на строго визначену цільову аудиторію – відповідно до кола повноважень конкретних осіб та їх потреб;
- по-третє, базується на показниках, що охоплюють найбільш важливі складові частини управління та використовують єдиний формат показників та стандартизований підхід до збору, обробки інформації і формування звітів на її основі.

Варто зазначити, що на сьогодні інформаційні корпоративні системи є дієвим інструментом підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва, підтвердженням чого є визначення Всесвітнім економічним форумом спільно з міжнародною школою бізнесу INSEAD тісного зв'язок між рівнем розвитку інформаційних технологій і економічним процвітанням країн [2]. Тобто, інформаційні технології відіграють провідну роль у розвитку інновацій, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності, диверсифікують економіку і стимулюють ділову активність, тим самим сприяючи підвищенню рівня життя людей, а бурхливий розвиток інформаційних технологій стає запорукою сталого економічного розвитку.

У кожній сфері суспільного життя та окремо взятому ВЕД використовуються різні інформаційні системи. Так, зокрема у медичній

галузі використовуються медичні інформаційні системи. Їм властивим є комплекс методологічних прийомів, технічних засобів та управлінських алгоритмів, які призначені для алокації, обробки, зберігання та передачі інформаційних масивів в закладах охорони здоров'я.

Медична інформаційна система за своєю суттю є «...комплексними програмним продуктом, головне призначення якого автоматизація всіх основних процесів, пов'язаних із роботою медичних установ загальної і вузької спеціалізації» [3, с.139]. Такі системи дозволяють оперативно та ефективно здійснювати документообіг, організувати роботу з пацієнтами, проводити управлінський облік роботи персоналу, забезпечувати контроль організаційного та фінансового характеру.

Серед медичних інформаційних систем найбільшою популярністю користуються такі медичні інформаційні системи, як Medods, MedElement, Clinic365, Doctor Eleks, EMCiMED, Каштан Укрмедсофт, Archi Med, TherDep.

Таким чином, корпоративні інформаційні системи дозволяють організаціям оптимізувати управлінські процеси, формувати звітність та надавати доступ та автоматизувати процес обробки інформації, що в підсумку детермінує підвищення продуктивності праці та результативності її функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Орлова Н.С., Мохова Ю.А. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*, № 3 (2017).С.355-365
2. The Global Information Technology Report 2021: Innovating in the Digital Economy. World economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GITR2021/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2021/WEF_GITR_Full_Report.pdf)
3. Шумкова В.І., Пономаренко І.В., Пономаренко О.В. Менеджмент інформаційного забезпечення ліцензування і контролю діяльності закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. Випуск 47. 2020. С.137-142

**Сергій ДЮК**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Публічного управління та персоналу ЗУНУ

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАЦІНА

#### **ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку, розробка методів пристосування до ринкових умов, визначення ефективної цінової політики. Маркетинг

консалтингових послуг – це процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Переважна кількість вчених-маркетологів дискутують на тему того, чи маркетинг послуг ідентичний до маркетингу фізичних товарів. Зараз існує дві школи з різним ставленням до того, чи можна рівноцінно вживати концепції та інструменти маркетингу товарів стосовно маркетингу послуг. Одна з цих течій доводить, що послуги не відрізняються від звичайних товарів, тому засоби маркетингу товарів можуть з таким самим успіхом бути транспоновані на ринок послуг. Натомість багато авторів не погоджуються з цією теорією і на противагу їй виставляють теорію маркетингу послуг. Відповідно до цієї теорії, доведено, що послуга наділена такими особливостями, які фундаментально відрізняють її від фізичного товару.

Відповідно дослідники повинні сформулювати зовсім інше формулювання маркетингової стратегії для послуг, яке б змістовно відрізнялося від традиційного. Маркетинг послуг набагато складніший ніж маркетинг звичайних товарів через різницю в кінцевому продукті та одночасність процесів споживання та виробництва.

Таким чином, маркетинг послуг вимагає нових інструментів, стратегій та організаційних структур для ефективного маркетингового процесу. Ціна послуги залежить також від таких факторів: планова ринкова позиція послуги, стан життєвого циклу послуги, еластичність попиту, конкурентна ситуація, стратегічна роль ціни.

Успішний маркетинг консалтингових послуг повинен включати такі елементи:

- визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати організація,
- аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг, який передбачає визначення доступності, потенційної місткості ринку, його меж, тенденції та перспектив розвитку, доступності розвитку, рівня конкуренції та поведінки конкурентів;
- сегментування ринку, що включає регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг, дослідження потреб клієнтів кожного сегменту, виявлення можливостей для задоволення цих потреб,
- вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює організація, потребує відповіді на такі запитання: з якими клієнтами бажає працювати організація? які їх потреби? у чому полягають конкурентні переваги? яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг; у якому сегменті намагається знаходитись

організація?

- систему просування консалтингових послуг, яка націлена на формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту; організацію рекламних компаній; заходи щодо формування громадської думки; особисті продажі;

- продаж консалтингової послуги, а саме розробку методів заохочення клієнтів; підготовку консультаційних пропозицій;

- збереження клієнтів, яке передбачає забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом; дотримання конфіденційності.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг.

Про важливість маркетингу як складової успіху організації свідчить той факт, що лідери консалтингового бізнесу при підготовці своїх співробітників обов'язково навчають їх маркетингу, оскільки високопрофесійний маркетинг власних послуг є частиною іміджу організації.

**Соломія ЄВСЮКОВА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ДЯКІВ

#### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сьогодні, коли науково-технічний прогрес та наукові досягнення розвиваються шаленими темпами у численних науках та галузях, питання стосовно якості продукції стає все більш актуальним. Поняття «якість продукції» привертає все більшу увагу, оскільки саме від цього критерію залежить насамперед здоров'я споживачів харчової продукції, а також рівень конкурентоздатності виробників цих продуктів, не лише на вітчизняних, а й на міжнародних ринках.

Слово «якість» бере свій початок з латинської мови, а саме від слова «guamtec», що означає властивість чи якість. Перші спроби описати дане

поняття сягають давнини, а саме часів античних мислителів Аристотеля, Локка та Гегеля.

Філіп Кросбі, один із найвидатніших дослідників у царині якості в Сполучених Штатах, стверджував що визначення категорії якості, зосереджене на технічних параметрах: якість продукту дорівнює тому, що всі вимірювані характеристики продукту чи послуги відповідають встановленим фактичним технічним вимогам. Виявлені невідповідності свідчать про недостатню якість. Недоліками цього визначення є: по-перше, занадто низькі вимоги до відгуків споживачів, по-друге, неможливо класифікувати рівні якості [4].

Доцільно розглянути, як чинне законодавство України трактує поняття якості.

Отже, статтею 268 Господарського кодексу України передбачено, що «якість товарів, що постачаються, повинна відповідати стандартам, технічним умовам, іншим технічним документам або зразкам (стандартам), що встановлюють вимоги до якості, якщо сторони не визначать, що договір купівлі-продажу висуває підвищені вимоги на якість продукції» [1].

Також, у Законі України «Про захист прав споживачів» чітко зазначається, що «якість – це властивість продукції, яка відповідає вимогам, встановленим для цієї категорії продукції у нормативно-правових актах і нормативних документах, та умовах угоди зі споживачем» [2].

Проаналізувавши вище викладений матеріал, доцільно трактувати поняття якості так: якість товару – це загальна сукупність його властивостей і характеристик, які надають йому здатності задовольняти узгоджені або очікувані потреби покупця.

Якість включає не всі властивості продукту, а лише ті, що пов'язані із задоволенням певних потреб у відповідності до призначення продукту. Крім споживчих властивостей до якості належать інші властивості товару, що забезпечують задоволення потреб проектувальників, виробників і працівників сфери обігу, пов'язаної з товаром.

Контроль якості здійснюється в рамках Системи менеджменту якості здійснюється згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000 «Основні правила та словник» управління якістю є координуючою діяльністю керівної організації щодо якості [3].

Управління якістю включає політику та формулювання цілей, планування, контроль, забезпечення та вдосконалення якості. Управління в царині якості – це затверджений керівництвом загальний напрямок діяльності організації у сфері якості.

Міжнародним стандартом ISO 9000:2000 визначаються основні принципи управління якістю. Зазвичай політика менеджменту якості тісно пов'язана із основною політикою підприємства та забезпечує основу для досягнення встановлених цілей.

Цілі якості – це цілі, що визначаються керівництвом організації, стосовно якості, які встановлюються для певних функцій і рівнів організації. Планування якості – це складова основної системи управління якістю, що направлена на визначення її цілей та ресурсів для досягнення мети підприємства. Оперативне управління якістю продукції – це складова системи управління, що скоординована на виконання встановлених вимог якості.

Забезпечення якості – один з важливих елементів менеджменту якості продукції, що направлений на створення гарантій щодо виконання їх вимог. Покращення якості – частина системи управління якістю, що направлена на зростання здатності процесу виробництва виконати встановлені вимоги. Основною метою системи управління якістю є виявлення відхилень (дефектів) якості продукції та послуг від установлених вимог і прийняття рішення щодо подальшого використання бракованої продукції. Це також включає вжиття заходів для запобігання повторним відхиленням завдяки своєчасній розробці та впровадженню коригувальних дій.

Система якості працює одночасно з іншими видами діяльності, які впливають на якість продукту чи послуг та взаємодіє з ними, а також її вплив поширюється на всі етапи «циклу якості», від початкового визначення до остаточного задоволення вимог і потреб споживачів.

Процес управління якістю повинен охоплювати всі етапи виробництва. Якщо шляхом контролю та аналізу зібраної інформації та виконання всіх наступних заходів продукт буде відповідати встановленим вимогам, то наступний цикл управління повторюється на більш високому рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16 січня 2023. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 08.04.2023).
2. Про захист прав споживачів. Закон України. URL: Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 08.04.2023).
3. Абрамова О. В. Управління якістю: класифікація витрат для забезпечення системи якості. Бізнесінформ. 2011. №6. С. 82–85.
4. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління якістю» Західноукраїнського національного університету. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/19937/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> (дата звернення: 08.04.2023).

**Ольга ЖАБ`ЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ,

Науковий керівник - к. е. н., професор, кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Євген КАЧАН

**ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

Менеджер є центральною фігурою в системі управління організацією, її структурним підрозділом., йому належить провідне місце у виконанні завдань управління. Менеджер відповідає за роботу конкретного підрозділу чи організації в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він вибирає та розробляє оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх вирішення. Тому ця людина є незамінною в системі управління господарською діяльністю.

Як показує світова практика, головним чинником комерційного успіху або провалу був і залишається людський фактор. «Підприємницький талант менеджерів, високий професіоналізм працівників функціональних підрозділів і робітників основного виробництва – це важлива передумова ефективного господарювання. Але цього недостатньо. Висока кваліфікація, творчий потенціал будуть бездарно розтрачені, якщо в організації (на підприємстві) не створити належні організаційні умови, що є основною функцією кожного менеджера незалежно від рівня посади» [1].

Автори Пушкар З. та Пушкар Б. зазначають [1], що: «У процесі організації праці менеджер виконує функції: прогнозування, організації, планування, обліку, контролю та регулювання. У керованій системі він є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей. В сучасних умовах різко підвищуються вимоги до менеджерів організацій. Цим працівникам необхідно постійно працювати над собою, щоб демонструвати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та особисті якості. Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом»[1].

Тому планування особистої роботи є важливим елементом успішної діяльності менеджера. Цей процес допомагає організувати свій робочий день, встановити пріоритети та досягати поставлених цілей. Робота менеджера відрізняється від обов'язків які виконують працівники сфери торгівлі та на виробництві вони постійно мають виконувати денну норму виробітку. Робота менеджера, особливо вищої ланки, відрізняється від

роботи інших працівників, йому постійно треба бути в курсі всіх справ які відбуваються в організації, приймати постійно рішення, в зв'язку з чим він завжди відчуває, що має зробити щось інше.

Таким чином, в менеджера практично ніколи немає чіткого розпорядку робочого дня. Зокрема, наприклад, у менеджера з управління господарською діяльністю такого розпорядку немає, однак, натомість у нього існує схема розподілу управлінського часу: заплановані зустрічі – 60%; поїздки, огляди – 20%; робота з паперами - 10%; незаплановані зустрічі - 10%.

Організацію робочого дня менеджера прийнято розділяти на три частини:

- ранок – з 9.00 до 12.00;
- основна частина дня – з 12.00 до 17.00 (з перервою на обід);
- вечір з 17.00 до 19.00.

Як правило щоранку в 9.00 год. відбувається коротка нарада головного менеджера з менеджерами підрозділів для складання і планування розроблених планів роботи на день. Наступна частина робочого ранку менеджера присвячується вирішенню основних питань, проведення зустрічей та здійснення поїздок, робота з фінансовим відділом та бухгалтерією. Вечірні години менеджер з господарської діяльності, використовує для доопрацювання питань на які не вистачило часу упродовж робочого дня, опрацювання аналітичних щоденних звітів керівників відділів і для опрацювання з секретарем можливих змін у планах роботи на наступні робочі дні.

Слід відмітити, що до обов'язків менеджера не входить конкретне планування поточної роботи, тобто складання планів роботи на наступний день, на тиждень. Дані обов'язки покладаються на секретаря і, при цьому, від менеджера лише залежить прийняття складених секретарем планів і уточнення або заміна конкретних їх пунктів. Часто менеджери стикаються з великою кількістю дрібних перешкод у роботі – коли час від часу тривожать неочікувані дзвінки, а також не заплановані відвідувачі - однак даний вид роботи належить до посадових обов'язків секретаря керівника. Тобто, можна стверджувати, що робота менеджера організована так, щоб нічого не мішало продуктивній управлінській роботі.

На нашу думку, загальний планувальний процес у роботі менеджера повинен включати:

*Визначення мети та завдань.* Менеджер повинен визначити головну мету своєї роботи, а також завдання, які необхідно виконати для її досягнення. Наприклад, це може бути збільшення продуктивності команди або зниження витрат. Він повинен зрозуміти, які цілі та



завдання йому необхідно досягти в межах своєї посади, відповідно до стратегії компанії.

*Розробка стратегій та планів дій.* Менеджер повинен розробити стратегії та плани дій, щоб досягти цілей та завдань відповідно до пріоритетів, а також врахувати можливі ризики та перешкоди, які можуть виникнути.

*Оцінка часу та ресурсів.* Менеджер повинен оцінити, скільки часу та ресурсів буде необхідно для виконання поставлених завдань, це допоможе збалансувати свій робочий день та забезпечити ефективність роботи.

*Аналіз обставин.* Менеджер повинен ретельно проаналізувати робочі умови та можливості, щоб зрозуміти, які зміни відбулися в його області відповідальності, і як це вплине на його роботу.

*Визначення пріоритетів.* Менеджер повинен визначити пріоритети для кожного завдання, це допоможе сконцентрувати увагу на найбільш важливих та термінових завданнях.

*Визначення ресурсів.* Менеджер повинен визначити, які ресурси будуть необхідні для виконання планів, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси.

*Розподіл завдань.* Менеджер повинен розподілити завдання між членами команди або визначити, які завдання він виконає самостійно, це забезпечить ефективність та продуктивність команди.

*Визначення термінів та показників успішності.* Менеджер повинен визначити терміни виконання планів та показники успішності, щоб відстежувати прогрес та вчасно вносити корективи до планів.

*Створення графіка.* Менеджер повинен створити графік своєї роботи на тиждень або місяць, це допоможе відстежувати прогрес та забезпечить успішне виконання завдань, дасть можливість оцінювати свою ефективність і допоможе коригувати план та досягати кращих результатів.

Планування особистої роботи є важливим етапом успішної діяльності менеджера, оскільки воно дозволяє зосередити увагу на головних завданнях, розподілити час та ресурси ефективно і досягати поставлених цілей.

Для менеджера важливо плануючи особисту роботу детально проаналізувати особисті та професійні цілі і визначити, які завдання потрібно виконувати, щоб досягти мети, сформулювати її у вигляді конкретних задач; розробити перелік завдань, що потрібно виконати та визначити пріоритети для кожного з них, розташувати їх у порядку важливості та необхідності. Встановити, скільки часу готовий менеджер відвести на кожне завдання, не забуваючи включити у розклад перерви,

час для особистого життя та відпочинку.

Необхідно створити графік виконання завдань, написати дати, коли ви плануєте виконувати кожне завдання, не забуваючи відзначити терміни, до яких повинні бути виконані завдання. Менеджеру важливо визначити потребу у ресурсах, які необхідні для виконання кожного завдання, наприклад, людські ресурси, технічні засоби, бюджет; регулярно перевіряти свій план та змінювати його відповідно до потреб та змін в ситуації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пушкар З., Пушкар Б. Особливості організації праці менеджера [Текст]. *Українська наука минуле, сучасне, майбутнє щорічник. Тернопіль: Економічна думка, 2012. Вип. 17. С. 106-112.*

**Назар ЖИГАЙЛО**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Світлана ПРОХОРОВА

### **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток інноваційно-інтеграційних процесів у світовій спільноті, зумовлює нагальну потребу в адаптації соціально-економічних процесів до потреб воєнного часу та викликів сьогодення. Першочергово це стосується необхідності модернізації існуючих підходів до організації професійного розвитку персоналу організацій. Це пов'язано з тим, що традиційна система розвитку персоналу, професійного навчання не здатна повною мірою задовольняти нові вимоги до підвищення ефективності праці персоналу.

Ефективність діяльності будь-якої компанії визначається рівнем розвитку її персоналу, який є важливим фактором для досягнення успіху. У мінливих умовах зовнішнього середовища та швидкого старіння навичок, знань та умінь, компанії, які здатні підвищувати професійний рівень своїх працівників, забезпечують свою конкурентоспроможність на ринку.

Для того, щоб забезпечити розвиток вітчизняних підприємств і протистояти посиленню конкуренції, необхідно мати гнучку систему адаптації персоналу до змін динамічного зовнішнього середовища. Така система потребує значних витрат від підприємств на розвиток персоналу. Оскільки правильне використання працівників є основою впливу на досягнення поставленої мети, інвестування у розвиток

персоналу є важливою складовою успіху підприємства [3].

Грішнова О.А. розглядаючи проблеми розвитку персоналу зазначає, що це «сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації» [1]. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, визначення потреби у персоналі, відбір, розстановку та розвиток персоналу, мотивацію поведінки, оцінку кандидатів на вакантні посади, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо [1].

На рівні організації при визначенні потреби у професійному навчанні персоналу доцільно приймати до уваги вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури.

Управління професійним розвитком персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. Забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників не тільки підвищує ефективність роботи та конкурентоспроможність компанії, але і стимулює мотивацію працівників [2; 4].

Один із ключових аспектів управління професійним розвитком персоналу є постійне вдосконалення знань та навичок працівників. Організація навчання та тренінгів дозволяє підвищити рівень знань працівників та їх вміння застосовувати ці знання на практиці. Правильно організовані тренінги та курси можуть стати важливим інструментом для забезпечення розвитку кадрів та підвищення ефективності роботи.

Крім того, управління професійним розвитком персоналу повинно включати в себе програми наставництва та менторства. Ці програми дозволяють молодим працівникам отримувати необхідні знання та навички від більш досвідчених колег, що сприяє розвитку їх професійних компетенцій та забезпечує збереження талановитих фахівців в організації.

Сучасні освітні технології дають змогу розвивати особистий потенціал людини праці. На ринку освітніх послуг в Україні, поряд з традиційним, використовується дистанційне навчання, яке з одного боку, спонукає до постійного оволодіння новими професіями (безперервне навчання), а з другого – потребує значної кількості висококваліфікованих працівників [2].

Отже, основними напрямками стимулювання професійного розвитку персоналу в умовах сучасних викликів є [4]: матеріальне заохочення; кар'єрне зростання, перспективи подальшого розвитку;

наявність та дотримання соціально-правових гарантій; створення можливостей для безперервного професійного розвитку саморозвитку та самовдосконалення; створення можливостей для самореалізації; поліпшення змісту праці та гуманізація праці; самореалізація, стабільність, впевненість у завтрашньому дні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во „Знання”, КОО. 2001.
2. Прохоровська С.А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль: Економічна думка 2014. Вип. 19. С. 127 – 130.
3. Прохоровська С.А. Роль освітньо-професійної підготовки у розвитку трудового потенціалу регіону. *Формування ринкової економіки. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток*. Спец. випуск у 2 томах. К.: КНЕУ. 2012. С. 295–303.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

#### **Олександра ЖОВНІР**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Зоряна ПУШКАР

#### **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

На сьогоднішній день, актуальними завданнями, що постають на сучасному етапі розвитку світової економіки є інноваційні технології управління персоналом. За наявності складних економічних і соціально-політичних проблем багато організацій стикаються зі зниженням якості праці працівників, ефективності їх діяльності, організації управління виробництвом, управління персоналом.

Управління персоналом — це специфічна функція лідерської діяльності, основною метою якої є люди, що належать до певних соціальних груп і трудових груп. Менеджери та спеціалісти, які виконують завдання, пов'язані з управлінням своїми підлеглими, є суб'єктом керівництва [1]. Тому завдання внесення останніх змін в організацію системи управління персоналом підприємства є особливо складним. Процес створення інноваційних підходів в управлінні персоналом є ні чим іншим, як технологічними інноваціями. Саме інноваційні технології систем управління персоналом через управління знаннями та людським капіталом дозволяють побудувати ефективну корпоративну діяльність.

Під інноваціями у системі управління розуміють будь-яке організоване рішення, систему, процедуру чи метод управління, що склалася, і вперше використовувані у цій організації. Сучасні технології управління персоналом базуються на активному використанні інноваційних інструментів. У процесі свого розвитку система управління персоналом проходить усі стадії, характерні для інноваційного процесу [3].

Основна мета інноваційної системи управління персоналом – забезпечити компанію працівниками, які постійно продукують інновації в усіх аспектах своєї діяльності, створити умови для впровадження інновацій. Інноваційне управління персоналом базується на необхідності тісного взаємозв'язку стратегічного розвитку підприємства з кадровим плануванням, оцінки ступеня впливу витрат на персонал та економічні показники виробництва, формування необхідної кількості здібностей і професійних навичок для ефективного роботи на ринку. Інноваційний характер управлінської праці проявляється переважно у застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні персоналом (HR-інновації) [1].

Ефективність впровадження таких кадрових інновацій значною мірою визначається особливостями потенціалу розвитку організації, системою управління персоналом, станом їх використання та розвитку, структурою управлінського персоналу, їх стаж, досвід роботи. Визначення сфер застосування HR-інновацій в організації вимагає діагностики стану розвитку ресурсів в організації, аналізу системи управління, моделей компетенцій та їх впровадження.

Технології управління персоналом, які найбільше відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються у блоки, які виконують наступні функції: організації інноваційної діяльності, планування, мотивації та розвитку персоналу. Отже, слід вважати, що інноваційні технології управління персоналом являються сукупністю певних інструментів управління персоналом, що адаптуються на зміни зовнішнього середовища та вимог ринку. Щоб визначити, чи можна впровадити інноваційні технології в управлінні персоналом керівник повинен проводити сучасну діагностику роботи організації, визначити переваги та недоліки та встановити керівні принципи впровадження інновації. Напрямки інноваційні технології у управлінні персоналом подано на рис.1.

Одним з найважливіших інноваційних підходів до управління персоналом, на відміну класичних підходів, є система відбору працівників, оскільки робота в інноваційній організації формує додаткові вимоги до потенційного працівника. Крім традиційних

якостей (навички, досвід, старанність, теоретичні знання), претенденти на вакансії повинні мати творчий потенціал, гнучкість та мобільність мислення, здатністю адаптуватися до умов, що швидко змінюються, їх характером і здатністю до навчання та перепідготовки. При відборі персоналу сьогодні широко застосовуються не традиційні форми співбесіди, психологічні тести [4].



**Рис. 1. Напрямки інноваційних технологій у управлінні персоналом [3]**

Як зазначають Пушкар З. та Потоцька Х. [5] : «В сучасних умовах існують такі методи добору персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, аутсорсинг, краудсорсинг та інші. Найбільш поширеним та ефективним методом є рекрутинг, оскільки за його допомогою можна дібрати висококваліфікованих працівників різних спеціальностей. Рекрутинг - це процес, що є одним з основних обов'язків -менеджера і здійснюється на основі наявних баз кандидатів, відгуків на оголошення в інтернеті чи ЗМІ. Метою рекрутингу є пошук людини, знання і здібності якої будуть відповідати посаді».

Отже, сучасні технології управління персоналом покликані забезпечити підвищення ефективності роботи організації за рахунок підвищення кадрового потенціалу та професіоналізму співробітників. Ці питання регулюються шляхом формування ефективних механізмів підбору персоналу, мотивації та професійного розвитку. Вже на етапі відбору співробітників у свою команду керівник повинен застосовувати не лише традиційні форми співбесіди, а й інноваційні механізми оцінки індивідуальних якостей розвитку співробітників. Необхідно грамотно продумати мотиваційні механізми керування персоналом, встановити взаємозв'язок між навчанням та професійним розвитком співробітників. Оскільки, інновації в управлінні персоналом – вид управлінських інновацій, що визначає їх тісний зв'язок із соціальним середовищем та

необхідністю урахування ефекту при оцінці результатів запровадження таких інновацій.

**Список використаних джерел :**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Ведерніков М.Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 76.
3. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с.
4. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*. 2018. Вип.14. С. 448–456.
5. Пушкар З., Потоцька Х. Інноваційні технології добору персоналу в організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 м. Тернопіль, 15 травня 2020 р. /відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 165-168.

**Богдан ЗАКАЛИК,**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ,

**Анна ПУШКАР**

студентка групи ФБСт -31 ВСП «Фахового коледжу економіки,  
права та інформаційних технологій» ЗУНУ  
Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВЕДЕННЯ ДОКУМЕНТООБІГУ В КАЗНАЧЕЙСТВІ  
УКРАЇНИ**

Казначейство України – це державний орган, який забезпечує фінансове управління бюджетними коштами держави, контролює та здійснює розрахункові операції з державними коштами. Організація ведення документообігу у казначействі є важливим елементом його роботи, це створення умов для безперервного потоку, ефективного пошуку і зберігання документів у діловодстві. Кожна організація сформувала номенклатуру справ, їх розміщення, термін зберігання.

Робота з документами впливає на якість управління, організацію та культуру праці управлінських кадрів. Ефективність управління господарськими системами, поліпшення організації і ефективності адміністративної діяльності в значній мірі залежить від того, наскільки раціонально використовуються в установах принципи та методи

документування і яка частка документів відповідає професійним вимогам.

За допомогою документів здійснюється безперервний контроль за рухом матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Підписуючи документ, особа контролює таким чином законності і доцільності операцій. Це допомагає економити час, присвоює кожному співробітникові, який підписав документ, обов'язок відповідати за дії, вчинені ним. Таким шляхом здійснюється контроль за збереженням майна і за самими працівниками.

Звідси висновок, що на документування і документацію покладено визначальну роль в управлінні організацією (рис. 1.). Основні документи, які обертаються у казначействі:

Бюджетні кошти – це основний об'єкт роботи казначейства. Їх зберігають на рахунках казначейства та розподіляють для виконання різних видатків держави.

Документи на отримання та виплату бюджетних коштів – це документи, що підтверджують право на отримання або виплату бюджетних коштів. До цих документів належать договори, акти виконаних робіт, рахунки-фактури, платіжні доручення та інші.

Звіти та річні звіти – це документи, які містять інформацію про використання бюджетних коштів, стан фінансів та інші фінансові показники діяльності казначейства.

документи являються інструментом управління персоналом;

документи дають уявлення щодо існуючого стану економічних ресурсів і їх зміни;

документи забезпечують прозорість компанії та контроль наявності та руху майна і грошових коштів;

документи являються юридично затвердженим доказом фінансових операцій;

документи є вирішальним джерелом контролю для зовнішніх і внутрішніх користувачів в ході аудиту та бізнес-аналізу.

Рис. 1. Роль документації в управлінні організацією [складено авторами на основі джерел [1;2]

Організація ведення документообігу у казначействі має включати наступні етапи:

- реєстрація вхідних документів – документи, які надходять до казначейства, повинні бути зареєстровані та скеровані до відповідних відділів;
- розсилка вхідних документів – після реєстрації вхідних документів, вони повинні бути розіслані до відповідних відділів та співробітників казначейства;
- обробка вихідних документів – перед тим як вихідні документи будуть надіслані до одержувача.

Документообіг у казначействі є важливим елементом управління фінансовими ресурсами держави та повинен забезпечувати правильність та точність обліку грошових коштів.

Організація ведення документообігу у казначействі передбачає наступні кроки:

- Встановлення порядку документообігу. Необхідно визначити порядок обміну документами між підрозділами казначейства, щоб забезпечити точність та своєчасність обробки документів.
- Розробка шаблонів документів. Для забезпечення єдиної форми документів у казначействі потрібно розробити шаблони документів, які використовуються в роботі.
- Організація реєстрації документів. Усі документи, які надходять до казначейства, повинні бути зареєстровані в єдиному реєстрі документів, що дозволяє вести їх контроль та моніторинг.
- Розробка інструкцій з ведення документообігу. Для забезпечення єдиної методології ведення документообігу потрібно розробити інструкції з ведення різних типів документів, які забезпечать виконання всіх вимог та нормативів.
- Організація архівування документів. Казначейство повинно забезпечити зберігання документів у відповідності з законодавством, зокрема, щодо термінів зберігання та режиму доступу до документів. Використання електронних засобів документообігу спрощує процес обміну документів.

На нашу думку, основними етапами організації документообігу у казначействі є:

Розробка системи документообігу. Для цього необхідно визначити структуру організації, затвердити перелік видів документів, встановити порядок їх обробки та зберігання, визначити відповідальних за виконання різних етапів документообігу.

Створення бази даних. Для ефективного ведення документообігу необхідно мати комп'ютеризовану базу даних, в якій будуть зберігатися

всі документи та інформація про їх рух.

Розробка процедур ведення документообігу. Для цього необхідно встановити порядок реєстрації документів, їхнього зберігання та передачі, визначити процедури контролю за виконанням документів.

Навчання персоналу. Персонал, який буде працювати з документами, повинен мати достатні знання та навички у сфері документообігу. Тому необхідно провести навчання та тренінги для підвищення кваліфікації персоналу.

Контроль та оцінка ефективності. Для успішного ведення документообігу необхідно забезпечити контроль за виконанням процедур та оцінку їх ефективності з метою покращення якості роботи. Забезпечення безпеки і конфіденційності документів.

Отже, казначейство України є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує управління державним бюджетом, координацію і контроль за його виконанням, а також управлінням державним боргом. Організація ведення документообігу в казначействі є важливим елементом ефективної роботи цього органу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інструкція з діловодства в Управлінні Державної казначейської служби України у Шевченківському районі м. Львова Львівської області. 2021
2. Інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну в Управлінні Державної казначейської служби України у Шевченківському районі м. Львова Львівської області. 2022.

#### **Мар'яна ЗАСІЙБИДА**

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Любов ЗАСТАВНЮК

#### **ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише ретельного планування виробництва та контролю за фінансами, а й швидкого та якісного прийняття управлінських рішень. Для цього потрібна відповідна інформаційна база, яка допоможе підприємству управляти ресурсами, прогнозувати ризики та аналізувати результати діяльності. Тому важливо сформувати ефективну інформаційну систему для забезпечення ефективного управління підприємством.

Інформаційна система для управління підприємством є

комплексом засобів, які дозволяють забезпечити збір, обробку та аналіз інформації про діяльність підприємства. Головною метою інформаційної системи є забезпечення ефективного управління підприємством, реалізація його стратегії та місії[1, с. 67].

Формуванню ефективної інформаційної системи повинно передувати визначення її структури та складових компонентів. Структура інформаційної системи повинна включати наступні компоненти: бази даних; програмне забезпечення; апаратне забезпечення; мережеву інфраструктуру та спеціалізовані програмні засоби для управління відносинами з клієнтами та постачальниками. Важливим компонентом інформаційної системи є людський фактор, а саме кваліфікація та фахова компетентність персоналу підприємства.

Центральним елементом інформаційної системи є база даних, оскільки саме на її основі здійснюється збір, збереження та обробка даних про діяльність підприємства. Програмне забезпечення включає в себе різноманітні програми, що дозволяють здійснювати різні операції з даними та забезпечувати безпеку інформації.

Технічне забезпечення формується з комп'ютерів, серверів, мережевого обладнання тощо. Якість програмного та апаратного забезпечення є одним з найважливіших факторів успіху інформаційної системи. Потрібно забезпечити, щоб програмне забезпечення було надійним, безпечним та зручним у використанні, а апаратне забезпечення мало високу продуктивність та можливість масштабування. Недостатня якість програмного та апаратного забезпечення може призвести до збоїв та непередбачуваних помилок, що можуть спричинити значні витрати для підприємства.

Мережева інфраструктура включає в себе мережеві засоби зв'язку, такі як маршрутизатори, комутатори, модеми та інші. Потрібно забезпечити надійність та безпеку мережі, щоб забезпечити безперебійний доступ до інформації та знизити ризик її втрати. Крім того, мережева інфраструктура повинна бути масштабованою, щоб забезпечити підтримку зростаючих потреб підприємства. Спеціалізовані програмні засоби для управління відносинами з клієнтами та постачальниками дозволяють здійснювати ефективний контроль над процесами взаємодії з партнерами та клієнтами. Ці програмні засоби повинні бути налаштовані для задоволення потреб підприємства та забезпечення максимальної ефективності роботи.

Найважливішим фактором успіху інформаційної системи є професійна кваліфікація та досвід роботи співробітників. Досвідчений та кваліфікований персонал являється ключовим фактором успіху в забезпеченні ефективного управління підприємством через

інформаційну систему[3, с. 123].

Таким чином, для формування ефективної інформаційної системи необхідно забезпечити належне функціонування всіх компонентів управлінської системи. Якість програмного та апаратного забезпечення повинна відповідати потребам підприємства, а мережева інфраструктура повинна бути надійною та безпечною. Надзвичайно важливим фактором для ефективності інформаційної системи є професійна кваліфікація та досвід роботи співробітників. Досвідчені та кваліфіковані спеціалісти можуть забезпечити належну підтримку та ефективне використання інформаційної системи. Організація тренінгів та навчання може допомогти співробітникам розвиватися та покращувати свої навички у використанні інформаційної системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковальчук Л. І. Формування інформаційної системи для ефективного управління підприємством // Економіка та управління підприємствами: збірник наукових праць. 2019. № 2 (54). С. 67-73.
2. Литвиненко О. Ф., Харченко Н. С., Литвиненко М. О. Створення інформаційної системи для ефективного управління підприємством // Наукові праці Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Технічні науки. 2021. № 1 (42). С. 82-90.
3. Петрова І. О. Основні аспекти формування інформаційної системи управління підприємством // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2020. Т. 25, Вип. 44. С. 123-128.
4. Тимошенко І. В., Шевченко О. М., Петренко В. Ю. Розробка інформаційної системи для ефективного управління підприємством // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Технології та дизайн. 2019. Вип. 33. С. 79-87.

#### **Слizabethа ЗАЯРНА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Жанна КРИСЬКО

#### **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

У сучасних умовах проблема бізнес-планування набуває особливого значення, оскільки воно є одним із найважливіших аспектів управління будь-якою організацією, що допомагає забезпечити довгостроковий успіх її діяльності. Тому питання розробки та реалізації ефективного бізнес-плану для забезпечення високої конкурентоспроможності та економічного зростання стає все більш актуальним для сучасних організацій.

Бізнес-планування – це процес розробки та обґрунтування

реалізації певної підприємницької ідеї, що передбачає ретельний аналіз усіх аспектів майбутнього бізнесу (фінансового, ринкового, виробничого, організаційного) та вибір найкращого шляху досягнення поставлених цілей. Бізнес-планування також допомагає передбачити потенційні проблеми, які можуть виникнути під час реалізації ідеї та забезпечити зниження ризиків шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відповідно бізнес-план – це документ, що містить певну систему дій та заходів, спрямованих на забезпечення максимального прибутку від реалізації ідеї.

Основною метою бізнес-плану є планування та оптимізація діяльності підприємства, визначення стратегії його розвитку та оцінка фінансово-економічних результатів. Це дуже важливо, оскільки визначає життєздатність ідеї в конкурентних умовах, виявляє сильні та слабкі сторони, вказує напрямок розвитку, забезпечує фінансову підтримку зовнішніх інвесторів, аналізує перспективи та знижує можливі ризики підприємницької діяльності.

Для складання бізнес-плану, перш за все, потрібно визначити цілі організації, які розкривають її зміст, особливості, специфіку діяльності та очікувані результати. Внутрішні цілі допомагають сформувати загальне бачення до чого прагне організація та відповідно до цього скласти ретельний план дій для досягнення успіху. Зовнішня ціль зосереджена на тому, щоб залучити майбутніх партнерів та інвесторів, переконавши їх у прибутковості бізнесу, адже вони мають впевнитись у надійності та ефективності проекту [3, с. 64].

Процес бізнес-планування включає в себе три етапи:

1) підготовчий етап, на якому відбувається підбір команди, постановка завдань, розподіл обов'язків, збір необхідної інформації та розробка графіків;

2) етап безпосередньої розробки бізнес-плану, який складається з послідовних дій та завершується написанням усіх розділів;

3) презентація бізнес-плану, тобто представлення основних положень потенційним інвесторам та партнерам.

Бізнес-план виконує декілька основних функцій [1, с. 215].

Перша функція розглядає бізнес-план як один із основних елементів стратегічного планування. Це необхідно при відкритті бізнесу та розвитку нових сфер діяльності, оскільки дозволяє ретельніше розробити свою бізнес-стратегію.

Друга функція дозволяє оцінити можливості подальшого розвитку в нових сферах діяльності та керувати внутрішніми процесами за допомогою бізнес-планів. Тобто це розглядається як процес планування та ефективний інструмент внутрішнього управління.

Третя функція дозволяє передбачити потенційні небезпеки для реалізації бізнес-ідеї та підготувати всі необхідні заходи для своєчасного реагування та усунення проблем.

Четверта функція допомагає компаніям вирішити проблему отримання кредитів, інвестицій, ресурсів та необхідних технологій. Іншими словами, бізнес-план тут виступає як інструмент забезпечення коштів.

П'ята функція розглядає бізнес-план як один із інструментів для самонавчання. Це пов'язано з залученням співробітників компанії до процесу створення цього бізнес-плану, що підвищує їх обізнаність, кваліфікацію та мотивацію для досягнення поставлених цілей.

У процесі бізнес-планування вирішується низка стратегічних і тактичних завдань, основними з них є:

- оцінка стану підприємства (організаційно-управлінського, фінансово-економічного);
- аналіз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін діяльності підприємства;
- формування цілей та розробка стратегії для забезпечення конкурентоспроможності;
- визначення основних потреб та можливих джерел надходження необхідних ресурсів;
- оцінка фінансових результатів на перспективу, виявлення потенційних ризиків;
- інформування усіх співробітників про цілі підприємства та засоби їх досягнення;
- розробка заходів для мотивації персоналу підприємства для забезпечення ефективного виконання завдань [2, с. 253].

Усі завдання взаємопов'язані, тому потрібно приділяти увагу кожному, щоб успішно реалізувати свою ідею. Особливо важливим в бізнес-плануванні є концентрація фінансових ресурсів. Ретельне планування дає змогу в повній мірі проаналізувати всі аспекти майбутньої справи, збільшити капітал підприємства та укомплектувати основний персонал.

Зауважимо, що в мінливих умовах сьогодення варто постійно уточнювати бізнес-план, адже деякі проблеми можуть бути вирішені саме шляхом приведення певних аспектів плану у відповідність до змін середовища. Потрібно періодично досліджувати стан бізнесу та виявляти можливі перешкоди, аби реально оцінити фактичні результати діяльності підприємства та віднайти шляхи вдосконалення. Бізнес-план минулих років може показати наскільки результативним було впровадження та реалізація певної стратегії, що дозволить за потреби скорегувати її.

Проаналізувавши фактичні результати порівняно з запланованими можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства та використати це для усунення відхилень між показниками. Тобто, це все може слугувати засобом моніторингу усієї діяльності загалом.

Бізнес-план необхідний всім, хто планує вкладати кошти у реалізацію якоїсь бізнес-ідеї. Всіх користувачів бізнес-плану можна розділити на дві цільові групи – внутрішню та зовнішню. Внутрішні споживачі – це ті зацікавлені особи, котрі вкладають свої кошти у реалізацію проекту та є учасниками цієї реалізації. Зовнішні користувачі – це такі зацікавлені особи, що лише вкладають кошти без будь-якої іншої участі.

Отже, можна вважати, що бізнес-план, по-перше, використовується для розробки концепції та стратегії бізнесу, аналізу основних аспектів діяльності підприємства та попередження помилок. По-друге, він слугує інструментом оцінки фактичних результатів діяльності за певний період. По-третє, бізнес-план це основний засіб залучення коштів. Тому варто приділяти більшу увагу цьому важливому аспекту планування діяльності, щоб покращити методи ведення бізнесу та підвищити стандарти якості продукції та послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум. К.: Центр учбової літератури, 2007. С. 215.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2014. С. 253.
3. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. С. 64.

**Діана ЗЕЛЕНСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ірина ДЕМКІВ

### **ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює формування ефективного конкурентного середовища в усіх галузях економіки. Успішне функціонування підприємств у мінливому зовнішньому середовищі в значній мірі залежить від ефективності системи

управління, зокрема стратегічного. Ефективне стратегічне управління дозволить забезпечити інституційну функціонування підприємств з високою адаптивністю до соціально-економічних змін і ринкових турбулентностей, а також довгострокові конкурентні переваги[1].

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до організацій. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності організацій. За цих умов, успіх організацій залежить від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності, передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрями інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання у перспективі. При цьому основною залишається проблема збалансування внутрішніх можливостей організації та змін у зовнішньому середовищі з метою виживання в конкурентній боротьбі сьогодні й у перспективі. Ця обставина сприяє зміні певних стереотипів господарювання, обумовлює необхідність постійного удосконалення механізмів стратегічного управління.

Конкурентне динамічне середовище вимагає швидкої адаптації до умов, що постійно змінюються, гнучкості, динамічності та швидкості в процесі прийняття управлінських рішень, а відтак, перед підприємством постає необхідність удосконалення управління на основі використання стратегічного підходу.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій досягли значних результатів у бізнесі саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоднішніх цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей.

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектоники, що відповідатиме рівню цих змін. Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців встановлених завдань.



**Стратегічне управління** – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до розвитку організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і набуває втілення в характерних рисах її застосування.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація концепції стратегічного управління розвитком організації можлива лише тоді, коли сама організація є стратегічно орієнтованою, тобто такою, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Сутність стратегічного управління визначається розв'язанням наступних чотирьох завдань: аналіз середовища, створення бази для визначення стратегічного бачення та місії організації; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; вибір стратегії розвитку; оцінка результатів внесення змін у стратегічний план й методи реалізації. Ці завдання логічно виникають одне з одного і характеризують послідовність впровадження стратегічного управління на підприємствах. Розглянемо їх детальніше. Для ефективної розробки стратегії розвитку організація перш за все повинна мати ясну концепцію свого бізнесу – бачення.

Вітчизняним організаціям останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, внутрішні ресурси, що знижуються, і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення надається вдалому застосуванню в практиці підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень

стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч.

Врахування визначених обмежень та вирішення поставлених проблем, пов'язаних з необхідністю розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, розробка та впровадження методологічних основ стратегічного управління розвитком підприємства є вимогою часу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Демків І.О., Августин Р.Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
2. Демченко Д. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. № 1. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>

#### **Рувим-Олександр ЗОРИЧ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Світлана КРАМАРЧУК

### **ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Сьогодні, коли активізувалися процеси глобалізації, змінилося значення та вплив факторів виробництва. Нині науковці і практики обґрунтовують вагоме значення та важливість розвитку такого фактора виробництва, як праця, зокрема трудові ресурси у вигляді людського капіталу [1; 2]. Термін «людський капітал» доцільно розглядати як певний комплекс чи систему знань, навичок, здібностей, компетенцій, здоров'я та освітнього рівня людини, що було створено завдяки інвестиціям та накопиченню та призначено для використання у суспільному виробництві та дає можливість покращити продуктивність, а також збільшенню доходів як підприємства, так і окремого індивіда та покращення рівня його життя [1].

Аспекти розвитку людського капіталу враховуються в провідних світових компаніях, однак для України вирішення проблемних базисів формування й збільшення якості та ефективності використання людського капіталу є, здебільшого, не притаманним. Актуальними

проблемами активізації розвитку людського капіталу вітчизняних підприємств на сьогодні є знання, безпека та рівень життя працюючих, інтелект, здоров'я, продуктивність праці, підприємницькі здібності, досвід, освіта. Усі ці форми прояву людського капіталу потрібно активізувати задля досягнення економічної вигоди, отримання прибутку та розвитку соціальної та економічної ефективності вітчизняних підприємств. При цьому слід зазначити, що розвиток людського капіталу зумовлює необхідність інвестування на трьох рівнях – на рівні окремого працівника, підприємства, держави.

Однак нині головною проблемою у досліджуваній проблемі є інвестування у людський капітал. Інвестування людського капіталу – це вкладання не тільки грошових ресурсів, але й часу та зусиль на підтримку здоров'я, на здобуття фахової освіти; на спеціальну підготовку[3]. На наше переконання, найбільш важливими є інвестиції в освіту та здоров'я, оскільки від них залежить ефективність інших видів інвестування в людський капітал. В Україні вагомий вплив на формування та розвиток людського капіталу чинить фінансування з Державного бюджету сфери охорони здоров'я, освіти, фізичного розвитку населення[4]. Однак внаслідок воєнних дій на території нашої країни сьогодні обсяг такого фінансування є доволі низьким, що аж ніяк не може активно сприяти розвитку людського капіталу.

Підсумовуючи, наголосимо, що серед базових проблем розвитку людського капіталу вітчизняних підприємств є інвестування у сферу охорони здоров'я, освіти, виховання та створення ефективної системи мотивації та заохочення співробітників з метою збільшення віддачі від використання сформованого людського капіталу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дороніна О.А., Білецький О.В. Інвестування у людський капітал як провідний чинник зростання конкуперентоспроможності економіки. *Вісник Донецького національного університету, сер. Економіка і право*. Вип.2. 2014. С. 152-157.
2. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12- 14.
3. Горячук В.Ф. Інвестиції у людський капітал та віддача від них. *Економіка: реалії часу*. №1(2). 2012. С. 3439.
4. Давидюк Т. В. Підвищення інформативності даних через розвиток звітної інформаційного забезпечення управління людським капіталом. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 2. С. 310-316.

**Аліна КАЛАШНИК,  
Костянтин КАЛАШНИК**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

### **САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА УСПІХУ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Актуальність дослідження самоменеджменту керівників в органах публічного управління пов'язана зі специфікою роботи публічних інституцій, які безпосередньо виконують соціально-управлінські функції. З одного боку, ефективність управління публічними організаціями пов'язана з високою відповідальністю перед усім суспільством, а з іншого – вимагає прийняття незалежних, інноваційних і часто унікальних рішень щодо досі невідомих проблем в умовах невизначеності та трансформація суспільства. Успішність прийняття управлінських рішень і їх реалізація в атмосфері нестабільності соціальної ситуації визначається не тільки високою кваліфікацією посадової чи службової особи, а й рівнем її особистісної зрілості, духовності, здатності до переосмислення стереотипів, власного професійного та особистого досвіду, розуміння сенсу і змісту функціонування процесів управління.

Управління професійним розвитком керівників в публічних організаціях є одним із пріоритетних напрямків подальшого розвитку публічного управління в Україні. На сучасному етапі перетворень висуваються високі вимоги до професіоналізму та соціальної відповідальності керівників органів публічного управління, оскільки саме професіоналізм службовців є чинником формування конструктивних основ якості життя суспільства.

Самоменеджмент в публічних організаціях управління означає:

1) поведінковий ресурс для підвищення ефективності управління, навички якого розвиваються спеціальними вправами та діловими іграми щодо планування робочого часу, вдосконалення пам'яті, збільшення швидкості та обсягу сприйняття текстової інформації, ефективного проведення нарад і найму, організації робочого місця, підвищення стійкості до стресів;

2) діяльність у самоорганізованих горизонтальних структурах, під час якої керівник постійно стикається з процесами організації-дезорганізації внаслідок дисбалансу соціально-економічних систем.

Самоменеджмент керівника в органах публічного управління як процес самоуправління розвиває вміння знаходити баланс між державними, громадськими та особистими інтересами, не використовуючи маніпулятивні технології управління. Організація професійного навчання публічних службовців та органів місцевого самоврядування потребує системного підходу, а визначення потреб у професійному навчанні в публічних організаціях є першим обов'язковим кроком у цьому процесі. Адже ні вміння, ні досвід, ні знання не можуть зробити керівника ефективним, поки він не навчиться самоменеджменту.

До основних методів самоменеджменту належать: планування, організація, мотивація діяльності та контроль за її результативністю.

Планувати свою роботу керівнику необхідно для того, аби організувати роботу таким чином, аби за мінімальну кількість часу виконати максимальну кількість роботи і не згаяти час. Час є важливим чинником не тільки в роботі публічного службовця, а й у житті кожної людини. З метою ефективного планування часу, керівнику необхідно проводити інвентаризацію часу, для чого:

- скласти перелік усіх видів діяльності, в яких він бере участь, зазначивши їх тривалість, перешкоди;
- проаналізувати сильні та слабкі сторони;
- проаналізувати втрати часу в різних сферах, зокрема: у визначенні мети, плануванні, виробленні рішення, організації роботи, складанні розпорядку дня, обробці інформації;
- виявити поглиначів часу: відсутність пріоритету в справах, особиста неорганізованість, незаплановані відвідувачі, неспроможність сказати «ні», тривалі наради, нетерплячість, відсутність контролю тощо.

Організація як складова частина самоменеджменту дозволяє:

- розробити варіанти заходів для досягнення мети і співставити їх з важливістю;
- виявити перешкоди у виконанні певних завдань та завчасно передбачити способи їх ліквідації;
- розрахувати час на виконання цих заходів, виявити слабкі місця і передбачити заходи для їх ліквідації;
- вчасно делегувати повноваження своїм підлеглим для виконання певних заходів або провести перерозподіл заходів;

Мотивація – це чи не один з найважливіших методів самоменеджменту. Мотив – це внутрішнє спонукання, імпульс або намір, який змушує людину щось робити або поступати певним чином.

Індивідуальний контроль у системі державної служби спрямований на підвищення відповідальності керівників публічних організацій за

своєчасне виконання завдань. Необхідно зазначити, що контроль повинен бути не лише за результатом, але й за процесом, причому останній іноді найважливіший. За формами реалізації контроль у системі публічної служби проявляється через: - негативну форму (застосування дисциплінарних стягнень: попередження про неповну службову відповідність, догана, сувора догана, звільнення); - позитивну форму (стимулювання певної поведінки шляхом висловлення подяки, преміювання, нагородження орденами, медалями, почесними званнями, цінним подарунком, дострокового присвоєння чергового рангу).

Сучасний керівник публічної організації повинен постійно оцінювати свою підготовку до прийняття і реалізації управлінських рішень, вміти використовувати у своїй діяльності сучасну техніку, розвивати системне мислення. Тобто, приходимо до висновку, що для ефективного вирішення завдань професійної діяльності керівників публічних організацій, самоменеджмент є вкрай необхідним, адже від цього залежить раціональність організації роботи і, відповідно, її ефективність і результативність.

**Тетяна КАМЕЦЬ**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

#### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Мотивація праці, відносини між керівниками та підлеглими – є основним фактором успіху в управлінні будь-яким підприємством та результативності роботи компанії в цілому. Ефективна система мотивації може в разі покращити продуктивність працівників та вивести підприємство на новий рівень доходів та пізнаваності.

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей. Основними завданнями мотивації працівника є:

*Встановлення конкретних та досяжних цілей.* Коли працівники розуміють, що їхні зусилля прямо пов'язані з досягненням конкретної мети, вони залишаються більш мотивованими до роботи. Керівництво

має детально пояснювати цілі та відкривати шляхи до їх досягнення.

*Забезпечення гідної оплати.* Оплата праці повинна відповідати кваліфікації та внеску працівника у підприємство. Якщо працівники бачать, що їхні зусилля оцінюються та є відображенням у заробітній платі, вони залишаються більш мотивованими до праці.

*Надання можливостей для професійного розвитку.* Підприємство повинно забезпечувати працівникам можливості навчання та підвищення кваліфікації, що допоможе їм бути більш ефективними та компетентними у своїй роботі.

*Створення командного духу.* Працівники, які відчувають підтримку від свого колеги та керівництва, більш імовірно стануть більш мотивованими до праці. Керівництво може створити командні заходи та проекти, які допоможуть зблизити співробітників та зміцнити командний дух.

*Визнання та нагородження* працівників за їхні заслуги можуть бути великою мотивацією для них. Керівництво може надавати нагороди та відзнаки за досягнення цілей, успіхів.

В основі мотивації працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул. Потреба виражає необхідність в певних благах. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості.

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей. На мотивацію працівників впливає ряд мотивуючих і демотивуючих факторів (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори, що впливають на мотивацію [3]

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність уподобань;</li> <li>• особисті здібності;</li> <li>• хобі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гроші;</li> <li>• умови (спосіб управління);</li> <li>• інструменти для праці;</li> <li>• безпека, надійність;</li> <li>• задоволення працею</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визнання;</li> <li>• кар'єрний ріст;</li> <li>• відповідна робота;</li> <li>• надані впровадження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неповага керівництва;</li> <li>• організаційний хаос;</li> <li>• непорозуміння в колективі та з керівництвом;</li> <li>• нестача відповідальності і вповноважень в роботі</li> </ul>

Останнім часом фахівці у галузі управління персоналом освоюють все нові способи стимулювання працівників. Використовується не тільки

класичне економічне мотивування в вигляді грошових бонусів й високих зарплат, а та неекономічні способи стимулювання. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби, що в загальному розумінні передбачає сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які зумовляють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. При формуванні мотиваційної політики підприємства варто розглядати в комплексі матеріальну і нематеріальну мотивацію.

Таблиця 2

Способи мотивації персоналу в організації [3]

Матеріальна	Нематеріальна	Моральна
<ul style="list-style-type: none"> <li>• премії;</li> <li>• надбавки;</li> <li>• бонуси;</li> <li>• страхування життя і здоров'я;</li> <li>• соціальний пакет;</li> <li>• матеріальна допомога та інші виплати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення в колективі гідних умов для спілкування;</li> <li>• корпоративна культура;</li> <li>• впровадження комфортних умов праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система оцінювання заслуг, ділових якостей працівників;</li> <li>• публічне визнання та похвала;</li> <li>• нагородження, подяки для працівника, батьків, школи, університету.</li> </ul>

Вчені відзначають, що кожна людина індивідуальна, і у кожній людини є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові ефективної системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різностороння, тобто не тільки для працівників різних рівнів, а й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

«Отже, методи мотивації, що застосовуються до конкретного індивіда, повинні бути чітко індивідуалізовані та ієрархізовані залежно від його статусу на підприємстві, важливості, характеру праці, а сама система мотивації – пов'язана з організаційною структурою підприємства» [2].

Можна дійти висновку, що проблема мотивації працівників ніколи не перестане бути актуальною і завжди залишатиметься серед популярних проблем в підприємстві. Для ефективної роботи та мотивування потрібно знати та вивчати нові та сучасні аспекти мотивації праці. Комплексне використання методів нематеріального стимулювання персоналу дозволить менеджерам підприємства уникнути багатьох конфліктних ситуацій. А також створить умови для переходу на

новий більш вищий рівень трудових відносин. Крім цього налагоджений механізм мотивації персоналу позитивно вплине на фінансові результати підприємства. Як зазначають автори [2, 128]: «Обов'язковою умовою при переході суб'єкта мотивації з одного статусу до іншого має стати зміна застосованої системи мотивації з повідомленням всіх співробітників. Сполучення мотиваційних моделей на кожному ієрархічному рівні підприємства встановлюється за принципом відставання, для того щоб за необхідністю забезпечити підвищення рівня вмотивованості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2015. №5. С. 53-58.
2. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадда Ю.В., 2017. 210 с.
3. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

#### **Світлана КАПІТАНЕЦЬ**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Світлана КРАМАРЧУК

### **МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: НЕВІД'ЄМНІ ЧИННИКИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якого підприємства є його персонал. Якщо працівники не мають достатньої мотивації та стимулювання, це може призвести до зниження продуктивності роботи, зростання витрат на управління та втрати талановитих співробітників. У зв'язку з цим, розробка ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу є одним з ключових завдань керівництва підприємства.

Згідно з методологією економіки праці, мотивування персоналу досягається через інвестування в людський капітал, тобто розвиток потенціалу працівників. Розвиток теорії людського капіталу, яку обґрунтував А. Сміт та розвинули нобелівські лауреати Г. Беккер, Я. Мінсер і Т. Шульц, показує, що інвестування в накопичення знань і навичок сприяє підвищенню кваліфікаційного рівня і підприємницьких здібностей працівників, що формує необхідний потенціал для економічного розвитку.

З точки зору менеджменту персоналу, для задоволення цих потреб

працівників, керівник повинен використовувати відповідні методи мотивації. Пріоритетними є методи, які спонукають до задоволення як нематеріальних потреб у отриманні кваліфікації та розвитку, так і матеріальних, таких як отримання бажаного доходу від інноваційної роботи та реалізації інноваційного потенціалу[4].

Система управління мотивацією персоналу є ефективною, якщо вона включає в себе загальні функції управління, такі як організація, стимулювання, планування, координація, облік та контроль, а також специфічні функції, такі як аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування цілей, стратегій та принципів організаційної політики у сфері стимулювання та мотивації співробітників, планування змісту та структури цієї системи, управління матеріальними та нематеріальними благами, кадрове, інформаційне та документальне забезпечення систем мотивації трудової діяльності персоналу.

Методи мотивації можна згрупувати в чотири стимулюючих види: економічні, управління за цілями, збагачення праці та система участі.

1. Економічні стимули включають зарплату у всіх її різновидах, премії, пільги, страховки, безпроцентні кредити тощо.

2. Управління за цілями передбачає встановлення для особистості або групи ланцюга цілей, які сприяють вирішенню головного завдання підприємства. Автоматичне досягнення кожної мети означає підвищення або іншу форму заохочення.

3. Збагачення праці є неекономічним методом і означає надання людям більш значущої, перспективної роботи, значної самостійності у визначенні режиму праці та використання ресурсів. Важливу роль тут відіграє і підвищення соціального статусу.

4. Система участі може бути реалізована в різноманітних формах, від широкого залучення колективу до прийняття рішень до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах [1].

Один з найпоширеніших методів мотивації персоналу – це фінансове стимулювання. Це може включати бонуси за досягнення певних результатів, збільшення заробітної плати та додаткові переваги і привілеї. Однак такий підхід не завжди є ефективним, оскільки співробітники можуть стати залежними від фінансових стимулів та втратити мотивацію до роботи, якщо не отримують очікувану фінансову винагороду. Крім того, фінансові стимули можуть бути недоцільними в довгостроковій перспективі, оскільки вони можуть бути дорогими для підприємства у підтримці.

Згідно теорій та методів мотивації та стимулювання працівників, можна сформулювати кілька правил для ефективної мотивації

працівників:

1. Визнання внеску працівника в результати роботи та надання заслуженого статусу є важливими факторами мотивації. Однак, використовувати цей метод потрібно обережно, оскільки позбавлення раніше наданого статусу може призвести до негативних наслідків.

2. Непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують працівників краще, ніж прогнозовані та сталий елемент заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення результативніше негативного.

4. Підкріплення повинно бути невідкладним та справедливим. Це допомагає сприймати досягнення як важливі та винагороджувані. Також, чим менший часовий інтервал між виконанням роботи та наданням винагороди, тим більший ефект мотивації [3].

На жаль, багато керівників, менеджерів по персоналу та спеціалістів по мотивації персоналу не враховують значення нематеріальної мотивації в системі мотивації працівників. Проте, моральна мотивація є дуже важливою і не потребує значних фінансових витрат. Наприклад, виконання обіцянок керівником, визнання значущості працівника та увага зі сторони керівника можуть бути чинниками нематеріальної мотивації. Тому політика мотивації працівників є ключовою для встановлення взаємовідносин між кадрами та керівником, спрямованих на формування балансу інтересів та підтримку конкурентоспроможності підприємства за допомогою правильної мотивації робітників. Мотивація праці - це процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою залучення та утримання висококваліфікованих працівників на основі стійких ідей стимулювання праці, сформованих з використанням системи стимулювання праці. Процес мотивації повинен бути послідовним, постійним та мати постійний розвиток [2].

Отже, ефективна система мотивації та стимулювання персоналу є ключовим фактором розвитку підприємства. Використання сучасних методик мотивації та стимулювання персоналу сприяє покращенню якості продукції та послуг, що надає підприємство. Наявність чіткої системи мотивації та стимулювання персоналу допомагає зберегти талановитих працівників та залучити нових. Тому, керівництво підприємства повинно приділяти достатню увагу розробці та впровадженню системи мотивації та стимулювання персоналу для досягнення успіху та розвитку свого бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>. (дата звернення: 13.04.2023).

2. Смігунова О., Колесник А. Роль мотивації праці у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2018. Вип.1. С. 15-17.

3. Столбуненко Н., Іванчо В. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Сайт видання Одеського Національного університету імені І. І. Мечникова «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління»*. 2019.Т. 18. № 3(43). С.217-232. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183688](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183688). (дата звернення: 13.04.2023).

4. Хаврова К. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 103-108. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.13>(дата звернення: 12.04.2023).

**Юрій КАРАКУЦЬ,**

здобувачосвітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

**Юрій БЛЯТНИК**

здобувачосвітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник: к.е.н., доценткафедри

менеджменту публічного управління та персоналу, ЗУНУ

Тамара ПОПОВИЧ

#### КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

За останні десятиріччя в усіх сферах життя відбувається зближення національних промислових систем. За цих обставин найважливішим для суб'єктів господарювання є вміння адаптуватись до нових ринкових умов. Ефективне функціонування української економіки передбачає наявність низки прибутково функціонуючих підприємств, які здатні виробляти якісну продукцію та бути конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність на товарних ринках для України є сьогодні проблемою національної безпеки, оскільки українські товари стикнулися з жорсткою конкуренцією у власній країні і на світових ринках, перенасичених аналогічною продукцією, як правило, вищої якості. Розраховувати на успіх тут можна лише за умови постачання на ринок конкурентоспроможного товару, який, у кінцевому підсумку, і визначить комерційний успіх підприємства.

Відповідно до ознак класифікації, виділяють наступні показники якості продукції: за способом оцінювання; за етапами визначення; за ступенем охоплення спектру властивостей; за властивостями; за способом вираження. Для визначення рівня якості продукції доцільно використовувати алгоритм, який включає наступні етапи: визначення мети оцінювання якості продукції; вибір базових показників якості продукції (еталону); вибір номенклатури одиничних показників якості;

визначення значень одиничних показників якості продукції; визначення відносних одиничних показників якості продукції; визначення комплексного показника якості та оцінювання рівня якості; формулювання висновку щодо рівня якості оцінюваної продукції.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає необхідність її кількісної оцінки. Аналіз існуючих методик визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє виділити наступні: методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми та галузі; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості товару; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; інтегральний метод; метод, заснований на теорії мультиплікатора; метод визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; методи, засновані на порівнянні з еталоном.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств з врахуванням фактору якості доцільно застосовувати запропоновану методичку оцінки, яка передбачає оцінку показників: рентабельності продажів конкретного товару, ринкової частки підприємства та якості продукції.

При реалізації на підприємстві стратегії створення конкурентних переваг, на основі об'єктивної оцінки та використання повною мірою його економічного потенціалу, при дотриманні викладених у статті умов, підприємство забезпечить собі високу конкурентоспроможність і стійке положення на ринку.

Логістика передбачає іншу логіку управління сукупними (матеріальними, фінансовими та ін) ресурсами і дозволяє забезпечити тісну координацію власне логістичної організації та виробничої стратегії. Логістика проявляє себе як сучасна конкурентна стратегія господарюючих суб'єктів, як системний підхід, що обумовлює рух і розвиток матеріальних, інформаційних, фінансових і трудових ресурсів.

Необхідно відзначити, що застосування всіх перелічених вище складових концепції «бережливого виробництва» дозволять домогтися значного підвищення ефективності діяльності підприємства, продуктивності праці, поліпшення якості продукції та зростання конкурентоспроможності без значних капіталовкладень. Впровадження практики «LeanProduction» в Україні тим більш актуально, так як якість високотехнологічної вітчизняної продукції, як правило, є досить низькою не лише за японськими, а й за середньоевропейськими мірками. При цьому в багатьох випадках вітчизняні підприємства не мають виходу на міжнародні ринки збуту, змушені використовувати не найдешевшу й не саму кваліфіковану робочу силу і постійно інвестувати в оновлення

основних виробничих фондів. Якщо в цій ситуації продовжувати дотримуватися ідеології багатосерійного виробництва початку минулого століття, то результат буде тільки один - банкрутство. Це банкрутство може тільки наблизити зростаючий інтерес міжнародних корпорацій до української економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк, П. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проектів [Текст] / Петро Микитюк, Юлія Микитюк, Ярослав Завитий // Вісник економіки. – 2022. – № 3. – С. 169-182.
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завитий Я. (2022). Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. Економічний аналіз, 32 (4), 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econo2022.04.217>
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.

**Яна КАТЕРИНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Юрій БОГАЧ

#### **АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

Адміністрування бізнес-процесів є ключовим елементом ефективного управління в організаціях. Цей процес передбачає ідентифікацію, аналіз, визначення та впровадження стратегічних планів дій для покращення бізнес-процесів організації.

У широкому розумінні під бізнес-процесом можна розуміти структуровану послідовність дій зі здійснення певного виду діяльності на всіх стадіях життєвого циклу суб'єкта діяльності – від генерації ідеї до проектування, реалізації та оцінки, тобто системно замкнутий і безперервний процес.

У публічному секторі адміністрування бізнес-процесів стає ще більш важливим для забезпечення ефективного функціонування установ, реалізації нових програм і проектів та якості надання послуг громадянам. Динаміка середовища діяльності бізнес-процесів публічної адміністрації вимагає від їх функціонування наявності здатності до змін та трансформації відповідно до внутрішніх та зовнішніх викликів і

пріоритетів діяльності.

Суб'єкти публічного адміністрування є важливим елементом державного управління та забезпечення публічного інтересу. Вони мають певні повноваження та відповідальність перед громадянами та державою, тому повинні діяти відповідно до законодавства та забезпечувати прозорість своєї діяльності. Забезпечення якості та ефективності їхньої роботи є важливим завданням, яке може бути досягнуте шляхом розроблення та впровадження ефективних механізмів контролю та оцінки їхньої діяльності [1].

До сфери соціального захисту населення як об'єкта публічного адміністрування відноситься процес впорядкування суспільних відносин щодо:

- 1) соціального забезпечення;
- 2) соціального страхування;
- 3) соціальної підтримки (допомоги).

Важливість розвитку ефективних бізнес-процесів у діяльності організацій, в тому числі у сфері соціального захисту населення, пояснюється тим, що вони надають різноманітні послуги громадянам та підприємствам, забезпечують соціальний захист населення та реалізують державні програми.

В дослідженнях, які присвячені характеристиці суб'єктів публічної адміністрації у сфері соціального захисту населення, аналізу здебільшого піддані вищі державні інституції, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування [2, с.22]. Публічне адміністрування, в тому числі реалізація бізнес-процесів, сферою соціального захисту здійснюється за допомогою взаємопов'язаних між собою механізмів, головними з яких виступають: податковий, кредитний, бюджетний, адміністративний, організаційний, правовий, програмний, механізм держзамовлення [3, с.63].

Говорячи про сферу соціального захисту населення, варто вказати, що матеріально-технічні операції є різновидом зовнішнього прояву публічного адміністрування у сфері соціального захисту населення, який хоч і здійснюється на правовій основі, проте він не спрямований на досягнення юридичного результату, він не створює правового ефекту, має допоміжний характер і він орієнтований на забезпечення реалізації правових та організаційних форм публічного адміністрування у сфері соціального захисту населення [4].

Успішне формування та адміністрування бізнес-процесів передбачає не лише розуміння їхньої ролі та значення, але й наявність чіткого та ефективного механізму управління, потребує чіткого розуміння цілей та завдань, а також виявлення потреб клієнтів та

стейкхолдерів.

Для досягнення цих цілей важливо застосовувати сучасні методики та технології управління бізнес-процесами, а також забезпечити належний рівень комунікації та співпраці між різними відділами та підрозділами організації.

Успішне формування та реалізація бізнес-процесних підходів дозволить організаціям публічного сектору забезпечувати якісні послуги та продукти своїм клієнтам, підвищувати ефективність своєї діяльності, зменшувати витрати та підвищувати рівень задоволеності працівників та клієнтів. Враховуючи особливості діяльності організацій сфери соціального захисту, як і будь-якого публічного сектору, необхідно забезпечити відкритість та прозорість у діяльності, підвищувати рівень залучення громадськості до прийняття рішень та розробки бізнес-процесів.

#### Список використаних джерел:

1. Національна стратегія розвитку публічного управління в Україні на період до 2020 року/ URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248862836&cat\\_id=244314971](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248862836&cat_id=244314971)
2. Байбурин А.О., Євтушенко О.В. Організація бізнес процесів у державному секторі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. №1. С. 5-8.
3. Задохайло О. А. Співвідношення понять "державне управління", "публічне управління" та "публічне адміністрування" в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди "ПРАВО"*. 2020. №31. С. 43—48.
4. Ліжєвський А.А. Публічне адміністрування у сфері соціального захисту населення: інституційно-змістовна характеристика. *Правові новели*. 2021. № 13. Т. 2. С. 32–37.

**Юрій КАЧАН**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доц.  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ

Інна ЧИКАЛО

#### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Публічні організації є важливими складовими громадського життя, що забезпечують представництво інтересів громадян, захищають їхні права та допомагають у вирішенні соціальних проблем. Проте, щоб публічна організація могла ефективно виконувати свої завдання, необхідні належні механізми управління її діяльністю.



Незважаючи на те, що удосконалення механізмів управління публічною організацією може бути складним та тривалим процесом, він є необхідним для досягнення успіху та поставлених цілей. Правильне управління діяльністю публічної організації не тільки забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищує її продуктивність, але й дозволяє збільшувати довіру громадськості та покращувати якість життя людей. Вважаємо, що у контексті удосконалення механізмів управління діяльністю публічної організації, особливу увагу слід звернути на такі аспекти:

- по-перше, розробку стратегії діяльності. Перед початком роботи публічна організація повинна розробити стратегію своєї діяльності. Це дозволить чітко сформулювати мету та завдання організації, визначити основні напрями роботи, розробити план дій та оцінити результати.

- по-друге, розвиток системи управління. Публічна організація повинна мати чітко визначену структуру управління, яка відповідатиме стратегії діяльності. Необхідно забезпечити прозорість та відповідальність управління, створити систему контролю та звітності.

- по-третє, формування ефективної команди. Для досягнення мети та виконання завдань необхідна ефективна команда співробітників, які мають необхідні навички та досвід для виконання своїх функцій. Важливо також розвивати професійну компетентність співробітників та забезпечувати їх мотивацію.

- по-четверте, впровадження інновацій. Публічна організація повинна базуватися на досвіді та передових практиках, забезпечувати взаємодію всіх рівнів та структур публічної організації, а також розглядати інноваційні технології та підходи до управління. Тільки в такий спосіб можна забезпечити ефективне та якісне функціонування публічної організації та забезпечити задоволення потреб та очікувань громадськості.

Водночас, для успішного удосконалення механізмів управління діяльністю публічної організації необхідно виконати кілька кроків. Першим кроком є аналіз стану управління діяльністю публічної організації, виявлення проблем та можливостей для покращення. Для цього можна використати різноманітні методи та інструменти, такі як SWOT-аналіз, аналіз причинно-наслідкових зв'язків та ін. Другим кроком має бути розроблення стратегії управління діяльністю публічної організації. Це повинен бути документ, який відображає основні цілі та завдання організації, а також методи їх досягнення. Стратегія повинна базуватися на реальних можливостях організації та відображати потреби та очікування громадськості. Третій крок має передбачати виконання стратегії управління діяльністю публічної організації. Це означає, що

необхідно забезпечити виконання завдань та цілей, визначених у стратегії. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти та методи управління, такі як моніторинг та оцінка результатів, контроль за виконанням завдань, впровадження системи звітності та ін. Четвертим кроком повинно стати постійне удосконалення механізмів управління діяльністю публічної організації. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища необхідно постійно вдосконалювати механізми управління, щоб вони відповідали сучасним викликам та потребам громадськості.

Підвищення ефективності механізмів управління діяльністю публічних організацій потребує постійного аналізу та оцінки їхньої роботи, а також відкритості до інновацій та нових технологій. У процесі розвитку та вдосконалення управлінських механізмів необхідно також забезпечити належний рівень звітності та відкритості в діяльності організації, щоб забезпечити довіру громадськості та підтримку громадських ініціатив. Це дозволить забезпечити більш ефективну роботу організації та виконання її місії в інтересах громадськості. Окрім того, вдосконалення механізмів управління може стати кращим стимулом для залучення нових членів, які бажають долучитися до роботи організації та підтримати її діяльність.

З огляду на важливість публічних організацій для розвитку суспільства та забезпечення інтересів громадян, вдосконалення механізмів управління діяльністю є надзвичайно важливим завданням. Впровадження нових технологій, розширення звітності та відкритість до інноваційних практик допоможуть забезпечити більш ефективну роботу публічної організації. Сучасні програмні продукти можуть забезпечити автоматизацію багатьох процесів, що дозволить зменшити час та зусилля, необхідні для виконання рутинних завдань. Крім того, використання інформаційних технологій дозволяє збільшити точність та надійність даних, зменшити кількість помилок та підвищити якість роботи в цілому.

Удосконалення механізмів управління діяльністю публічної організації також можна здійснювати шляхом впровадження нових методів та підходів до управління. Наприклад, концепція стратегічного управління може допомогти забезпечити більш ефективну роботу публічної організації та підвищити її конкурентоспроможність. До інших методів можна віднести бенчмаркінг, управління якістю, управління ризиками та інші.

Підсумовуючи зазначимо, що вдосконалення механізмів управління діяльністю публічної організації важливе завдання для забезпечення ефективної роботи та досягнення поставлених цілей.

Застосування нових технологій та програмних рішень, вдосконалення системи звітності та моніторингу, розробка стратегічних планів та оцінка результатів діяльності - це лише деякі з можливих шляхів вдосконалення управління публічною організацією. Успішне управління публічною організацією потребує поєднання якісно розробленої стратегії із комплексом практичних дій щодо її реалізації на практиці, залучення спеціалістів з різних галузей та навчання персоналу. Відкритість для змін та готовність до вдосконалення механізмів управління вбачаємо ключовими факторами успіху в роботі публічної організації.

**Сільвія КЕРТИС,**

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

**Адріан СОМІК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник: д. е. н., професор, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Петро МИКИТЮК

#### **МЕХАНІЗМ ЗБАЛАНСУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ У ПРОЦЕСІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

У прогнозуванні громадського здоров'я економічна ситуація грає чільну роль. Закономірності формування популяційного здоров'я єдині для всього людства і залежать від одних і тих же факторів. Поширення здорового способу життя, крім формування сприятливих умов у виробничій та соціальній сферах, вимагає пріоритетної уваги до профілактики захворювань, до таких її сторонам, як охорона материнства і дитинства, санітарний контроль за умовами праці, станом природного середовища, води і їжі та ін.

Результат спожитої медичної послуги і втілений в людині, при цьому послуга носить і соціальний, і індивідуальний характер. Медичні послуги завжди мають індивідуальний характер, так як призначені конкретній людині з його неповторним унікальним організмом, що обумовлює збіг споживання основної частини послуг охорони здоров'я з їх виробництвом.

Можна виділити наступні характерні риси медичної послуги.

Висока соціальна спрямованість. Головною метою діяльності в сфері послуг виявляється не якийсь продукт як матеріальне благо, а сама людина. Матеріальне благо (ліки, обладнання, перев'язувальний матеріал

тощо) є скоріше побічним наслідком, ніж метою.

Низька еластичність попиту. Величина попиту на гостро необхідні послуги незначно залежить від їх ціни. Імперативна нагальність потреби в послугах охорони здоров'я практично виключає субституцію (взаємозамінність) пов'язаних з ними витрат, вироблених з сімейного бюджету, на витрати, що здійснюються заради задоволення інших людських потреб: потреба в здоров'я не замінюється іншими потребами.

Невизначеність і непередбачуваність одержуваного результату. Результат діяльності в сфері охорони здоров'я неповторюваний - перш за все тому, що він складається безпосередньо в розвитку людини, і ще тому, що кожен результат, що отримується в процесі виробництва, має індивідуальні якості і характеристики, які не можуть бути скопійовані або відтворені.

Незбереженість. На відміну від товарів медичного призначення медичні послуги не підлягають зберіганню та накопичення з метою подальшої реалізації - не можна, наприклад, скориставшись зростанням попиту на той чи інший вид послуг, миттєво "викинути" їх зі складу на ринок. Значна частина державних і муніципальних організацій охорони здоров'я завжди повинна мати певний "запас міцності", тобто резервними потужностями у вигляді матеріальних і кадрових ресурсів щодо ряду життєво важливих і соціально значущих послуг на випадок непередбачених обставин.

Невіддільність від джерела. На відміну від товарів медичного призначення послуги охорони здоров'я не можна відокремити від їх виробника (джерела). Це обумовлено їх невідчутністю і нерозривністю процесів надання та споживання. У переважній більшості випадків надання медичної допомоги вимагає безпосередньої участі в цьому процесі не тільки медичних працівників, але і пацієнтів - споживачів медичних послуг. Як правило, з ростом ступеня відчутності послуг тривалість прямого контакту лікаря з пацієнтом скорочується.

Сильна диференціація (неоднорідність) якості. Медицина - це творчий процес, який не буває однозначним, однорідним. Чи не секрет, що якість медичних послуг багато в чому залежить від того, хто і в яких умовах їх надає. Згідно з формулюванням, запропонованої Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ), якість медичних послуг - це сукупність їх характеристик і властивостей, що мають емпіричну природу і здатних задовольняти встановленим вимогам. Якість медичної послуги формується в результаті узгодження бажань пацієнтів отримати користь від її надання з реально відчутним сприйняттям від її споживання.

Залежно від характеру задоволення потреб населення і суспільства

медичні послуги діляться на взаємозамінні, взаємодоповнюючі і незалежні.

Зростання споживання взаємозамінних медичних послуг одного виду завжди супроводжується відповідним падінням попиту па пов'язані з ними послуги іншого виду. До числа взаємозамінних можуть ставитися, зокрема, профілактичні та лікувальні послуги: активна і своєчасна профілактика захворювань сприяє, як відомо, зниження потреби в здійсненні лікувальних заходів. Слід в той же час мати на увазі, що не можна без ризику для здоров'я людини замінити одне передбачене технологією лікування лікувально-діагностичне захід іншим (звичайно, за винятком впровадження нової вдосконаленої технології, але це зовсім інший випадок).

Для взаємодоповнюючих медичних послуг характерна інша тенденція: зі збільшенням попиту на одну з них зростає попит і на всі інші. Удосконалення діагностичних технологій, наприклад, стимулює зростання потреби в лікуванні захворювань, виявлених па початкових стадіях розвитку. Чітко простежується взаємозв'язок між споживанням лікувально-профілактичних та медико-сервісних послуг (особливо в лікарняному секторі). Послуги, потреба в яких не корелюється, називаються незалежними.

Завжди важливо знати, які зміни в кон'юктурі ринку відбудуться при виробництві медичної організацією нового для неї виду послуг. Якщо, припустимо, ці послуги є взаємозамінними по відношенню до тих, які вже пропонуються на ринку, вони можуть або частково, або повністю витіснити їх (маючи явні переваги), або, навпаки, виявитися незатребуваними (в силу низької якості, високої ціни, відсутність реклами і т. п.). У процесі планування виробництва нових видів медичних послуг нерідко доводиться вирішувати етико-економічні проблеми. Наприклад, ефективна профілактика карієсу, як відомо, сприяє зниженню попиту на послуги, пов'язані з лікуванням цього захворювання, тому лікарям, зацікавленим в отриманні стабільно високих доходів, немає, здавалося б, ніякого сенсу переорієнтуватися на профілактику. Однак ринок все ж змушує їх слідувати своєму лікарському обов'язку.

#### **Список використаних джерел**

1. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 192 с.
2. Микитюк, П. Дослідження концепції організації проєктування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проєктів / Петро Микитюк, Юлія Микитюк, Ярослав Завитій // Вісник економіки. – 2022. – № 3. – С. 169-182.
3. Мазурок О. В. Державно-приватне партнерство як засіб підвищення ефективності системи охорони здоров'я. Державне будівництво. № 2. 2016. URL:

<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2016-2/doc/5/03.pdf>.

4. Москвіна А. О., Вороніна О. О. Застосування міжнародного досвіду державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 23, 2018. С. 91-95.

#### **Ярослав КИРИЛЮК**

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

#### **РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ**

Сучасні заклади охорони здоров'я – це складні соціально-економічні системи, які здійснюють організаційно-управлінські функції, керують власними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними, інвестиційними, інноваційними (інтелектуальними) та іншими ресурсами для максимального задоволення потреб населення в медичному обслуговуванні.

Механізм ресурсного забезпечення їх функціонування передбачає здійснення визначеного типу взаємопов'язаних дій щодо формування і використання ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я для досягнення поставлених цілей.

Сучасний рівень надання медичних послуг значною мірою залежить від достатності та своєчасності ресурсного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я. Слід зазначити, що загальні соціально-економічні кризові явища, обумовлені тривалою пандемією COVID-19, повномасштабною воєнною агресією росії, болуче позначилася на стані галузі. Значне скорочення валового внутрішнього продукту в останні роки призвело до різкого скорочення бюджетних асигнувань на соціальні потреби, і перед усім – на потреби галузі охорони здоров'я. Державні витрати на охорону здоров'я зменшилися за останнє десятиріччя майже у 8 разів. Державний бюджет, а також і місцеві бюджети, не зважаючи на достатньо позитивні результати проведення територіальної реформи та децентралізації влади, стикаються зі все більшими проблемами щодо спроможності задовольняти потреби медичної практики, забезпечувати її необхідними ресурсами і відповідно гарантувати населенню надання медичних послуг на рівні світових наукових досягнень.

Національна система охорони здоров'я стикається з двома

складними проблемами – катастрофічною нестачею ресурсів та їх нерациональним використанням. Характерним для розвитку системи охорони здоров'я в сучасних умовах є те, що вона розвивається в умовах напруженості бюджетних можливостей, і, одночасно, функціонує як витратна. Адже сучасна медична галузь має бути, перед усім, науко- та трудомісткою, сприятливою до інновацій не лише в сфері медичного обслуговування та надання медичних послуг, а й в секторі управління галуззю медицини на всіх ієрархічних рівнях суспільного розвитку – від держави, загалом, до конкретного закладу охорони здоров'я, зокрема.

Саме тому, необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності механізмів ресурсного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я є актуальною і потребує значних зусиль з боку органів публічного управління різного рівня.

Так, на думку сучасних науковців, ресурсне забезпечення діяльності організацій охорони здоров'я розглядається як система спеціальних організаційно-економічних заходів, спрямованих на створення правових, інституційних, функціональних умов для перетворення елементів ресурсного потенціалу в засоби досягнення цілей. Ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я визначається як «процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне і раціональне використання ресурсів для досягнення цілей публічної політики в сфері охорони здоров'я» [1].

Відповідно, згідно процесного підходу до управління сучасними закладами охорони здоров'я, їх ресурсне забезпечення слід ідентифікувати одночасно «як процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів, так і як складну систему, що включає в себе сукупність послідовних, взаємозв'язаних між собою етапів, систематизованих до визначених завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу» [2].

У контексті ресурсного забезпечення розвитку закладів охорони здоров'я в умовах реалізації медичної реформи, безумовно виправданим є управлінсько-логістичний підхід. Необхідно, щоб суб'єкти управління в медичній сфері володіли інформацією щодо всього розмаїття державних (суспільних) та локальних (місцевих) ресурсів та ресурсів конкретного ЗОЗ і вміли ефективно управляти їх потоками задля досягнення цілей розвитку медичних закладів та вирішення комплексу проблем, що їх супроводжують.

Виходячи з такого підходу, можна виділити певні властивості ресурсного забезпечення процесів управління організаціями в сфері

охорони здоров'я, а саме:

- ресурсне забезпечення є системною діяльністю з мобілізації, накопичення, перетворення та розподілу ресурсів;

- результатом ресурсного забезпечення є потік ресурсів у різних їх формах і видах до кінцевого споживача, який може бути як у середині, так і ззовні організаційної системи;

- власне ресурсне забезпечення та конкретні види ресурсів, зокрема, є лише засобами ефективного досягнення певних цілей організаційної системи, зокрема в сфері охорони здоров'я.

Наведене свідчить, що першою складовою процесу ресурсного забезпечення організацій сфери охорони здоров'я є пошук та мобілізація ресурсів. Для цього необхідно знати розмір, структуру, динаміку, потужності, джерела формування, форму власності різних видів ресурсів, тобто сформувати інформаційну базу щодо ресурсного потенціалу галузі охорони здоров'я і конкретного закладу охорони здоров'я.

При цьому важливо визначати ресурси в сфері охорони здоров'я за такими ознаками: власність (державна, приватна), достатність, якість, період залучення та використання, обмеженість та конкурентоспроможність, – це дозволить в подальшому органам управління розробляти та реалізовувати спеціальні стратегії та програми управління ресурсами задля досягнення основоположних цілей охорони здоров'я – «забезпечення всебічного доступу населення до якісних медичних послуг та інструментів реалізації права на здоров'я на основі створення та забезпечення умов для розвитку та реалізації потенціалу складових національної системи охорони здоров'я» [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Організація діяльності закладів охорони здоров'я : навч. пос. / за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2021. 516 с.
2. Стратегічне управління : нав.-метод. посібник / Толуб'як В.С., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
3. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/proekt-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-do-2030-roku-bude-finalizovanyi-do-kintsia-pershoho-kvartalu>

**Христина КІНДРАТ**

здобувача освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

### **ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Економічне забезпечення функціонування фармацевтичних закладів зводиться до ресурсного супроводу; чіткого визначення спеціалізованого асортименту, який необхідно мати в наявності постійно; ціноутворення; налагодження співпраці з представниками виробників лікарських засобів та препаратів та побудову оптимальної логістичної мережі; моделювання бізнес-процесів; резервування і зберігання товару.

Важливою складовою економічного забезпечення надання фармацевтичних послуг є ресурсне забезпечення, складовою якого є інформаційна база, що стосується інституційного середовища регулювання ринку, моніторингу кон'юнктури ринку, потреб споживачів, зміни конкурентного середовища, логістичної мережі, інноваційних розробок тощо.

Показники розвитку ринку - важливі індикатори, за допомогою яких можна судити про ефективність роботи аптечної мережі. Тільки порівняння діяльності окремо взятої аптеки з ринком відображає реальні успіхи чи невдачі аптеки в залежності від темпів приросту, дольової участі в регіоні, вкладу в розвиток території і показує динамічну зміну показників.

Порівняння показників аптечної мережі із загальноринковими дозволяє виявити «вузькі місця» в асортименті мережі і окремої аптеки по регіональному ринку. Основними показниками роботи є товарообіг (виторг денний, місячний, квартальний тощо); прибуток; маржинальність бізнесу; впізнаваність бренду аптеки. Для малої аптечної мережі вигідно мати партнерські взаємовідносини з виробником, оскільки це створює додатковий прибуток, дозволяє проводити за рахунок виробника активності, спрямовані на просування товару, і створює додатковий канал для рекламування конкретної аптеки, оскільки медичні представники виробника зацікавлені в просуванні аптеки, де представлений їх товар.

Аналіз результатів діяльності аптечної мережі є аргументованим інструментом в роботі і переговорах з виробниками при прийнятті

рішення про розширення лінійки товарів і плануванні маркетингових заходів по компаніям-виробникам. Важливо запроваджувати та моніторити ефективність трейд-маркетингових активностей, серед яких акційні пропозиції; програми лояльності; зовнішня реклама на фасадах аптек; POS-матеріали в аптеках; візуалізація препаратів на полицях; навчання персоналу.

Аналіз асортименту мережі і загальноринкових тенденцій дозволить оптимізувати асортимент згідно споживчого попиту, актуалізувати його при появі нових продуктів або зміну «звички споживання», збалансувати наповненість товарних груп за різними категоріями.

При складних ринкових умовах, нестабільності національної валюти і зниження купівельної спроможності населення економічне забезпечення фармацевтичних закладів повинно дозволити зберегти споживачів, підвищити їх лояльність, балансувати між достатністю запасів в аптечній мережі, шириною полиці і оптимальним обсягом оборотних засобів. Для цього варто використовувати інструментарій моделювання локального конкурентного середовища і окремих товарних груп. Також порівняння даних ринку і мережі можуть стати суттєвим фактором у прийнятті рішень по укладанню договорів на поставку фармацевтичних товарів та визначення «реальності» досягнення цілей, дозволить відслідковувати затребуваність товарів в конкретній конкурентній групі і сприятиме оптимізації асортименту.

**Список використаних джерел:**

1. Використання даних ринку в бізнес-процесах мережі: «pharmxplorer-аптека» URL: <https://pharmbase.com.ua/uk/vikoristannya-danih-rinku-v-biznes-protsesah-merezhi-pharmxplorer-apteka>.
2. Економіка аптечного підприємства. URL: <https://www.apteka.ua/article/461562>

**Андрій КІНДРАТ**

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

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Створення конкурентного середовища на ринку фармацевтичних послуг залежить від низки чинників інституційного характеру. Передусім це задекларовані стратегічні вектори конкурентного розвитку

галузі та задекларовані регуляторні механізми. Стратегічними векторами розвитку ринку фармацевтичних послуг згідно Стратегії розвитку охорони здоров'я до 2030 року визначено: розробку єдиної політики ціноутворення на лікарські засоби та медичні препарати; утворення єдиного експертного органу, який забезпечуватиме обґрунтованість та доказову базу відбору та оцінювання ефективності ліків, медичних виробів; стимулювання розвитку фармацевтичної галузі в контексті освоєння новітніх технологій виробництва ліків та медичних виробів, сприяння проведенню клінічних досліджень в Україні, посилення контролю за непорушенням прав інтелектуальної власності у фармацевтичній сфері; забезпечення механізму екстреного доступу до ліків та медичних виробів, зокрема через включення України до Міжнародної організації з оцінки медичних технологій, забезпечення гармонізації регулювання виробництва, реєстрації та обігу ліків із законодавством ЄС з урахуванням вимог Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, та умов членства в міжнародних організаціях, включно з цифровізацією відповідних процедур; забезпечення доступу населення до ефективних і безпечних ліків шляхом встановлення в Україні суворої регуляторної системи, належним чином визнаної на міжнародному рівні [1].

Діяльність фармацевтичних закладів визначається регуляторними рамками. Фармацевтична промисловість суворо регулюється шляхом визначення, дотримання стандартів безпеки та ефективності та контролю цього процесу відповідними регуляторними органами, такими як FDA. Фармацевтичні компанії повинні інвестувати в масштабні клінічні випробування та відповідати суворим стандартам, щоб отримати схвалення своїх продуктів. Це може створити перешкоди для входу нових конкурентів і обмежити кількість гравців на ринку.

По-друге, це ринкові фактори: цінового тиску, злиття та поглинання, патентного захисту тощо.

Щоб отримати конкурентоспроможну позицію на фармацевтичному ринку важливо правильно будувати стратегію розвитку фармацевтичного закладу. Для цього можна обирати наступні стратегії:

1) наукових досліджень та розробок для створення інноваційних препаратів із вищими профілями ефективності та безпеки;

2) стратегічного партнерства з іншими фармацевтичними компаніями, дослідницькими установами чи університетами для обміну знаннями, досвідом і ресурсами. Це може допомогти швидше розробити

нові ліки або покращити існуючі, а також зменшити витрати;

3) маркетингу, проведення цільових маркетингових кампаній, які зосереджуються на сильних сторонах і конкурентних перевагах, таких як кращі профілі ефективності або безпеки;

4) впорядкування каналів розповсюдження фармацевтичних товарів, налагодження партнерства з дистриб'юторами чи оптовиками, які допоможуть охопити більшу частину споживчого ринку;

5) високої якості та дотримання стандартів у фармацевтичній промисловості, щоб забезпечити їх відповідність і підтримувати гарну репутацію;

б) злиття та поглинання шляхом придбання інших фармацевтичних компаній або злиття з ними, щоб розширити свій портфель продуктів, отримати доступ до нових ринків і збільшити свою частку ринку.

Фармацевтичний ринок є висококонкурентним і постійно розвивається. Щоб досягти успіху потрібно бути попереду та бути готовим адаптуватися до нових тенденцій і змін у галузі. Швидкі темпи зміни кон'юнктури ринку і консолідація аптечних мереж диктують свої правила гри. Актуальність інформації, своєчасна реакція на потреби ринку виходять на перше місце і є конкурентною перевагою. Ще однією конкурентною перевагою є оптимальна цінова політика, сформована з урахуванням даних ринку про ситуацію в конкурентному середовищі кожної конкретно взятої аптеки в залежності від її географічного розташування і типу. Конкурентне оточення для кожної аптеки унікально, як і сама аптека, і правила націнки та переоцінки повинні формуватися індивідуально залежно від спрямованості аптеки, цінової політики і стратегії мережі.

#### **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. Використання даних ринку в бізнес-процесах мережі: «pharmxplore-аптека»
3. URL: <https://pharmbase.com.ua/uk/vikoristannya-danih-rinku-v-biznes-protsesah-merezhi-pharmxplore-apteka>.

**Ростислав КИРИЧ**

Аспірант освітньо-наукової програми  
"Публічне управління та адміністрування" ЗУНУ

#### **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Аграрний сектор України завжди відігравав ключову роль у національній економіці, створюючи робочі місця, забезпечуючи продовольство та виробництво сировини для внутрішнього ринку й

експорту. Однак сучасна реальність визначається не лише можливостями, а й обмеженнями, адже аграрна сфера України, як і інші сектори національної економіки, знаходиться під впливом війни, яка не лише обмежує можливості виробництва аграрної продукції, але призвела до окупації значної площі сільськогосподарських угідь, а часті ракетні обстріли портової інфраструктури та елеваторів призводять до суттєвих втрат зерна і до збитків аграрних підприємств.

Відтак, збереження стабільності та забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору під час воєнного стану є надзвичайно актуальним та складним завданням. Адже втрати територій, підвищений рівень невизначеності та ризику, економічна та соціальна нестабільність — це складні виклики, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах воєнного стану. У цьому контексті аналіз проблем розвитку аграрного сектору та виявлення можливих шляхів їх подолання є важливим завданням, яке вимагає детального вивчення існуючих ризиків в аграрній сфері.

Аналізуючи наукову літературу та зведення інформаційних ресурсів щодо збитків аграрного сектору України внаслідок війни виокремимо наступні ризики:

1. Окупація сільськогосподарських угідь. Окупація територій, де розташовані сільськогосподарські землі, призвела до втрати контролю не лише над землями, але й над сховищами зерна, які окупанти використали для власного збагачення. Більше того, в районах бойових дій, на окупованих землях посівна кампанія не розпочиналася, що після деокупації вимагатиме значних ресурсів для відновлення родючості земель. Згідно з супутниковими даними NASA Harvest, близько 22% сільськогосподарських земель України перебуває в окупації [1].

2. Масове мінування сільськогосподарських угідь. Мінування земельних ділянок призводить до небезпеки для працівників, обмеження можливостей ведення сільськогосподарської діяльності та зростання збитків аграрних підприємств як від втрат, внаслідок вилучення частини земельного банку, так і внаслідок збільшення витрат на проведення розмінування територій. Представники експертної спільноти зазначають, що понад 5 млн га, або 50 тис км<sup>2</sup> сільськогосподарських земель наразі непридатні до використання через мінування, забруднення вибухонебезпечними залишками чи бойові дії, що тривають [2].

3. Руйнування аграрних підприємств та елеваторів. Руйнування аграрних підприємств та елеваторів призводить до втрати інфраструктури й обмеження можливостей зберігання і збуту продукції. Тільки за 2022 рік від початку повномасштабного вторгнення Україна

втратила, за різними оцінками, від 10 до 13 млн тонн елеваторних потужностей [3]. У 2023 році руйнування інфраструктури зберігання зерна, на наш погляд, є ще більшими з огляду на результати ракетних обстрілів чорноморських портів, однак кінцеві збитки ще оцінюються.

4. Блокада морських портів. Блокада морських портів від початку повномасштабного вторгнення суттєво обмежила можливості експорту аграрної продукції, що, з одного боку, призвело до надмірних залишків зерна на внутрішньому ринку і, в підсумку, до зниження закупівельних цін, а отже і рентабельності виробництва аграрної продукції.

5. Зростання вартості мінеральних добрив та вартості паливно-мастильних матеріалів. Вартість паливно-мастильних матеріалів і мінеральних добрив є одними із основних факторів собівартості аграрної продукції, що, за умови підвищення цін та обмеження можливостей експорту, негативно позначилося на рентабельності виробництва.

6. Зниження частки капітальних інвестицій у аграрні підприємства. Воєнний стан зменшив можливості для внутрішніх інвестицій у розвиток аграрних підприємств, а перспективи залучення зовнішніх інвестицій є незначними, з огляду на зростання інвестиційних та військових ризиків.

Оцінюючи окреслені вище ризики воєнного стану для розвитку аграрного сектору зауважимо, що вони хоча і є суттєвими, однак їх прояви залежать не лише від негативного впливу війни, адже за всі роки незалежності аграрний сектор України поступово перетворювався на сировинний (тобто більшість аграрної продукції є продукцією первинної переробки), а країна в цілому – на сировинний придаток розвинутих країн Європи і світу. Адже основою аграрного експорту України є зерно, соя, соняшник та рапс, ціна на які залежить від динаміки сировинних циклів та кон'юнктури світових товарних ринків.

Тому, з метою мінімізації воєнних ризиків, формування умов для розвитку аграрного сектору України в умовах війни, доцільно розробити державні цільові програми розвитку переробного сільського господарства. Для цих цілей можна використовувати цільові бюджетні видатки, а також дешеві кредити в рамках «Державної програми 5-7-9». Однак цільове спрямування таких видатків і кредитів повинно бути спрямованим виключно на розвиток інфраструктури аграрних підприємств, будівництва млинів та заводів.

Окрім цього, доцільно диверсифікувати канали експорту українського зерна та переробної аграрної продукції шляхом будівництва вузькоколійної залізниці згідно із європейськими стандартами для здійснення прямого перевезення зерна до портів країн Європи. Враховуючи наслідки війни та негативний її вплив на

продовольчу безпеку країн Африки, фінансування для будівництва вузькоколісної залізниці доцільно залучати від міжнародних організацій.

Трансформація українського аграрного сектору, орієнтованого на виробництво сільськогосподарської сировини, на сектор високотехнологічної і диверсифікованої переробки аграрної продукції може бути одним із заходів вирішення проблем, пов'язаних з негативним впливом війни на розвиток сільського господарства України.

#### Список використаних джерел:

1. Скільки сільськогосподарських земель України наразі в окупації? URL: <https://www.seeds.org.ua/skilki-silskogospodarskix-zemel-ukraini-narazi-v-okupacii/>
2. Понад 5 мільйонів гектарів земель в Україні не можна обробляти через війну. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/3/697637/>.
3. Підсумки 2022: руйнування і будівництво елеваторів. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/185-pidsumki-2022-ruynuvannya-i-budivnitstvo-elevatoriv>.

#### Іванна-Марія КОВАЛЬ

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Тамара ПОПОВИЧ

#### УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Стратегічні зміни є об'єктивним процесом розвитку будь-якої організації. Доцільність їх впровадження обумовлена тим, що вони є своєрідним процесом освоєння нових ідей або моделей поведінки у перспективі та дозволяють забезпечити перехід організації від існуючого до якісно нового, як за змістом, так і внутрішньою сутністю, стану. На думку П. Друкера «центральним завданням менеджменту XXI сторіччя є перетворення організацій у лідерів змін»[1]. У контексті стратегічних змін досягаються ключові цілі стратегічного розвитку організації, виробляються адаптивні механізми операційної діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища; вибудовуються новітні моделі бізнес-управління. Водночас, власне зміни повинні бути оцінені з позиції ризику отримання позитивних результатів, а також щодо глибини спротиву персоналу. На думку науковців, стратегічні зміни «розраховані на тривалий період часу, орієнтовані на вирішення перспективних проблем менеджменту в межах чинної стратегії підприємства для реалізації його місії» [4]. Стратегічні зміни в організації можуть здійснюватися в різних трансформаційних формах, до яких відносяться процеси: реорганізації, модернізації та технічного оновлення;

реструктуризації, перебудови, реінжинірингу тощо.

Основними типами стратегічних організаційних змін, які впроваджуються в більшості вітчизняних організацій, є: структурні, технологічні і зміни, що пов'язуються з персоналом. Зміст і основне спрямування організаційних змін проілюстровані на рис. 1.

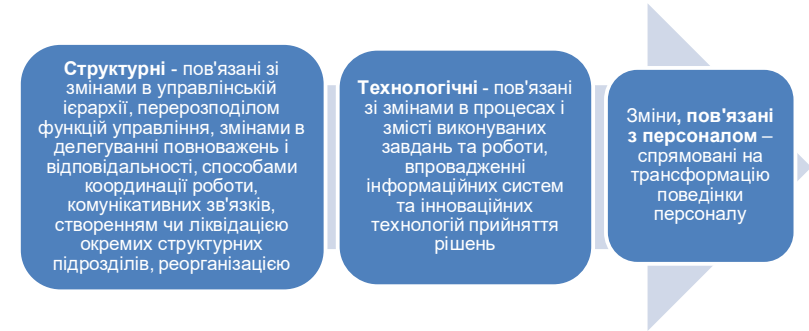


Рис. 1. Типи організаційних змін

Найбільш складними, але водночас найбільш важливими, є зміни, що пов'язуються з використанням персоналу. Вони реалізуються шляхом впливу на уміння і навички працівників, їх компетентність і мотивацію, результативність і ефективність роботи, сприйняття ними змін та очікування від впровадження змін.

Процес впровадження стратегічних організаційних змін здійснюється поетапно через проведення низки управлінських процедур, а саме:

- визнання потреби та необхідності проведення стратегічних змін в організації;
- визначення цілей і завдань стратегічних змін (важливо, щоб зміни відповідали не тільки загальній місії і стратегії організації, але й кожній проекції її розвитку);
- діагностування ризиків проведення організаційних змін;
- планування змін та вибір техніки їх проведення (обґрунтування витрат, пов'язаних з проведенням змін; виявлення впливу змін на інші елементи організації; визначення ступеня участі працівників у проведенні змін; вибір засобів здійснення змін);
- впровадження стратегічних організаційних змін;
- оцінка стратегічного потенціалу змін, його результативності та наслідків для стратегічного розвитку організації.

Забезпечення логічності та послідовності реалізації процесу проведення змін в організації, здійснюється через вироблення механізмів управління змінами. За своїм змістом і характером,



управління змінами є системою управлінських заходів, спрямованих на збалансоване використання наявних ресурсів (фінансових, людських, технічних, інформаційних) для організації їх проведення. Реалізується таке управління через засоби: координації дій для досягнення цілей у нових умовах розвитку; мотивування (зобов'язання) працівників до зміни своєї поведінки; контролю за відхиленнями у процесі впровадження змін.

Система управління стратегічними змінами ґрунтується на використанні двох принципових підходів: реактивного і проактивного (або превентивного). В основу реактивного підходу закладається інструментарій, пов'язаний з реагуванням на виклики і події зовнішнього середовища, виробленням механізмів адаптування до них та пом'якшенням їх наслідків для організації. Проактивний підхід дає можливість передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі, випереджати їх та ініціювати необхідні зміни [4;5]. Серед інших підходів в управлінні змінами, які використовуються на різних етапах проведення змін (підготовки, планування та реалізації) можна виділити: антикризовий, постійного удосконалення, адаптивний.

Залежно від типу організації застосовують три типи комбінованих стратегій управління змінами: наказово-примусову (передбачає використання інструментів влади та примусу як умов підкорення прийнятним рішенням); раціонально-емпіричну (яка спрямовується на реалізацію інтересів та стимулювання потреб працівників); перенавчання (яка ґрунтується на перегляді та новій інтерпретації існуючих традицій, виховання нової культури мислення та організаційної поведінки, як бази для проведення змін).

Важливим аспектом у проведенні стратегічних змін є лідерська позиція керівництва. Лідерство в активізації процесу організаційних змін спрямовується на створення умов, що забезпечують підтримку програм впровадження організаційних змін та подолання інерції в період змін. Найбільш дієвими методами подолання інерції є: зменшення розбіжностей та суперечностей з ключових питань проведення змін; зниження інтенсивності реагування на зміни; удосконалення системи комунікації і роз'яснення позицій; посилення мотиваційних механізмів; залучення працівників до процесів впровадження змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації. 2017. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/29.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/29.pdf)
2. Отенко В.І., Гронь О.В. Концептуальні засади реалізації стратегічних змін на підприємстві. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/72090/11-Otenko.pdf?sequence=1>
3. Полінкевич О.М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями

на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018.352 с.

4. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

5. Турчина С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2017. Випуск (67). С. 11-14

#### **Вікторія КОВАЛЬ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент, доцент  
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ДЯКІВ

#### **УТОЧНЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Суспільні відносини, що виникають у результаті здійснення діяльності будь якої організації, чи то громадської, комерційної чи державної, є досить складними і різноманітними. І саме це викликає труднощі у визначенні економічного та правового змісту категорії «корпоративна культура», що призводить до різного його тлумачення.

Поняття «культура», хоча і більш загальне абстрактне поняття, та воно більш вивчене та визначене. На сьогодні налічує більше п'ятисот визначень. Отже, «культура» походить від латинського «cultura» і означає - виховання, розвиток, оброблення [4]. Культуру розглядають на рівні великих спільнот і малих. На рівні малих груп людей культуру визначають як субкультуру.

В науковій літературі поняття «корпоративна» і «організаційна» культури розглядаються як тотожні, які включають однакові елементи і чинять однаковий вплив на організацію. Спостерігається виділення окремо деякої специфіки організаційної і корпоративної культури. Саме поняття «організаційна культура» визначене як сукупність соціально-трудових, морально-етичних відносин і психологічного клімату на підприємстві і вміння керівництва вдосконалювати їх відповідно до поставлених цілей і завдань [2], а також «як специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації» [3]. Термін активного дослідження науковцями даного феномену, який складає трохи більше 55-ти років в світі й біля 30-ти років в Україні, тому в українськомовних тлумачних словниках сформульовано ще мала кількість визначень. Всі їх можна узагальнити як специфічний вид норм, цінностей, переконань і моделей поведінки, які характеризують спосіб взаємодії груп та окремих працівників в межах організації.

У наукових колах існують декілька поглядів натракування

поняття «корпоративна культура», а саме: корпоративна культура є рівнозначною організаційній; корпоративна культура, як частина організаційної; а також як самостійне поняття.

Багато науковців поділяють думку, що 2 корпоративна і організаційна культури є самостійними поняттями. Дані терміни схожі в деяких елементах, а саме: наявність артефактів, місії організації та визначених умов праці» [1]. Наявність означених визначень вказує на різні феноменології, що стоять за кожним із них, і «саме:

1) організація – це об'єднання двох і більше людей, в основі якого лежить спільна мета, інтереси, форма діяльності тощо;

2) корпорація – договірне об'єднання організацій, в основі якого є поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулювання діяльності всіх учасників та субординацією їх взаємодії» [1].

Деякі науковці зазначають, «що розмір організації визначає корпоративну та організаційну культури. Вони переконані, що якщо в організації працює десятки або сотні працівників, більш доцільним буде поняття організаційної культури, а якщо декілька тисяч – корпоративна культура» [5].

На нашу думку, дані терміни допустимо використовувати як взаємозамінні. Вони торкаються артефактів (тобто фізичних проявів культурних цінностей організації), цінностей та визначених візуювань й основних припущень, що лежать в основі організації. Основоположним чином, організаційна й корпоративна культури належать до одного й того ж явища. У межах теорії менеджменту корпоративну культуру організації слід розглядати як потужний й важливий стратегічний інструмент, який дає можливості орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на спільні цілі; забезпечувати відданість організації; мобілізувати й підвищити ініціативу співробітників; полегшувати процеси комунікації.

#### Список використаних джерел:

1. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Міжнародна науково-практична конференція "Соціально-трудові відносини: теорія та практика" 22 вересня 2010 року Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2010. т.3 с. 94-100.
2. Економічний словник. Електронний ресурс. URL: <http://school.hometask.com/kultura-organizacii-firmi/> (дата звернення: 13.04.2023).
3. Короткий енциклопедичний словник з соціології. Електронний ресурс. URL: <http://subject.com.ua/sociology/dict/235.html> (дата звернення: 15.04.2023).
4. Словник іншомовних соціокультурних термінів. Електронний ресурс. URL: <http://slovopedia.org.ua/39/53402/260814.html> (дата звернення: 12.04.2023).
5. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення: 12.04.2023).

#### Михайло КОЗЛОВСЬКИЙ

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

#### СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ ЯК КОМПОНЕНТ В СИСТЕМІ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Розглядати державну регіональну політику доцільно в ракурсі двох методологічних підходів, які розкривають її сутність:

- розподільчого (функціонально-рівневого), який базується на переході від суто централізованої до ієрархічної моделі інституційної структури влади, функцій, повноважень і ресурсного забезпечення територій;

- синергетичного, який зорієнтований на отримання сукупного ефекту від комплексу дій і заходів в сфері бюджетне вирівнювання, стратегічного та просторового планування, підтримки підприємництва та розбудови інфраструктури, секторальної підтримки тощо [1].

Реалізація цих підходів вимагає використання в процесі реалізації державної регіональної політики відповідних інструментів, які «в розрізі напрямів управлінського впливу та заходів регіональної політики відображають його комплексний характер» [1] (рис. 1).



Рис. 1. Класифікаційні групи інструментів державної регіональної політики [1]

У сучасних умовах на регіональному і місцевому рівнях почали зазнавати розвитку нові механізми управління, одним із яких є механізм стратегічного управління.

Стратегічне планування як функція стратегічного управління передбачає розробку стратегій, які «є планом дій державної, регіональної чи місцевої влади, де визначено, що регіональна влада бажає зробити і яким чином це буде зреалізовано» [1].

Наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 №265 затверджено Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. У відповідності до чинного документу [2] «Стратегія розвитку територіальної громади» є документом «стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики»».

У документі [2] наведено примірну структуру Стратегії розвитку територіальної громади. Вона має такий вигляд:

- вступ (зазначається коротке обґрунтування підстав розроблення проекту Стратегії);
- аналітична частина;
- SWOT-аналіз;
- сценарії розвитку територіальної громади;
- стратегічне бачення розвитку територіальної громади;
- стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади;
- проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками.

Важливо акцентувати на тому, що аналітична частина Стратегії згідно додатку 1 документу [2] включає інформацію про:

- історичний розвиток;
- географічне розташування;
- природно-ресурсний потенціал;
- характеристику населення та трудових ресурсів;
- наявну інфраструктуру (транспортна, житлово-комунальна, поштова та зв'язок, соціальна, торгівлі та послуг туристична);
- містобудівну документацію, а також концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади, програма комплексного відновлення території територіальної громади (у разі наявності);
- відповідність регіональній стратегії розвитку (плану відновлення та розвитку регіонів та програмі комплексного відновлення області (у разі наявності);
- економічний розвиток;
- фінансовий стан та бюджет територіальної громади;
- органи управління громадою;
- органи самоорганізації населення та громадських об'єднань;

- результати опитування заінтересованих сторін;
- інше [2].

Разом з тим, різні види потенціалів території, фінансове становище громади, органи управління нею тощо є відкритими системами, які можуть зазнавати змін і, відповідно, формувати нові загрози і ризики для розвитку громади, або ж створювати додаткові переваги для такого розвитку. Це вимагає корегування і оновлення Стратегії з метою привнесення нових можливостей для територіального розвитку, а також усунення відхилень від стратегічної ідеї громади, шляху, який до неї приведе.

Крім того, оновлення Стратегії розвитку території потрібне для:

- раціонального, якісного використання нових ресурсів;
- посилення унікальності громади, що своєю чергою, приверне увагу інвесторів і партнерів;
- зміцнення опорних точок розвитку громади;
- створення у громаді нових можливостей для її розвитку та розвитку і реалізації трудового потенціалу громади;
- розширення переліку цінностей, **які отримують цільові аудиторії з метою задоволення їх потреб**(місцеві жителі (комфорт проживання, якість послуг), господарюючі суб'єкти (податковий клімат, співпраця з органом місцевого самоврядування), інвестори (прозорість, інвестиційний клімат), громади-партнери у рамках міжрегіонального співробітництва (налагодження співпраці між громадськими організаціями, соціальними службами та волонтерськими організаціями, що сприяє вирішенню низки соціальних проблем біженців та внутрішньо переміщених осіб)).

#### **Список використаних джерел:**

1. Механізми реалізації регіональної політики: оцінка ефективності та напрями удосконалення: монографія / наук. ред. С. А. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2018. 205 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 №265

**Ірина КОЗОРИЗ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Руслан АВГУСТИН

### **ОСНОВНІ АСПЕКТИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Гендерна рівність є правом людини та визнана однією з найбільш важливих детермінант, що визначають здоров'я населення та економічний розвиток суспільства [1].

Практична реалізація принципу гендерної рівності в охороні здоров'я залежить від ефективності діяльності галузі. Головним завданням системи охорони здоров'я є збереження здоров'я населення та забезпечення доступності до якісних послуг охорони здоров'я незалежно від віку, статі, соціального статусу людини, тощо. Цей принцип знайшов відображення в програмі Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я для всіх у XXI столітті» [1].

Під гендерною рівністю в охороні здоров'я розуміють забезпечення рівних можливостей для чоловіків та для жінок у отриманні та використанні якісних послуг охорони здоров'я залежно від їх особливих потреб [2]. Фахівці ВООЗ визнають, що стан здоров'я чоловіків та жінок є різним. Відмінними є фактори, що впливають на нього та формування захворювань. Це не лише анатомо-фізіологічні (статеві) відмінності, а й спосіб життя, ролі які виконують чоловіки та жінки в суспільстві, соціально-економічний статус, тощо – так звані гендерні особливості.

В охороні здоров'я гендерна рівність характеризується як: рівність можливостей для чоловіків та жінок при отриманні послуг охорони здоров'я; рівність при використанні послуг охорони здоров'я залежно від реальних потреб населення; надання якісних медичних послуг не залежно від статі людини.

Моніторинг та оцінка забезпечення гендерної рівності в охороні здоров'я складний процес. Критерії за якими він може здійснюватися багатокомпонентні. Для вимірювання ступеня гендерної рівності в охороні здоров'я зарубіжними дослідниками запропоновано модель, що складається з 5 блоків, які в сукупності дозволяють виявити можливі фактори та причини, що сприяють формуванню нерівності при організації та наданні медичних послуг населенню. Серед них наступні: аналіз суб'єктивних та об'єктивних показників стану здоров'я з обов'язковим урахуванням гендерної складової; гендерний аналіз

забезпечення інституціонального права на охорону здоров'я, що полягає у вивченні та оцінці ступеню витрат держави та населення на послуги охорони здоров'я, аналіз показників забезпечення населення стаціонарною та амбулаторною допомогою та показників звертань до закладів охорони здоров'я за статтю; вивчення ступеня задоволеності чоловіків та жінок послугами охорони здоров'я та визначення доступності медичних послуг для них; визначення можливостей отримання якісних медичних послуг з питань репродуктивне здоров'я та планування сім'ї як для жінок так і для чоловіків; оцінка випадків гендерного насилля та інших соціо-культурних факторів, що чинять негативний вплив на здоров'я населення [3].

Дослідники Американської асоціації охорони здоров'я визначають можливі варіанти виникнення гендерної нерівності в галузі охорони здоров'я, серед яких: ризики для здоров'я, обумовлені як фізіологічними особливостями (вагітність та пологи у жінок) так і соціальними факторами (шкідливі умови праці, які переважають у чоловіків); відповідність потреби в послугах охорони здоров'я та реальних можливостях доступу до них; у діяльності галузі щодо забезпечення гендерної рівності при організації послуг охорони здоров'я [3].

Гендерна нерівність підвищує виникнення ризиків для здоров'я та детермінує різницю у схильності до розвитку захворювань і сприйнятті хвороби чоловіками й жінками. В той же час нечутливість систем охорони здоров'я до потреб кожної зі статей, а також упередженість в дослідженнях гендерних особливостей стану здоров'я обмежує можливості доступу жінкам і чоловікам до послуг охорони здоров'я.

Проблеми здоров'я чоловіків та жінок залежать не лише від біологічних відмінностей, а й тісно пов'язані з соціально-економічними чинниками. Відмінності у здоров'ї між чоловіками та жінками зумовлені взаємодією біологічних, психологічних та соціальних факторів. Гендерні відмінності проявляються не лише у поширеності хвороб, а й у факторах ризику, клінічному перебігу захворювань, доступі при отриманні послуг охорони здоров'я.

Відповідно до рекомендацій ВООЗ політика та програми охорони здоров'я повинні враховувати гендерні аспекти для задоволення потреб чоловіків і жінок в послугах охорони здоров'я та забезпечення їм паритетних можливостей при їх отриманні. Експерти організації оцінюють діяльність галузі відповідно до наступних критеріїв: чи вивчаються гендерні ролі та норми і чи усувається їх шкідливий вплив на здоров'я. Відповідно виділяють декілька можливих варіантів стратегій/ програм галузі: політика, що сприяє гендерній рівності, в її основі лежить надання переваги одній із статей; гендерно сліпа політика,

ключовим підходом якої є забезпечення однакових підходів без врахування особливих потреб чоловіків та жінок у послугах охорони здоров'я; гендерно-специфічна – враховує особливості жінок та чоловіків; гендерно-трансформативна виявляє причини гендерної нерівності та розробляє підходи до усунення можливих чинників нерівності.

Враховуючи вище зазначене, вважаємо, що важливим аспектом у вирішенні гендерної нерівності в охороні здоров'я є реорганізація галузі з побудовою системи, яка враховуватиме особливі потреби жінок та чоловіків у послугах охорони здоров'я. Включення гендерного підходу до вирішення проблем охорони здоров'я не виключає біологічний фактор, а підкреслює важливість врахування ролі соціальних та культурних факторів поряд з біологічним. Відтак, впровадження гендерного підходу в галузь сприятиме покращенню доступності та якості медичних послуг, підвищить зацікавленість спільноти до участі у розвитку сектора охорони здоров'я з гендерних питань та забезпечить покращення стану здоров'я чоловіків та жінок.

#### Список використаних джерел:

1. Global Health 50/50 Report 2018. URL: <https://globalhealth5050.org/report/>
2. Медведовська Н. В., Дячук Д. Д. Стан здоров'я населення України, діяльність та ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я в регіональному аспекті. *Україна. Здоров'я нації*. 2012. №1 (21). С. 30-39.
3. Gender mainstreaming for health managers: a practical approach. Geneva. World Health Organization. 2011. URL: <https://bit.ly/3LhGcF9>

#### Назар КОЛОДІЙ

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Олена ДУДКІНА

### ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління підприємством як соціально-економічною системою пов'язане з використанням інформаційних ресурсів та інформаційно-комунікаційними процесами. Інформація виступає основою процесу управління, оскільки саме вона містить дані, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінських рішень.

Інформація в управлінні підприємствами як соціальними системами – це «відповідним чином задокументовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються на підприємстві та його навколишньому середовищі і які використовуються

в управлінській діяльності (управлінському процесі, управлінських відносинах) [1].

У теорії управління зазначений аспект інформації знаходить вираження також у системі «комунікація» тобто – «обмін інформацією, на основі якого керівництво отримує відомості, необхідні для прийняття управлінських рішень, і доводить прийняті рішення до працівників організації» [2].

Комунікація розглядається як складний динамічний процес, що здійснюється у формі взаємопов'язаних послідовних кроків, які можна розглядати як умовно автономні операції. У контексті теорії управління соціальними системами кожен з кроків (операцій) комунікації виступає елементом управлінської діяльності, який потрібен для того, щоб зробити думки учасників суспільних відносин зрозумілими один одному. Кожен крок (операція) у суспільних інформаційних відносинах – це поступ до наступного пункту взаємовідносин. Якщо будь-який учасник процесу управлінських відносин (особливо керівник як суб'єкт управління) буде недбалим і не думатиме про те, що робить, – зміст управління може бути втрачений.

В процесі управління підприємствами використовується не вся інформація, а тільки та, яка безпосередньо необхідна для формування і реалізації управлінських рішень. Тому, управлінська інформація може розглядатись як частина соціальної інформації, яка виділена з її загального масиву за критеріями придатності для формування і реалізації керуючих впливів.

Управлінська інформація є сукупністю відомостей про внутрішній і зовнішній стан підприємства як керованої системи (об'єкта управління), що використовуються для розробки і прийняття управлінських рішень.

Питання комунікацій в процесі забезпечення адміністративної діяльності підприємства є надзвичайно важливим, особливо, в питаннях побудови організаційно-управлінських структур.

У сучасних умовах адміністрування розглядається в науковій літературі тим інструментом менеджменту, що дозволяє організації досягати визначених цілей максимально ефективним способом.

Для адміністративної діяльності, як виду діяльності, характерні визначення мети здійснення адміністративних дій, аналіз ситуації, визначення проблем, пошук шляхів їх вирішення.

Для ефективного функціонування підприємства необхідно забезпечити належні комунікації. Однак, можна констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, це

одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник – це той, хто ефективний у комунікаціях.

Головним завданням використання підприємством інформаційно-комунікативних технологій та їхнього ефективного використання є інформаційно-комунікативне забезпечення організаційних процесів, потреб споживачів продукції або послуг, суспільства, держави.

Призначення системи інформаційно-комунікативного забезпечення полягає в наданні її користувачам даних, що забезпечують прийняття обґрунтованих та ефективних рішень в рамках організаційних підсистем.

Використання комунікацій в процесі забезпечення адміністративної діяльності підприємства дозволить:

- підвищити обґрунтованість рішень та зменшити вплив суб'єктивних факторів за рахунок застосування ефективних методів своєчасної обробки інформації;
- запровадити ефективний контроль за виконанням доручень керівництва та своєчасну розсилку документів;
- синхронізувати інформаційні процеси на підприємстві;
- забезпечити умови оперативного розв'язання завдань персоналом підприємства;
- підвищити рівень інформування громадськості про діяльність підприємства;
- звільнити від рутинної роботи працівників та скоротити термін підготовки документів на підприємстві;
- створити умови для результативної роботи підприємства.

Раціонально організований комунікаційний процес є основним базисом забезпечення управлінської діяльності підприємства, тим ресурсом, що дозволить досягти цілей його функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про інформацію. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
2. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.

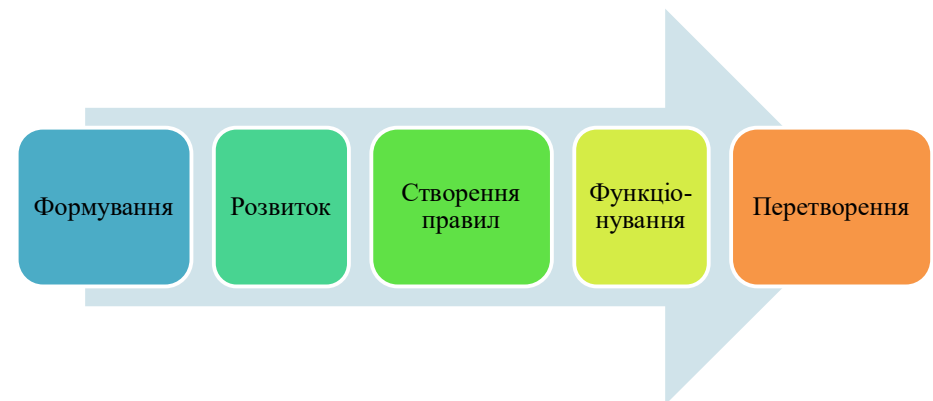
**Володимир КОПИНА,  
Яна ПОЛІЩУК**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

### **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ ПОВБУДОВИ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Конкурентоспроможність та ефективність функціонування компанії визначається якістю, кваліфікацією та ініціативністю персоналу. Саме вони створюють людський капітал, який допомагає досягати бізнес-цілей організації. Нині, актуальним у менеджменті є управління талантами, що розглядається як інтегрований процес, оскільки сучасні компанії формують команди за рахунок поєднання навичок учасників, їх талантів та визначення меж лідерства, що дає змогу ефективно працювати та виконувати спільні завдання.

Команда має свій життєвий цикл, який починається від створення до розпуску. Б. Такман пропонує виділити наступні стадії розвитку команди (рис. 1.).



**Рис. 1 Стадії розвитку команди**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [1]

➤ Стадія формування передбачає першу зустріч учасників команди, які не знайомі між собою та не мають своєї ролі.

➤ Стадія розвитку – характеризується тим, що учасники змагаються за лідерство у команді, що зумовлює виникнення конфліктів.

На даній стадії формується мета, завдання команди, ролі, обов'язки кожного з учасників.

➤ Стадія створення правил передбачає формування визначених норм, правил, які регламентують діяльність команди; за учасниками команди закріплюється зона відповідальності.

➤ Стадія функціонування – період, протягом якого члени команди функціонують як єдиний механізм: спільно виконують завдання, підвищується продуктивність їх праці та мотивація.

➤ Стадія перетворення передбачає зміну або ліквідацію команди, що зумовлено досягненням кінцевої мети або вже не має потреби до функціонування команди [1].

Створення команди в компанії є складним процесом, що потребує високого рівня управлінських компетенції та залежить від кваліфікованих працівників, їх бажання працювати разом. Формування команди та досягнення нею зрілості триває протягом певного періоду. Відтак, її ефективний розвиток буде залежати від сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, заохочень до взаємної співпраці та встановлення довіри між учасниками команди.

Потенціал успішної командної роботи визначається інноваційними компетенціями людей, їх навичками, знаннями, що дає змогу створювати творчу атмосферу у команді та трансформувати групу людей, які не знали один одного у високоефективну команду однодумців, які здатні брати на себе відповідальність та задовольняти потреби компанії.

Для того, щоб команда була успішною та ефективною потрібно не лише працювати та спілкуватися, а й вміти будувати відносини, сприймати успіхи й невдачі інших, брати на себе відповідальність, розуміти колег та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Для того, щоб створити ефективну команду, керівники компаній докладають значних зусиль. Однією із сучасних та перспективних технологій формування команди є тимбілдінг, який дає змогу повноцінно розвиватися компанії та ефективно управляти персоналом. Тимбілдінг, або командотворення (англ. *teambuilding* – побудова команди) – термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди [2, с. 248].

Формування команди полягає утворенні груп фахівців з різними спеціалізаціями, які працюють над спільним завданням та несуть однакову відповідальність за результати своєї роботи і рівномірно розподіляють обов'язки. Тимбілдінг визначає сильні сторони кожної людини та спрямовує застосування цих навичок у практичну діяльність.

У більш вузькому сенсі, тимбілдінг – це активний корпоративний відпочинок, що має на меті згуртувати колектив або команду. До тимбілдінгу відносять заходи, які дають змогу створити сприятливу атмосферу в колективі, що, своєю чергою, зумовить досягнення стратегічних цілей компанії та згуртує персонал. Завдання тимбілдінгу полягає в згуртованості окремих працівників в єдиний колектив, для того, щоб налагодити відносини всередині компанії та забезпечити успішну діяльність кожної із ланок.

Нині, технологія тимбілдінгу – це одна із перспективних моделей корпоративного управління, що дає можливість компанії повноцінно розвиватися та мати у своєму штаті кваліфікованих працівників, які злагоджено працюють для досягнення цілей організації.

Результати корпоративного тимбілдінгу значно впливають на ефективну діяльність організації. Створення та підтримка високого рівня даної технології ставить перед менеджерами певні вимоги, щодо формування нових ідей, професійних знань, креативного мислення, що дає змогу вирішити поставлені питання.

Тимбілдінг дає змогу визначити неформального лідера у колективі та допомагає учасникам команди у неформальному спілкуванні, але при цьому зберігає певні правила ділового стилю. Окрім цього, дана технологія розвиває в учасників команди вміння брати на себе відповідальність за спільні результати із можливістю проявити власні здібності, дотримуватися субординації всередині колективу та розуміти важливість спільного виконання завдань, будуючи план стратегії.

Командна робота у сучасних організаціях дає можливість підвищувати продуктивність праці персоналу, скоротити затрати часу на виконання поставлених завдань та уникнути помилок. Успішність та ефективність командної роботи залежить від рівня компетентності керівника як лідера, змін у системі управління комунікаціями в компанії, змін корпоративної культури та стилю управління.

Важливість технології тимбілдінгу, обумовлено необхідністю навчити працівників працювати у взаємодії, допомагати один одному, прислухатися, адаптовуватися до мінливих умов середовища, брати на себе відповідальність, конструктивно вирішувати конфлікти та підтримувати дружні відносини з усіма учасниками команди.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вовченко В.Р. Формування та оцінювання високопродуктивних науково-освітніх команд. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79855/1/Vovchenko.pdf;jsessionid=9AA7666900B540C2F16F065B0B499D87](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/79855/1/Vovchenko.pdf;jsessionid=9AA7666900B540C2F16F065B0B499D87)
2. Шведа Н.М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. С. 236-254.

**Юлія КОРМИЛЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Юрій БОГАЧ

### **БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Реформа децентралізації призвела до явища конкуренції між територіальними громадами задля залучення інвесторів, туристів і трудових ресурсів. Для досягнення цієї мети все більше утворень почали здійснювати маркетинг своїх територій, займатися формуванням власного бренду. Саме реалізація брендингу територій сприяє розвитку інвестиційної привабливості, зростанню репутаційного капіталу громади, викликає почуття гордості за свою громаду та позитивні емоції у жителів.

Бренд громади – це сукупність сталих цінностей, які відображають унікальні особливості регіону та громади, які отримали суспільне визнання та популярність. Брендуння території дуже відрізняється від брендингу компанії. По-перше, брендинг у бізнесі служить економічній меті, оскільки керівництво прагне максимізувати прибуток за допомогою бренду, завойовуючи довіру споживачів, ділових партнерів та інвесторів. А проведення брендуння територій – це перш за все соціальна мета, тобто досягнення сприятливої демографічної ситуації, покращення якості життя населення, яке там проживає, виховання почуття патріотизму в громаді.

Друга відмінність в споживачах бренду: у бізнесі домінують зовнішні «Споживачі» (клієнти, посередники, банки), які характеризуються високим ступенем узгодженості та керованості. Зі свого боку, «споживачами» бренду громади є в основному внутрішня спільнота (люди, які постійно проживають там, організації, що там функціонують, місцева адміністрація), якою значно важче керувати через неоднорідність структури.

Брендинг – це процес створення та управління брендом території, який також включає посилення, позиціонування, оновлення та зміну стадії розвитку бренду, розширення та поглиблення.

У науковій літературі представлені різні варіанти процесу брендингу. Ми вважаємо, що наступний десятиетапний регіональний процес брендуння буде найбільш доречним:

1. Висунення першої ідеї брендингу. На цьому етапі відображається мета існування бренду території, його переваги, цілі та завдання бренду.

2. Збір, систематизація та аналіз різних видів показників, необхідних для вивчення конкурентів, ринку та інтересів потенційних інвесторів.

3. Пропонуються варіанти реалізації процесу брендингу та вибирається найбільш підходящий, а також формулюються його переваги та цінності.

4. Визначення фірмового логотипу та слогану громади.

5. Тестування результатів.

6. Формування та видання інструкцій, довідників, методик впровадження, щоденна робота над брендом.

7. Створення каналів комунікації, потім мереж взаємодії з інвесторами, туристами, громадськістю тощо.

8. Залучення населення громади та регіону до програми брендингу.

9. Практична реалізація запланованого на попередніх етапах та початок формування бренду громади та регіону.

10. Аналіз та оцінка роботи з формування бренду з метою виявлення відхилень від початкової ідеї.

Однак, щоб бути успішним, недостатньо завершити процес побудови бренду, потрібно вміти не руйнувати бренд, постійно вдосконалювати його та бути не лише кращим у своїй країні, а й орієнтуватися у світовому напрямку. Необхідно також розрахувати витрати на процес брендингу, доцільність його впровадження та спрогнозувати майбутні результати. Крім того, корисно буде оцінити успішність брендингу на всіх його етапах.

Для визначення успішності територіального брендингу використовуються наступні методи: рейтинг ефективності проекту, рейтинг ефективності бренду, рейтинг життєздатності бренду, рейтинг впливу бренду, бренд, оцінка ефективності бренду.

Підсумовуючи відзначимо, що небагато територіальних об'єднань розглядають бренд як значущий елемент стратегії розвитку, що призводить до втрати ними конкурентних переваг.



**Тетяна КРАВЦОВА**здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУНауковий керівник - к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Жанна КРИСЬКО**УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах питання мотиваційного механізму управління персоналом набуває важливого значення. Наразі є багато підходів щодо визначення, яка з моделей мотиваційного механізму управління персоналом є найефективнішою. Проте в умовах глобалізації економіки неможливо дати узагальненого, ефективного та найбільш чіткого визначення моделі мотивації. Недієва система мотивації персоналу на підприємстві призводить до кризи ринку праці загалом. Формування ефективного мотиваційного механізму, що відповідає умовам новизни та є гнучким до економічних змін, є головною умовою використання трудових ресурсів.

У діяльності підприємств всіх країн світу основну роль відіграє створення позитивної атмосфери між працівниками. Адже проблема мотивації персоналу продовжує залишатися найбільш складною з управлінських функцій [2]. Функція мотивації є однією з найважливіших організаційної культури, вона виявляється в прояві лідерських здібностей персоналу, стимулюванні креативного мислення і в сприянні підвищення продуктивності праці. Для найманого персоналу важливим джерелом нематеріальних стимулів є такі обов'язкові елементи організаційної культури як: цінності, місія, символи та різноманітні норми.

Окрім визначених умов трудової діяльності, у кожного працівника, існують особисті стимули та мотиви, які мотивують до виконання завдань, що поставлені перед ним. Але з досвіду інших країн, варто сказати, що у будь-якій сфері діяльності жодне із завдань управління втілити неможливо без зацікавленості працівників в його вирішенні. Це пояснюється тим, що пошук найефективніших методів мотивації являється найголовнішим завданням для керівника на будь-якому підприємстві.

Мотиваційний механізм є комплексом організаційних, соціальних, економічних і матеріальних інструментів та методів схилення до дієвого управління мотивацією праці задля досягнення місії організації. Механізм мотивації застосовується для досягнення успіху підприємства

в умовах конкуренції. Функціонування даного механізму забезпечує сприйняття нововведень на підприємстві і гнучкість управління [4].

Щоб досягнути ефективності мотиваційного механізму доцільно використовувати в практичній роботі різні способи мотивації праці персоналу. Загалом виділяють такі методи мотиваційного характеру (рис. 1):

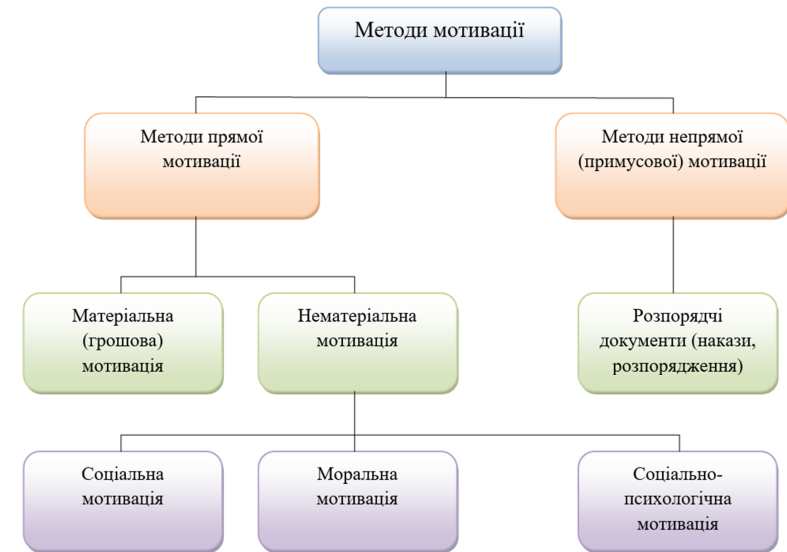


Рис. 1. Класифікація методів мотивації персоналу  
Примітка. Наведено на основі [1; 3; 5].

Методи прямої мотивації можна розділити на матеріальну і нематеріальну мотивацію. Щодо матеріальної, то грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних методів мотивації. Нематеріальна мотивація класифікується на соціальну, моральну, соціально-психологічну. Непряма мотивація опирається на примусові підлеглого виконувати завдання, доручене керівництвом.

При правильному співвідношенні методів прямої і непрямі мотивації, підлеглі виконують свою роботу раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найбільш ефективних результатів.

Мотиваційний механізм персоналу не має бути нав'язаним, а повинен відповідати інтересам працівників. Їм варто знати про перспективи, що чекатимуть на них в майбутньому, внаслідок якісної та сумлінної праці. Також варто періодично проводити соціологічні опитування в організації, для виявлення ставлення працівників до існуючого мотиваційного механізму, враховувати власні потреби

кожного працівника та його індивідуальність.

Для забезпечення продуктивного функціонування мотиваційної системи та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення, потрібно провести мотиваційний моніторинг. Результати проведеного моніторингу дадуть змогу керівництву ухваляти рішення щодо запровадження раціональних форм та методів мотивації, які будуть направлені на покращення мотиваційного механізму підприємства.

Оскільки підприємство, персонал та економічна ситуація змінюються, мотиваційний механізм управління персоналу повинен бути досить гнучким та адаптуватися відповідно до результатів моніторингу. Система методів мотивації для персоналу повинна постійно вдосконалюватися, коригуватися та збільшуватися відповідно до потреб підприємства та працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 478 с.
2. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демомотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99-103. URL: <http://raarpsu.wunu.edu.ua/index.php/raarpsu/article/view/248>
3. Монастирський Г.А. Теорія організації: підруч. Тернопіль. ТНЕУ, 2014. 288 с.
4. Наумко Ю. С. Основні принципи мотивації праці і їх вплив на діяльність підприємства. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 641-644.
5. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса. Атлант, 2013. 275 с.

**Олег КРИВИЙ**

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

### **КОНКУРЕНТНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Проблеми конкурентоспроможності вітчизняних закладів охорони здоров'я до недавнього часу майже не розглядалися вітчизняними науковцями та практиками. Це було пов'язано із її відсутністю як такої. Однак протягом останніх років все більше дослідників звертають свою увагу на формування елементів, а й іноді й повноцінних ринкових відносин в сфері охорони здоров'я. Такі зміни викликані, насамперед, інноваційними процесами в суспільстві загалом та медицині зокрема.

По-перше, не одноразово на державному рівні наголошувалось на

необхідності зміни системи фінансування закладів охорони здоров'я. На даний час в Україні триває медична реформа, яка передбачає перехід від фінансування пропорційно кількості місць в лікарнях до фінансування відповідно до кількості наданих послуг. Але більшість вітчизняних закладів охорони здоров'я ще не сформували ставлення до пацієнтів як до своїх клієнтів. Більшість працівників закладів охорони здоров'я не вважають себе залежними від споживачів. Повноцінний перехід до ринкового типу фінансування закладів охорони здоров'я призведе до виникнення повноцінної конкуренції між ними за кожного окремого пацієнта.

По-друге, протягом останніх років спостерігається тенденція до збільшення кількості приватних закладів охорони здоров'я, які створюють суттєву конкуренцію державним та комунальним закладам охорони здоров'я.

По-третє, вітчизняні заклади охорони здоров'я постійно знаходяться під впливом конкуренції з боку представництв іноземних медичних установ. З однієї сторони, забезпечені громадяни надають перевагу отриманню медичних послуг у філіалах іноземних медичних установ, а з другої сторони – спостерігається тенденція повернення пацієнтів із-за кордону до вітчизняних закладів охорони здоров'я.

Конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я – це реальна на потенційна здатність на основі наявних можливостей надавати медичні послуги, які за своїми ринковими характеристиками переважають послуги конкурентів і дозволяють утримувати бажану частку ринку, гарантуючи при цьому розвиток та фінансове благополуччя закладу [1, с. 130].

Сутність концепції позиціонування полягає у створенні та підтримці помітної різниці між об'єктом позиціонування та конкурентами, яка буде оцінена споживачами. Успішне позиціонування вимагає моніторингу та усвідомлення не лише потреб, пріоритетів та уподобань цільової аудиторії, але і основних характеристик пропозицій конкурентів. Розуміння концепції позиціонування є запорукою створення ефективної конкурентної позиції на ринку.

Таким чином, можемо стверджувати, що конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я – це створення сприятливого інформаційного середовища для закладу: демонстрація всіх аспектів діяльності закладу, які отримують позитивну оцінку з боку споживачів – як реальних, так і потенційних [2, с. 174].

Специфічними ознаками закладу охорони здоров'я, які можуть вигідно представити його на фоні конкурентів є: 1) якість задоволення існуючих медичних потреб; 2) статус закладу охорони здоров'я (відомча

приналежність); 3) якість медичних послуг, що надаються закладом охорони здоров'я; 4) рівень розвитку інфраструктури (комфортність приміщень); 5) інноваційна діяльність закладу охорони здоров'я; 6) активність у віртуальному просторі (наявність сайту закладу та активне його використання, присутність у соціальних мережах, медичних форумах тощо); 7) бренд закладу охорони здоров'я – репутація, імідж (організаційна культура закладу, традиції, свята, історія закладу і т.д.).

Отже, позиціонування закладу охорони здоров'я є нічим іншим, як побудовою його позитивного іміджу на основі: 1) аналізу мікро- й макросередовища; 2) визначення інтересів та потреб певної групи людей (сегменту ринку); 3) пошуку та відбору унікальних характеристик (конкурентних переваг), що дозволяють зробити процеси взаємодії медичного закладу та споживачів, максимально ефективними, а також інформування про них; 4) оформлення та оприлюднення результатів діяльності закладу охорони здоров'я у зовнішньому середовищі [2, с. 176].

В умовах ринкової економіки позиціонування є важливою складовою системи управління закладом охорони здоров'я. Принципові положення позиціонування медичного закладу включають в себе формування позитивної суспільної думки про заклад на основі якісних медичних послуг, які він надає, створення інформаційного простору для встановлення та підтримки зв'язків зі ЗМІ, управління конкурентною інформацією, проведення перманентного соціального маркетингу, формування корпоративного іміджу, проведення рекламних акцій, здійснення досліджень з метою вивчення динаміки суспільної думки, позиціонування в мережі Інтернет, вирішення кризових ситуацій, реалізацію соціально значущих проектів.

В Україні сфера охорони здоров'я тільки розпочинає адаптуватись до ринкових умов і застосовувати маркетингові засоби для підвищення ефективності власної діяльності.

Позиціонування закладів охорони здоров'я здійснюється шляхом використання різноманітних комунікаційних засобів. Так, засоби позиціонування можна умовно розділити на дві групи:

1) контактні заходи, що передбачають безпосередній зв'язок представників медичних закладів з потенційними споживачами (проведення днів відкритих дверей, конференцій, симпозіумів тощо);

2) дистанційне позиціонування, що передбачає відсутність безпосереднього контакту та здійснення позиціонування з використанням різноманітних засобів в якості комунікаційних каналів. До цієї групи належать ЗМІ (радіо, телебачення, друковані видання) мережа Інтернет (сайти медичних закладів, медичні форуми, сторінки в соціальних мережах), прямі поштові розсилки (інформація про

проведення днів відкритих дверей, організацію конференцій чи семінарів), створення різноманітних матеріалів типу рекламних проспектів, інформаційних листів, буклетів, що розкривають особливості закладу охорони здоров'я, а також створення атрибутивних іміджевих характеристик закладу: логотипу, гасла, друкованої продукції тощо [3].

Отже, конкурентне позиціонування закладів охорони здоров'я набуває надзвичайно важливої ролі і на сьогоднішній день є обов'язковим елементом менеджменту медичних установ. Сутність конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я полягає у формуванні сприятливого інформаційного середовища для закладу, що передбачає демонстрацію всіх аспектів діяльності закладу, які отримують позитивну оцінку з боку споживачів. Позиціонування закладу здійснюється на основі аналізу його мікро- і макросередовища, визначення цільових аудиторій, їх потреб та пріоритетів, пошуку і відбору конкурентних переваг та інформування про них, а також оформлення та оприлюднення результатів діяльності медичного закладу у зовнішньому середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.А. Тернопіль, Крок, 2021. 516 с.
2. Кузняк Тетяна Специфіка конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю, м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. С. 174-177.
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>

#### **Анастасія КРИСАК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник: – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Жанна КРИСЬКО

#### **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА**

На сучасному етапі розвитку української економіки питання мотивації на роботі набуває все більшого значення і може бути вирішене за умови створення відповідної мотиваційної бази для вирішення викликів, що стоять перед суспільством. Її можна подолати, якщо створити відповідну мотиваційну базу для вирішення викликів.

Мотивація - це «спонукання працівників до ефективної роботи для досягнення цілей компанії (через задоволення потреб кожного працівника)» [3].

До основних цілей мотивації варто віднести формування розуміння сутності та важливості мотивації на робочому місці, формування демократичного підходу до управління персоналом у кожного керівника та використання сучасних методів мотивації [2].

Для вирішення цих питань необхідно проаналізувати процес мотивації в організаціях, індивідуальну мотивацію та колективну мотивацію [1].

Основною метою процесу мотивації є максимізація прибутку від використання наявних трудових ресурсів, тим самим підвищуючи загальну ефективність і прибутковість підприємства.

Найпоширенішими методами оцінки персоналу, що застосовуються на практиці в організаціях, включаючи ті, що можуть бути використані в сільськогосподарських підприємствах представлені на рис. 1.

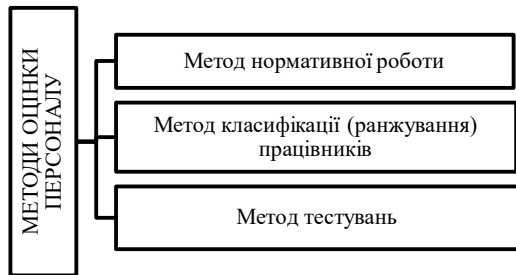


Рис. 1. Методи оцінки персоналу

Примітка. Побудовано автором.

Так, метод нормативної роботи оцінює роботу персоналу на основі результатів діяльності окремого працівника (або відділу чи бригади) порівняно з нормативними показниками за якістю, кількістю, сировиною, часом тощо. Його ефективність визначається адекватністю встановлених стандартів діяльності. Допускається їх використання для оцінки результатів роботи працівників.

Метод класифікації (ранжування) працівників використовується для оцінки діяльності персоналу за певними стандартами. Працівники класифікуються (ранжуються) у порядку зменшення результативності, від найвищої результативності до найнижчої. Запорукою ефективності цієї системи є обґрунтовано розроблені критерії.

Метод тестувань використовує певні питання для оцінки трудової діяльності працівників, що характеризують робочі процеси та результати. Тестові питання можуть бути відкритими або закритими. Як правило, використовують два типи тестів: професійні (для конкретних типів посад або робочих місць) та психологічні (універсальні для всіх). Перший тест оцінює відповідність конкретним (заздалегідь визначеним) професійним вимогам, а другий - дає психологічний портрет і відповідність посаді. Цей метод варто використовувати в комплексі з іншими методами, оскільки він не об'єктивно оцінює процес роботи, а не результати діяльності. Водночас, психологічне тестування є дуже важливим для таких посад, як робота з клієнтами.

Сільське фермерське господарство (СФГ), яке досліджується, було створене в 1995 році. Господарство розташоване на території села Васильківці Чортківського району Тернопільської області. СФГ «Оксана» знаходиться у вигідному географічному та комунікативному розташуванні з хорошим автомобільним та залізничним сполученням. Бізнес-процеси на підприємстві регулюються Статутом, документами-регламентами, договорами оренди землі та майна, договорами на постачання матеріально-технічних ресурсів та відвантаження готової сільськогосподарської продукції. Природно-кліматичні умови на території господарства загалом сприятливі для сільськогосподарського виробництва та вирощування сільськогосподарських культур на основі регіональної агротехніки. Земельний фонд СФГ «Оксана» за період 2020-2023 рр. було збільшено з 10 га до 15 га, площа збільшилась на 33,33 %. Ці земельні ресурси повністю використовуються на підприємстві. Земля використовується для господарських допоміжних споруд (ангари, склади, адміністративні будівлі тощо), а також для вирощування зернових (крім рису), бобових культур та інших сільськогосподарських культур.

У результаті мозкового штурму на досліджуваному підприємстві було визначено перелік мотиваційних інструментів, які могли б задовольнити потреби мотиваційного профілю підрозділу. Цей перелік було передано експертам, які відібрали найбільш ефективні інструменти для кожної з потреб профілю. Серед обраних інструментів були такі, як зовнішнє оцінювання діяльності, разові грошові винагороди, вільний час, повноваження керівництва, виплата винагороди, навчання, надання обладнання тощо.

Спектр заохочувальних заходів може включати одноразові грошові виплати, довгострокові навчальні заходи або заходи довгострокового характеру, спрямовані на зміну структури або складу підрозділу, виробничого середовища або характеру організаційної комунікації. Вони

також можуть включати групові тренінги та розвиваючі заходи, спрямовані на надання працівникам здатності до саморегуляції емоційного стану. Виробничі заходи, спрямовані на управління емоційними ресурсами працівників.

Отже, передумовою забезпечення високої мотивації персоналу, зайнятого виробничою діяльністю є визначення стимулів для покращення роботи. Якщо такі фактори використовуються при створенні системи мотивації та стимулювання для регулювання оплати праці, компанія може впливати на поведінку своїх працівників і таким чином спрямовувати їхні індивідуальні зусилля на досягнення високої мотивації у своїй діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99-103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/248>
3. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

#### **Михайло КРІЧФАЛУШІЙ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина ДЕМКІВ

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

У сучасному світі серед ключових напрямів діяльності будь-якої розвиненої держави провідне місце відводиться створенню умов не лише для інноваційного розвитку економіки, соціального прогресу, задоволення інформаційних потреб в реалізації прав громадян, їх об'єднань, підприємств та організацій, але й для ефективного технологічного забезпечення сучасної сфери охорони здоров'я. В Україні на державному рівні визнається необхідність формування цифрової економіки та суспільства, а технологічні розробки розглядаються в якості одного із ключових чинників сталого розвитку. Одним із таких питань є розуміння важливості переходу на цифровий формат для політики, пов'язаної, зокрема, зі сферою охорони здоров'я.

Одним із факторів, що впливають на продуктивність систем охорони

здоров'я, є технологічні зміни, які можуть мати значний вплив для підвищення рівня надання медичної допомоги та ефективного функціонування системи у цілому.

Електронне здоров'я є міждисциплінарним поняттям, оскільки перетинається на межі медичної інформатики, охорони здоров'я, бізнесу у сфері надання медичних послуг, функціонування інформаційних баз та технологічних платформ, що постійно розвиваються. У більш широкому розумінні цей термін характеризує не лише технічний та технологічний розвиток, але й спосіб та філософію глобального мислення з метою покращення охорони здоров'я на національному та світовому рівнях за допомогою новітніх технологій. Високошвидкісний Інтернет створив нові можливості не лише для традиційної охорони здоров'я. Він дозволив споживачам взаємодіяти зі своїми системами у інтернет-просторі, дав змогу покращити роботу з передачі даних між установами, розширив комунікації між споживачами тощо.

Варто зазначити, що eHealth є досить складною системою, яка розбудовується та впроваджується у роботу вітчизняних закладів охорони здоров'я. Цей процес розпочався із первинної ланки надання медичної допомоги: сімейних лікарів, терапевтів та педіатрів, а також пацієнтів які уклали декларації із обраними лікарями та закладів охорони здоров'я, які пройшли процес автономізації. Запровадження медичних інформаційних систем та використання таких їх модулів, як аналітико-статистичного; управлінського обліку; управління якістю в режимі реального часу, покликані покращити ефективність прийняття управлінських рішень на усіх рівнях функціонування галузі охорони здоров'я. Відтак розбудова єдиної (інтегрованої) цифрової медичної платформи eHealth стала ключовим напрямом державної політики на шляху трансформаційних змін у сфері охорони здоров'я.

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства характеризує eHealth як цифрову медичну систему з динамічним набором електронних даних щодо стану здоров'я пацієнта та забезпечує інформаційний обмін між учасниками процесу виробництва та споживання медичних послуг. Електронна система охорони здоров'я – це інформаційно-комунікаційна платформа для здійснення обліку наданої медичної допомоги та послуг, керування інформацією медичного характеру шляхом її створення, обміну, оприлюднення та передачі у електронному вигляді. Зазначена платформа містить центральну базу даних, медичні інформаційні системи нижчого рівня з встановленою можливістю автоматизованого обміну інформацією з використанням програмного інтерфейсу API [1].

Національна електронна система охорони здоров'я задекларована з

такою архітектурою: центральна компонента (Центральна база даних – ЦБД) забезпечує централізоване зберігання та обробку матеріалів медичних інформаційних систем, які забезпечують двосторонній обмін інформацією [2]. Центральна база даних – програмно-апаратний комплекс, за допомогою якого здійснюється формування реєстрів, збір даних медичних інформаційних систем та їх взаємодія із інформаційними модулями Національної служби здоров'я України (НСЗУ).

Медична інформаційна система (МІС) – це інформаційно-телекомунікаційна система, за допомогою якої здійснюється автоматизація роботи закладів охорони здоров'я та інших суб'єктів, які ведуть господарську діяльність у медичній галузі та яка дозволяє при підключенні до ЦБД отримувати та здійснювати електронний обмін необхідною інформацією. EHealth дозволяє користувачам реєструватися у ЦБД, використовуючи у тому числі таку можливість через використання засобів електронної ідентифікації; отримувати різні права доступу, в залежності від типу користувача та відповідно, переглядати відомості, вносити зміни чи доповнення до існуючої інформації тощо [3].

Медичні заклади мають вільний вибір будь-якої медичної інформаційної системи з-поміж тих, які пройшли перевірку і підключилися до центральної компоненти системи eHealth. Головний адміністратор наділений повноваженнями здійснювати контроль над розробниками медичних інформаційних систем щодо чіткого дотримання правил надійності; суворої конфіденційності персональних даних, відомостей щодо отриманої допомоги під час інтеграції інформації до ЦБД. Варто зазначити, що комерційні медичні інформаційні системи чітко й гарантовано надають базовий пакет електронних сервісів.

Медичні інформаційні системи переважно мають модульну архітектуру, яка дозволяє окремим модулям працювати як автономно, так і у складі комплексу, об'єднаного ядром системи, що зберігає ключову інформацію (реєстрація документів, подій), база електронних медичних карт, тощо.

Отже, необхідність розбудови електронної системи охорони здоров'я є нагальною потребою технологічного розвитку галузі, яка покликана надати можливість користувачам системи на комфортну, безпечну та безперебійну роботу, ефективного використання медичних сервісів, уникнення виконання медичними працівниками рутинної паперової роботи, оптимального управління медичними відомостями, можливість генерувати звіти про роботу медичного закладу, використання пацієнтами системи задля отримання повної та

достовірної інформації про стан власного здоров'я. Вітчизняна система охорони здоров'я має базуватися на таких основоположних принципах, як орієнтованість на людей, орієнтованість на результат та орієнтованість на втілення [4].

#### Список використаних джерел:

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
2. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 №411. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF>
3. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF/ed20160908#n17>
4. Криничко А.Р. Малігон Ю.М. Нормативно-правове забезпечення реформування системи охорони здоров'я в Україні. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки" : зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2020. № 3. С. 364-380.

**Галина КРУШЕЛЬНИЦЬКА,  
Володимир ШНУРОВСЬКИЙ**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Світлана ПРОХОРОВСЬКА

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Поняття «конкурентоспроможності трудового потенціалу» функціонує у ринковому середовищі та віддзеркалює не лише сучасний підхід до аналізу ролі людини у трудовому процесі, а й зростаюче значення інтелектуальної діяльності та нематеріального нагромадження для всього відтворення суспільного життя, визнання необхідності й високої ефективності вкладень в людину.

Конкурентоспроможність трудового потенціалу проявляється через збалансованість структури зайнятості, тобто через відповідність якісних, кількісних та вартісних характеристик робочої сили структурі робочих місць, оскільки населення одночасно виступає постачальником послуг робочої сили на ринок праці і споживачем результатів її послуг. При цьому забезпеченню конкурентоспроможності трудового потенціалу цінними методами традиційно й завжди відводиться лише допоміжна роль. У ринковій системі, яка є найбільш розвинутою формою існування товарно-грошового виробництва, формуються певні вимоги до оцінки

конкурентоспроможності трудового потенціалу як своєрідного товару, який віддзеркалює непростий спектр соціально-економічних відносин із приводу реалізації цього товару (послуг робочої сили) на певному ринку праці у конкретний період часу [2].

Підбір конкурентоспроможного трудового потенціалу та забезпечення відповідних умов для постійного зростання його рівня на підприємстві приводить до формування колективу працівників, які працюють задля досягнення колективної мети – створення конкурентоспроможної продукції та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства загалом [2]. Тобто можна сказати, що формується конкурентоспроможний колектив. Результатом політики забезпечення зростання конкурентного рівня трудового потенціалу працівників є конкурентоспроможний колектив на підприємстві.

Конкурентоспроможність трудового потенціалу залежить від ефективності функціонування трудового колективу. Конкурентоспроможний колектив є сукупністю працівників, які реалізують свої конкурентні переваги у процесі спільних дій для суспільно-корисних цілей, пов'язані спільними ознаками та інтересами, мають спільну мету і оформлені структурно. Для забезпечення свого конкурентного рівня колектив повинен мати властивості отримання конкурентних переваг, такими є можливість освоєння сучасних технологій, нові ринки (сегменти ринків праці, виробництва, технологій, фінансів та інші), зміна правил гри на ринку праці, вимоги роботодавців та споживачів продукції, стратегія поведінки підприємства, і саме головне - ключова компетенція.

Основною компетенцією конкурентоспроможного колективу є результат поєднання та взаємодії окремих властивостей та характеристик працівників, які відповідають вимогам стійкої конкурентної переваги такого колективу в аспекті реалізації стратегічних завдань підприємства та його динамічні властивості. Вони базуються на колективному знанні, яке було отримане при вирішенні визначених проблем і ситуацій у минулому. Ці знання можуть бути використані колективом в майбутньому для більш або менш схожих проблем і ситуацій, для того, щоб швидко відреагувати і адаптуватись до проблеми.

Функціонування конкурентоспроможного колективу буде виявлятися не тільки в зростанні конкурентного рівня підприємства, а й спрацьованості, відповідальності і обов'язковості його членів один перед одним, узгодженості дій і взаємодопомоги, а також суперництві та колективному змаганні (у трудовій діяльності, освіті, професіоналізмі,

інноваційності, тощо).

Працівник, виступаючи на ринку праці в якості власника робочої сили, теж має власні цілі, зокрема: вигідно продати послуги власної робочої сили; отримувати стабільні доходи та мати соціальні гарантії і пільги; вільно розпоряджатись часом; задовольняти фізіологічні, психологічні, соціальні потреби; мати змогу зберегти здоров'я і поновити працездатність [1].

Сучасні умови висувають високі вимоги «до освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, що передбачає необхідність розвитку інноваційної, творчої активності. Сучасний працівник має оволодіти новітніми високотехнологічними знаннями та навичками». Серед характеристик, що визначають конкурентоспроможність персоналу важливими є: висока професійна компетентність та уміння налагоджувати стосунки з людьми, комунікабельність, старанність, сумлінність, дисциплінованість, стаж роботи, знання іноземної мови, підприємливість [1, с. 83].

Отже, підвищенню якості та конкурентоспроможності персоналу підприємств сприятиме:

- формування системи безперервного професійного навчання впродовж всього трудового життя;
- створення системи оцінювання професійних якостей працівників шляхом розроблення та впровадження системи сертифікації працівників на відповідність їхніх професійних знань, умінь і навичок встановленим законодавством вимогам;
- підвищення відповідальності роботодавців за відповідність кваліфікаційного рівня працівників потребам виробництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринчуцький В.І. Прохоровська С.А. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. Науковий журнал 3, 2016. Економічні науки. Том 1. Хмельницький. 2016. С. 80-87.
2. Прохоровська С.А. Місце конкурентоспроможності у процесі розвитку трудового потенціалу регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка. 2012. Вип. 17. С. 79 – 84.
3. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / відп.ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград: ПВД «Мавік». 2004. 146с.

**Софія КУЖІАЛЬ**

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

### **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації виявилась серед найрезультативніших стратегічних реформ. Оскільки реформу децентралізації спрямовано на формування сучасної системи місцевого самоврядування в Україні на основі європейських цінностей розвитку місцевої демократії, наділення територіальних громад повноваженнями та ресурсами, що забезпечать місцевий економічний розвиток та надання населенню високоякісних і доступних публічних послуг.

Однак, для повноцінного функціонування місцевого самоврядування в Україні, необхідно вирішити такі проблеми, як фінансово-економічна несамостійність територіальних громад, надмірна концентрація владних повноважень у центральних та місцевих органах виконавчої влади, обмеженість повноважень і ресурсів місцевого самоврядування [1]. Такі проблеми є результатом відсутності належного розуміння необхідності імплементування зарубіжного досвіду у вітчизняну практику функціонування діяльності територіальних громад. Впровадження зарубіжного досвіду в Україні може бути ефективним механізмом трансферу знань та технологій для підвищення рівня розвитку різних секторів національної економіки. Для цього можна використовувати різні стратегії та інструменти, зокрема залучення іноземних експертів, переклад та адаптація зарубіжних методик, обмін досвідом та створення партнерств.

Так, наприклад, Почаївська міська територіальна громада (МТГ) є територіальною одиницею самоврядування, яка включає в себе місто Почаїв та прилеглі сільські населені пункти.

Проведений нами аналіз діяльності Почаївської міської територіальної громади дав змогу виокремити її сильні та слабкі сторони (табл. 1) [3].

Таблиця 1

### **Загальні характеристики сильних і слабких сторін Почаївської міської територіальної громади**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Відносно хороший стан автомобільних шляхів сполучення Почаїв-Тернопіль, Почаїв-Кременець. Багате історичне минуле регіону. Бренд Почаєва відомий за межами області. Наявність в регіоні об'єктів природно-заповідного фонду. Відносно сприятлива екологічна ситуація. Гідрологічні ресурси (р. Іква) дозволяють розвивати рибне господарство. Великі запаси підземних вод. Трудова міграція населення як джерело валютних коштів.	Віддаленість від основних автомобільних та залізничних шляхів. Поганий стан доріг в межах населених пунктів об'єднаної громади. Занепад містоутворюючих підприємств. Втрата специфічних ринкових позицій в аграрному секторі (спеціалізація на вирощуванні полуниці - в минулому). Недостатній рівень кооперативного руху в аграрному секторі. Трудова міграція населення як фактор відтоку трудових ресурсів. Конфесійна роз'єднаність громади. Слабкість інституцій громадянського суспільства. Відсутність досвіду розробки програм та проектів соціально-економічного розвитку. Брак кваліфікованих кадрів для впровадження програмно-цільового методу формування бюджету громади. Низький рівень довіри громадян в цілому. Надмірне вживання спиртних напоїв.

Для зіставлення сильних і слабких сторін Почаївської міської територіальної громади з можливостями і загрозами нами виокремлена матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1)

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле С1М (заходи)	Поле С1З (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле С2М (заходи)	Поле С2З (заходи)

Рис. 1. Матриця SWOT Почаївської міської територіальної громади



На основі аналізу зарубіжних та вітчизняних практик можна зробити висновок, що імплементація зарубіжного досвіду публічного управління є важливою складовою реформування державного управління в Україні.

Ефективну діяльність Почаївської міської територіальної громади можна досягнути через залучення іноземних експертів, що можуть забезпечити передачу актуальних знань та практик у територіальну громаду, а це дозволить покращити якість надання послуг жителям громади. А також адаптація зарубіжних методик забезпечить можливість використання відомостей та знань, накопичених у зарубіжних країнах, для розв'язання актуальних завдань в територіальних громадах України. Обмін досвідом між національними та іноземними фахівцями забезпечує платформу для обговорення сучасних тенденцій та викликів, що стоять перед територіальними громадами.

Створення партнерств є ефективним механізмом для спільної реалізації проектів, спрямованих на розвиток територіальних громад. Взаємна співпраця з іноземними партнерами дозволяє обмінюватися ідеями та досвідом, використовувати взаємні ресурси та підтримувати належний рівень експертизи та компетентності [2].

Отже, імплементація зарубіжного досвіду у вітчизняну практику територіальних громад є важливим елементом національної стратегії розвитку, який сприяє підвищенню розвитку інноваційних технологій та підвищенню якості надання послуг. Застосування зарубіжного досвіду може допомогти територіальним громадам підвищити спроможність та забезпечити доступ до новітніх розробок та технологій. При цьому доцільно враховувати необхідність постійного оновлення знань та компетенцій національних фахівців, що дозволить забезпечити ефективну реалізацію нових ідей та розробок. Процес імплементації потребує комплексного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін, а результати мають бути оцінені з точки зору ефективності та впливу на життя громади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні: підручник. / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, Вид-во "Фенікс", 2010. 375 с.
2. Організація та функціонування представницьких органів місцевого самоврядування в зарубіжних країнах : наук. розробка / авт. кол. : О. Д. Лазор, Х. М. Кохалик та ін.; за наук. ред. О. Д. Лазор. К. :НАДУ, 2009. 44 с.
3. Стратегія розвитку Почаївської міської територіальної громади на 2017-2027 роки Паспорт Почаївської МОТГ. URL: <http://gromada-i-misto.org/wp-content/uploads/2007/03/Context.pdf>

**Юлія КУЗІВ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Наталія КОТИС

### **АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ**

Зважаючи на нинішню економічну та соціальну ситуацію в Україні та світі, актуальним завданням для більшості організацій є ефективне антикризове управління. Адже в умовах економічної нестабільності, коли організації стикаються з численними викликами та невизначеністю від їх керівництва вимагається здійснення швидких та ефективних дій для забезпечення стабільності й стійкості діяльності організацій.

На сьогодні можна виокремити наступні підходи до визначення сутності антикризового управління організацію:

- управління з метою уникнення банкрутства та фінансового оздоровлення організації;
- управління з метою виявлення та ліквідації ознак кризового стану організації та забезпечення її стабільного функціонування;
- управління, яке попереджує появу або зменшує вірогідність настання криз в діяльності організації;
- управління, яке забезпечує розвиток та ефективне використання ресурсів в умовах кризового середовища [1, с. 8; 2, с. 9].

Отже, на основі вище наведеної інформації можна сформулювати наступне визначення поняття «антикризове управління організацією» – це попереджуваче управління, яке упереджує чи мінімізує кризи у діяльності організації, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності її діяльності та підвищує використання наявних організаційних ресурсів.

Ефективність антикризового управління залежить від дотримання притаманних йому функцій, під якими необхідно розуміти напрями управління діяльністю, які забезпечують реалізацію антикризових заходів. Так, можна виокремити основні, зв'язуючі та специфічні функції антикризового управління [3]. Вищезазначені функції являють собою деталізацію таких базових функцій, як планування, організація, мотивація та контроль [4].

Таким чином, у сучасних умовах господарювання система антикризового управління передбачає постійний моніторинг ситуації в організації щодо виявлення і врахування впливу негативних зовнішніх

та внутрішніх чинників, планування, організацію та реалізацію антикризових заходів для забезпечення стабільного функціонування організації та недопущення її банкрутства.

Сутність антикризового управління полягає в тому, щоб забезпечити стабільну роботу організації в умовах кризи, зберегти її конкурентоспроможність та забезпечити максимально можливий рівень прибутковості. Це можливо завдяки правильному використанню інструментів управління, аналізу та прогнозуванню ринкових умов та кон'юктур, а також застосуванню стратегій, спрямованих на зменшення ризиків та мінімізацію витрат.

Антикризове управління повинне базуватися на принципах оперативності, гнучкості та прозорості. Необхідно вживати невідкладні заходи для виявлення, аналізу та мінімізації ризиків, а також розробляти та реалізовувати плани запобігання кризі, що виникають у процесі діяльності підприємства. Важливо дотримуватись принципу "найкращого сценарію" та забезпечити достатню фінансову базу для фінансування антикризових заходів.

Щоб досягти успіху у роботі з антикризовим управлінням, в організації повинна бути чітка стратегія, визначена система контролю та моніторингу ризиків, належний рівень кваліфікації та компетентності керівництва і персоналу.

Одним із ключових аспектів антикризового управління є здатність побудувати ефективні комунікації між різними відділами та рівнями управління, а також зі всіма зацікавленими сторонами, такими як партнери, споживачі, постачальники та регуляторні органи.

Тож загалом, успішне антикризове управління організацією передбачає комплексний підхід, який об'єднує фінансові, ризикові, комунікаційні та соціальні аспекти. Тобто, сучасне антикризове управління – це ціла комплексна підсистема управління, метою якої має бути забезпечення розвитку організації, зміцнення її фінансового становища, мінімізація вірогідності настання кризи в умовах високої ефективності використання наявних ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Азаренкова Г.М., Легостаєв Д.І., Жовнір В.І. Діагностика стану антикризового управління на підприємстві. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 1(29). С. 7-19
2. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон, 2018. №2-2(45). С. 7-10.
3. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>.
4. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : [http://sophus.at.ua/Zb\\_LAC\\_11\\_2014.pdf#page=221](http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221)

**Ірина КУЛАЧКОВСЬКА**

здобувачка 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

### **НОВІТНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОБОТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Сучасний розвиток інформаційних технологій дозволяє значно полегшити та покращити роботу закладів охорони здоров'я [1]. Інформаційні технології можуть бути використані для ефективного управління ресурсами, автоматизації процесів, збільшення якості та доступності медичної допомоги.

Новітні інформаційні технології включають в себе різноманітні програмні засоби, мобільні додатки, сучасне обладнання, хмарні технології та багато іншого. Давайте розглянемо деякі з них: 1) штучний інтелект (ШІ); 2) хмарні технології; 3) дистанційна медична допомога; 4) портативні медичні пристрої; 5) 3d-друк і біопринтери.

Можливості ШІ щороку лише розширюються та набувають все більшої цінності у всіх галузях. Не виключенням є і сфера охорони здоров'я, де технологія допомагає лікарям в обстеженні та лікуванні пацієнтів. Уже зараз ШІ глибоко інтегровано в сферу охорони здоров'я: 1) ШІ пришвидшує розробку ліків, дозволяючи прогнозувати результати клінічних випробувань та потенційні побічні ефекти від медикаментів; 2) алгоритми комп'ютерного зору допомагають виявляти ранні ознаки захворювань на рентгенівських знімках та МРТ; 3) ШІ використовують для виявлення та лікування неврологічних розладів, наприклад, хвороби Паркінсона та Альцгеймера.

ШІ може допомогти розв'язати головні проблеми у галузі охорони здоров'я, а саме постійну нестачу кваліфікованого медперсоналу, велике навантаження на лікарів та повільне обслуговування пацієнтів. Так, системи на основі ШІ можуть опитувати пацієнтів, вивчати історію їхньої хвороби, оцінювати життєві показники та результати аналізів. Уся зібрана інформація разом із варіантами можливого діагнозу передається лікарю, який приймає остаточне рішення щодо лікування. Завдяки цьому можна значно заощадити час, а одночасно підвищити якість медичних послуг.

Усе більше зарубіжних закладів охорони здоров'я використовують хмарні рішення для оптимізації своїх робочих процесів. Наприклад, платформа Microsoft Azure допомагає лікарням працювати з великим

обсягом даних, легко розробляти нові сервіси для пацієнтів та водночас захистити IT-системи від витоку інформації. На відміну від локальних серверів хмарні дата-центри мають низку важливих переваг:

1) масштабованість. Компанії можуть легко збільшувати та зменшувати обсяг потрібних їм ресурсів, що особливо зручно для сезонності робочого навантаження. Наприклад, лікарням потрібно обробляти більше даних взимку, коли кількість пацієнтів кратно більша, ніж влітку. У такому разі не потрібно купувати додаткове устаткування: достатньо у кілька кліків збільшити об'єм хмарного сховища;

2) економічність. Хмара Microsoft Azure працює за моделлю «оплата за використання». Так, лікарням не доведеться витратити зайвий бюджет та обслуговувати обладнання, яке більшість року простояє. Можна платити лише за ті ресурси, які дійсно знадобилися в роботі;

3) зручність. Усі дані про пацієнтів доступні онлайн з будь-якого місця та у будь-який час. Це дає можливість розвивати нові сервіси, легко розширювати мережу клінік, а також впроваджувати телемедицину;

4) функціональність. Такі хмари, як Microsoft Azure, містять у собі понад 200 готових сервісів, що спрощують роботу зі штучним інтелектом, машинним навчанням, великими даними тощо. Усе це дозволяє швидко тестувати та впроваджувати нові рішення;

5) безпечність. Хмари мають вбудовані потужні інструменти для боротьби з кібератаками. Вони попереджають витoki даних, дозволяють зберегти інформацію та швидко відновити її у разі аварії.

Дистанційна медична допомога включає телемедицину, дистанційний моніторинг пацієнтів, віртуальні лікарні. Цей напрямок почав активніше розвиватися у світі під час пандемії коронавірусу та залишився актуальним і у 2023, адже ці технології можуть значно скоротити час лікування та розвантажити лікарні.

Дистанційне лікування поділяється на кілька категорій:

1) телемедицину, яка має різні прояви: від відеодзвінка лікарю до віддаленої операції, коли хірург виконує маніпуляції за допомогою роботизованої техніки [1; 2];

2) віртуальну лікарняну палату, яка дозволяє лікарям централізовано спостерігати за кількома пацієнтами зі схожими захворюваннями та віддалено їм допомагати;

3) дистанційний контроль амбулаторного лікування. Наприклад, пацієнти виконують призначені процедури не у клініці, а у себе вдома. У такому разі лікар може відстежувати правильність приймання препаратів за допомогою відеозв'язку або інших технологій. Скажімо, деякі українські медзаклади використовують систему Smart Boxes для

моніторингу лікування туберкульозу.

Ще однією новітньою інформаційною технологією в сфері охорони здоров'я є Wearable Medical Devices, що у перекладі означає «медичні пристрої, що носяться». Мова про невеликі гаджети, які за допомогою сенсорних датчиків збирають інформацію про стан здоров'я людини, яка вдягнула їх на тіло [4].

Найпоширенішим прикладом є розумні годинники та фітнес-браслети, які можуть вимірювати артеріальний тиск, аналізувати фізичне навантаження, рівень стресу, насичення крові киснем тощо. Такі пристрої навіть можуть надсилати інформацію про здоров'я користувача лікарю або іншому медичному працівнику в режимі реального часу, а також містити функцію виклику швидкої.

Вже існують переносні кардіомонітори, датчики артеріального тиску, різноманітні «розумні» пластирі. Скажімо, компанія Philips створила бездротовий переносний біосенсор у вигляді одноразового пластиру, який кріпиться до грудей пацієнта. Один такий пристрій впродовж 5 днів безперервно контролює життєво важливі показники у хворого на COVID-19 та передає отримані дані у централізовану медичну систему. Протягом наступного десятиліття популярність таких пристроїв зростатиме експоненціально, оскільки вони можуть вивести профілактику хвороб на новий рівень.

Перспективною інформаційною технологією в сфері охорони здоров'я є біо- та 3D-друк. Біомедичні дослідники, інженери та лікарі знаходять все нові способи застосування 3D-принтерів для розробки допоміжних пристроїв та персоналізованих імплантатів, які здатні покращити самопочуття пацієнтів. Наприклад, такі 3D-протези вже почали використовувати для українців, які втратили кінцівки внаслідок бойових дій.

За принципом 3D-друку працюють і біопринтери, які по-єднують живі клітини, молекули, білки та біоматеріали, що дозволяє створити схожі на людські органи струк-тури – кісткову тканину, кровоносні судини тощо. Ці інновації мають різноманітні медичні застосування. Наприклад, їх використовують для тестування та розробки ліків, а також для регенеративної медицини. Так, 2022 році американські хірурги змогли вперше успішно імплантувати надруковане 3D-вухо, яке створили з власних клітин пацієнта. Водночас тайванські вчені описали технологію біодруку штучної шкіри, яка у майбутньому допоможе загоювати хронічні важковиліковні рани [4].

Отже, використання новітніх інформаційних технологій в роботі закладів охорони здоров'я є важливим кроком для покращення якості та ефективності медичних послуг, забезпечення зручності та комфорту

пацієнтів, а також управлінні медичними ресурсами та витратами [5]. До основних новітніх інформаційних технологій можна віднести телемедицину, мобільні додатки для пацієнтів та медичного персоналу, розумні пристрої та сенсори, аналітичні системи та штучний інтелект, блокчейн, віртуальну реальність та інші. Використання цих технологій дозволяє збільшити доступність та знизити вартість медичних послуг, покращити комунікацію між медичним персоналом та пацієнтами, забезпечити точність та швидкість діагностики, управляти медичними ресурсами та витратами, зберігати та обробляти медичні дані, а також забезпечувати безпеку та конфіденційність даних пацієнтів.

#### Список використаних джерел:

1. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT.2019.8779933>
2. 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>
3. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>
4. 5 MedTech-трендів для сфери охорони здоров'я у 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/5-medtech-trendiv-dlya-sfery-ohorony-zdorov-ya-u-2023/>
5. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chygur, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

#### Юрій КУЛИК

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Любов ЗАСТАВНЮК

### УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

На сьогоднішній день, конфлікт вважається невід'ємною складовою функціонування організацій. Проте, зазвичай конфлікти мають негативний вплив на організацію, можуть стати перешкодою для задоволення потреб окремих осіб та досягнення цілей організації в цілому. Керівництво організації може використовувати конфлікт як

інструмент управління для висловлення різних поглядів, прийняття рішень та вирішення завдань. Це може допомогти зібрати додаткову інформацію та виявити альтернативні варіанти прийняття рішень, а також розкрити існуючі проблеми. Крім того, такий підхід може позитивно позначитися на процесі прийняття управлінських рішень та сприяти задоволенню потреб кожної людини у контексті участі в управлінні та формуванні взаємовідносин в колективі на основі поваги та уважного ставлення до думки кожної особи. Такий підхід до управління допомагає забезпечити ефективне виконання планів, проєктів та реалізації стратегії організації на основі ґрунтовного колективного обговорення кожного етапу та процедури.

Конфлікт може виникнути через розбіжності у поглядах, неефективне спілкування, що може спричинити непорозуміння, і невірну поведінку. Це зазвичай відбувається, коли принаймні дві або більше особи залучені до конфлікту. Конфлікти можуть мати різні причини. Вони можуть мати позитивні та негативні наслідки, віддзеркалюючи або підвищуючи продуктивність окремих співробітників та організації в цілому. Кінцевий результат конфлікту залежить від того, наскільки ефективно управляють ним[3].

Управління конфліктами є важливою складовою системи управління сучасних організацій. Управління конфліктами дозволяє зменшити негативний вплив конфліктів на ефективність роботи організації, підвищити якість комунікації, збільшити мотивацію працівників та поліпшити загальний клімат в організації. Для того, щоб успішно управляти конфліктами в системі управління сучасних організацій, необхідно мати чітке розуміння причин і характеру конфліктів. Це може допомогти виявити первинні проблеми та ризики, які вони створюють для організації. Також важливо розробити стратегії врегулювання конфліктів та забезпечити, щоб вони були ефективно впроваджені [1, с. 112].

Однією зі стратегій врегулювання конфліктів є використання позитивних методів, таких як співпраця, компроміс та узгодження. Ці методи дозволяють розв'язувати конфлікти, зберігаючи взаємну вигідність для усіх сторін. Управління конфліктами також включає себе розвиток комунікаційних навичок у всіх працівників організації. Це включає в себе вміння слухати, розуміти та давати відповіді, а також діяти проактивно та виявляти толерантність до інших точок зору. Навички ефективної комунікації можуть допомогти зменшити кількість конфліктів та забезпечити краще розуміння між працівниками та керівництвом.

Важливим елементом управління конфліктами є створення

відкритої та демократичної організаційної культури. Така культура дозволяє працівникам висловлювати свої думки та ідеї, сприяє взаєморозумінню між колегами та забезпечує більшу взаємодію між керівництвом та підлеглими. Організаційна культура створює позитивний клімат в організації та може знизити ризики виникнення конфліктів.

У процесі управління конфліктами керівництву важливо враховувати індивідуальні особливості працівників, такі як їхні цінності та переконання. Керівництво повинно забезпечити рівні можливості для всіх працівників та уникнути дискримінації на будь-якій основі. Врахування індивідуальних особливостей може допомогти зменшити кількість конфліктів та забезпечити більшу мотивацію працівників.

Одним з ключових елементів управління конфліктами є відкрита та ефективна комунікація між всіма сторонами, які приймають участь у конфлікті. Це може включати працівників, керівництво, клієнтів та інші стейкхолдери. Комунікація повинна бути спрямована на пошук взаєморозуміння, зниження напруження та забезпечення взаємовигідного результату для всіх сторін. Також важливо мати чітко визначені процедури щодо розгляду та вирішення конфліктів. Це може включати процедури пошуку компромісів та вирішення спірних питань шляхом переговорів або застосування формальних процедур, таких як медіація або арбітраж.

Крім того, важливим елементом управління конфліктами є здатність до прийняття рішень. Рішення повинні бути прийняті на основі розуміння потреб кожної сторони та взаємних інтересів. Важливо враховувати етичні та правові аспекти прийнятих рішень та дотримуватися зобов'язань, які виникають з цих рішень.

Загалом, управління конфліктами є невід'ємною складовою системи управління сучасних організацій. Його ефективне використання може допомогти збільшити ефективність роботи організації, знизити ризики виникнення конфліктів та покращити загальний клімат в організації.

#### Список використаних джерел:

1. Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів в креативних колективах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №3. С.111-119.
2. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібн. К.: Центр навч. літ.-ри, 2015. 456с.
3. Панченко С.О. Морально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації URL: <http://refer.in.ua/major/295/160679/>
4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252с.

**Аліна КУРИК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

### РОЗРОБКА СТИМУЛІВ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Основним стимулом, що сприяє дотриманню соціальних стандартів та підвищенню рівня суспільно відповідального іміджу організації, є тиск з боку різних груп зацікавлених сторін чи груп впливу.

В умовах гострої конкурентної боротьби дуже важливо формувати середовище, яке стимулює національні підприємства до постійного самовдосконалення. При цьому, значний ефект може бути досягнутий, якщо до цього процесу залучаться провідні професійні громадські інституції. Одним з методів стимулювання виробників є активізація суспільного визнання і заохочення колективів соціально орієнтованих організацій, що беруть на себе підвищені зобов'язання перед суспільством, споживачами і власним персоналом.

Головним завданням держави в сучасних умовах повинне стати об'єднання зусиль влади, наукових, підприємницьких кіл суспільства, громадських інститутів, представництв міжнародних організацій щодо оптимального комплексного вирішення методологічних, стратегічних і тактичних проблем стимулювання національної системи соціальної відповідальності, вироблення стратегії її подальшого розвитку в Україні в умовах глобальних викликів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу. Стратегічним завданням в контексті створення передумов для сталого розвитку повинна стати побудова такої національної моделі соціальної відповідальності, яка б віддзеркалювала та враховувала відповідальність всіх учасників соціальної взаємодії: від держави – до споживача.

Основним принципом політики державної влади щодо взаємодії з бізнесом має бути відкрита співпраця та всезагальна поінформованість, яка використовуватиметься у вирішенні економічних та соціальних питань.

Поінформованість органів державної влади щодо напрямків діяльності підприємств, використовуваних технологій, планів розвитку соціально орієнтованих проектів та інфраструктурної підтримки, вкрай важлива, оскільки дозволяє досягти стійкої та систематичної роботи щодо прийняття рішень, узгоджень та експертиз, необхідних для здійснення ліцензійної

діяльності; знижує можливе негативне ставлення місцевої громади до бізнес-проектів; створює чітке уявлення про комерційні ризики та ускладнення у роботі організацій тощо.

Регіональні та місцеві органи влади також вкрай зацікавлені у пільговому співробітництві з підприємствами, що певним чином впливає на розвиток приватно-державного партнерства.

Зарубіжний досвід свідчить, що соціальна активність вітчизняних організацій може істотно зрости, якщо держава буде заохочувати цю активність, зокрема, шляхом проведення адекватної податкової політики. Використовуючи міжнародний досвід, корисно було б організувати спеціальні благодійні фонди, постійний капітал яких формувався б із неоподаткованих спонсорських внесків. Прибутки з цього капіталу, вивільнені від податків, могли б використовуватися для фінансування комплексних програм, розрахованих на системну підтримку вирішення найважливіших соціально-культурних проблем, включаючи проблему надмірної соціальної нерівності; із використанням системи оподаткування для заохочування етичних методів ведення бізнесу та встановлення мінімального розміру оплати праці або максимальну тривалість робочого часу.

З метою стимулювання соціально відповідальної поведінки організацій держава повинна матеріально та морально підтримувати соціальні ініціативи. Від ефективності взаємозв'язку держави та бізнесу залежатиме ступінь ефективності соціальних інвестицій, соціальні проекти відповідатимуть як запитам самого бізнесу, так й інтересам розвитку країни в цілому. Зокрема, держава повинна демонструвати прозорість у проголошенні пріоритетних напрямів, до яких бізнес може приєднатися, або не маючи можливості виявити ініціативу, орієнтуючись на національні пріоритети, розділяти з підприємствами ризики, які виникають у зв'язку з новими ініціативами.

#### **Орина КУРМАТКОВА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ДЯКІВ

#### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств є досить нестабільними та піддаються впливу нестабільного зовнішнього середовища, фактори якого впливають на економічні та управлінські

процеси роботи підприємства. У багатьох випадках вплив цих факторів має руйнівний характер і може призвести до загальної кризи на підприємстві. Запобігти цьому можна шляхом своєчасного впровадження на підприємстві системи антикризового управління шляхом переведення основних методів управління в інтегровану форму маркетингового антикризового управління. В антикризовому управлінні вирішальне значення має взаємодія стратегічних і тактичних цілей маркетингу [1, с. 4].

Криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує виживанню організації в навколишньому середовищі та потребує якісно нових змін.

Характеристиками кризи на рівні підприємства є такими:

1. криза відображає характер і сутність суперечностей, що накопичилися в економічній системі та потребують розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи;

2. криза на підприємстві - це процес (а не явище), що характеризується певним періодом часу і, отже, має певні часові обмеження;

3. криза – це об'єктивний економічний процес, основу якого складають тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства та окремих підсистем управління;

4. значущою ознакою кризи є значне погіршення або втрата статусу життєздатності підприємства;

5. кризи виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і слугують гальмом подальшого розвитку або початком передчасного старіння чи ліквідації підприємства;

6. кризи циклічні й відбуваються з певною частотою що є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклом його розвитку, хоча й спричиняється ним певним чином;

7. розвиток кризи зумовлений поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників, взаємозв'язок і перелік яких також індивідуальні;

8. виникнення кризи створює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшого його функціонування [3, с. 20].

У ринковій економіці криза підприємства – це абсолютно нормальний процес, у якому завжди перемагають тільки сильні. Тому, якщо у підприємство немає потенціалу і можливості впоратися з кризовою ситуацією, воно просто зникне, але якщо не зможе подолати кризу, зосередивши увагу на всіх своїх сильних сторонах, і перемогти в конкурентній боротьбі, воно стане успішним у майбутньому. У світовому

досвіді значна кількість підприємств створювалася і зникала за короткий проміжок часу.

Наявність кризової ситуації руйнує існуючі механізми управління всього підприємства. Тому чим раніше буде виявлено причини кризового явища і чим більше буде застосовано антикризових механізмів управління, тим більшою є вірогідність їхнього подолання в короткі терміни. У такому становищі підприємства долають негативні тенденції своєї діяльності в короткостроковій перспективі, насамперед для підтримання матеріальної бази і продовження господарсько-економічної діяльності в умовах зниження платоспроможності та нестачі обігових коштів, тому що криза має тенденцію поглиблюватися з кожним новим економічним циклом і охоплювати нові сфери діяльності підприємства.

У кризових ситуаціях необхідно вжити заходів, спрямованих на повне розкриття потенціалу підприємства, щоб подолати вплив несприятливих факторів. Слід зазначити неоднозначність впливу кризи на діяльність підприємства, що пояснюється двозначною природою кожної кризи, яка водночас створює і руйнує, формує і готує передумови для подальшого розвитку та звільняє корпорацію від колишньої стратегії ведення бізнесу [2, с. 7].

Під час кризи управління має найважливіше значення. Висока компетентність менеджерів у таких ситуаціях дає змогу, з одного боку, впливати на розвиток конкретних кризових процесів, а з іншого – вимагає високої якості управління. Розвиток кризи може призвести до двох можливих результатів дій менеджерів: банкрутства і виходу з кризи.

Кризові ситуації в розвитку підприємств часто нерозв'язні. Вони виникають як об'єктивні явища, що відображають циклічність розвитку соціально-економічних систем. Однак гостроту кризи можна і потрібно знижувати, якщо враховувати її особливості та своєчасно розпізнавати її наближення. Цього можна досягти тільки за допомогою антикризового управління.

Під антикризовим управлінням слід розуміти управління, що запобігає та пом'якшує кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, підтримує функціонування підприємства в режимі виживання в разі настання кризи та дає змогу вийти з неї з мінімальними втратами [5, с. 16].

Основним завданням антикризового управління є формулювання та реалізація управлінських рішень з найменшим ризиком, що сприяють досягненню цілей і результатів з мінімальними додатковими витратами та мінімальними негативними наслідками. Антикризове управління складається з таких етапів:

- діагностика та оцінка параметрів кризи;
- формулювання концепції антикризового управління з метою розроблення та реалізації стратегічних і оперативних заходів;
- реалізація прийнятої концепції для виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників [5, с. 128].

Особливу роль в антикризовому управлінні також відіграє фінансовий менеджмент. Він складається з стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємства, що дозволяє управляти грошовими потоками і знаходити оптимальні грошові рішення. Основою реалізації даної системи на конкретному підприємстві є її співвідношення з прибутком цього підприємства. Це дозволяє керівництву визначити фактори, які становлять структуру прибутку підприємства, забезпечити їх детальну обробку і, як результат, – сформувати на підприємстві систему фінансового менеджменту [4, с. 24].

#### **Список використаних джерел:**

1. Багорка М.О., Рошук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 3 (33). С. 4–8.
2. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Видавництво Іванченка. І С. Харків. 2016. 232 с.
3. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. 2016. 140 с.
4. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
5. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. Київ. 2006. 256 с.

**Олег КУЦ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тамара ПОПОВИЧ

#### **РЕАЛІЗАЦІЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Контроль є однією з важливих складових функціонального механізму управління закладом охорони здоров'я і зорієнтований на забезпечення дотримання у медичній практиці встановлених медичних стандартів та клінічних протоколів, виявлення невідповідностей, помилок та дефектів у лікувальному та діагностичному процесах, унеможливлення розвитку небажаних процесів, що погіршують стан

здоров'я пацієнта, вироблення невідкладних управлінських рішень щодо усунення причин таких порушень та впровадження досконалих медичних технологій і лікарських засобів, що сприяють підвищенню результативності надання медичної допомоги.

Загалом, як свідчать наукові дослідження [1;3] система контролю в закладі охорони здоров'я є сукупністю взаємозв'язаних елементів, що включають: а) мету, завдання та рівні контролю; б) ідентифікацію суб'єктів і об'єктів контролю залежно від виду (внутрішнього і зовнішнього) контролю; в) встановлення базових прийомів (методів) контролювання; г) визначення джерел інформації для контролю; д) вироблення критеріїв результативності (ефективності) контролю.

Залежно від способу реалізації контрольної функції, така система включає:

- адміністративний контроль, спрямований на дотримання виконавської і трудової дисципліни, встановлених норм і правил, затвердженого порядку та процедур;
- санітарно-протиепідемічний та інженерний контроль;
- контроль за правильністю оформлення медичних документів і записів, умов їх зберігання та обліку;
- контроль якості лікувально-діагностичного процесу та процесу надання медичної допомоги;
- лікарський самоконтроль, метою якого є дотримання в процесі надання медичної допомоги медичних стандартів та клінічних протоколів, моніторингу за клінічним станом пацієнта, при необхідності внесення корекцій у процес лікування, всебічне вивчення діагнозу пацієнта тощо.

Організаційний аспект лікарського самоконтролю передбачає безумовне дотримання кожним медичним працівником вимог, закладених в: посадових інструкціях; положенні про систему контролю якості меддопомоги; клінічних маршрутах пацієнта відповідно до профілю відділення; правилах оформлення і ведення медичної документації та записів; порядку взаємодії з іншими структурними підрозділами закладу охорони здоров'я у процесі надання медичної допомоги або ж іншими лікувальними закладами (рис. 1).

За формою проведення, розрізняють внутрішній і зовнішній контроль. Внутрішній контроль проводиться безпосередньо керівництвом закладу охорони здоров'я (або ж уповноваженою особою) та діючими медичними радами у межах встановлених повноважень і реалізується шляхом: контролювання «за кваліфікацією лікарів, молодших спеціалістів з медичною освітою та професіоналів з вищою немедичною освітою, які працюють у закладі охорони здоров'я;

самооцінки медичних працівників; організації надання медичної допомоги у закладі охорони здоров'я; моніторингу реалізації управлінських рішень; моніторингу дотримання структурними підрозділами закладу охорони здоров'я стандартів у сфері охорони здоров'я, клінічних протоколів; моніторингу системи індикаторів якості медичної допомоги; вивчення думки пацієнтів щодо наданої медичної допомоги» [4].

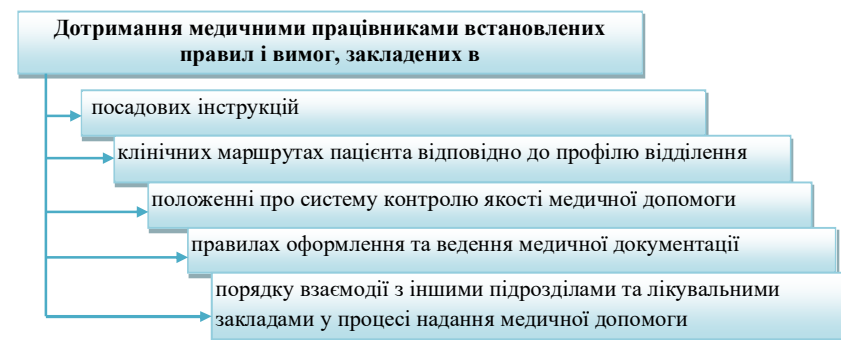


Рис. 1. Вимоги до організації контролю медичного персоналу [3]

У загальному виді процес організації внутрішнього контролю якості наведений на рис. 1.

Зовнішній аспект контролю спрямований на перевірку третьою стороною (органу влади) стану дотримання установлених державою стандартних вимог щодо якості як самої медичної допомоги, так і процесу її надання. Такий контроль може носити форму попереджувального та поточного виду.

За змістом і функціоналом система контролю надання медичної допомоги включає такі види управлінської діяльності: статистичне аналізування результатів діяльності закладу охорони здоров'я та його структурних підрозділів; експертне оцінювання якості лікувально-діагностичного процесу та процесу надання медичної допомоги; встановлення відхилень та дефектури в технології лікувально-діагностичного процесу та вироблення запобіжних заходів з усунення небажаних наслідків; планування індикаторів оцінювання інтенсивності роботи закладу загалом, його структурних підрозділів та медичних працівників зокрема; аналіз скарг та претензій пацієнтів, проведення моніторингу громадської думки [1].



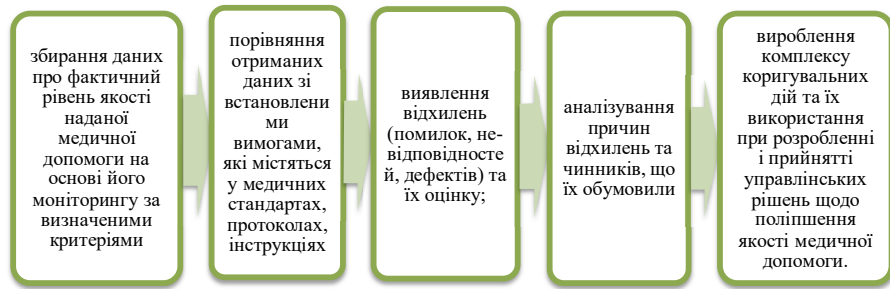


Рис. 1. Процес організації внутрішнього контролю якості в закладі охорони здоров'я [3]

Ефективність системи контролю залежить від низки чинників, а саме: своєчасності, об'єктивності та повноти інформації про динаміку і перебіг лікування пацієнтів; порівняння фактичних результатів з попереднім періодом; аналітичні оцінки показників результативності та невідповідностей в наданні медичної допомоги, з подальшим прийняттям управлінських рішень; знань і умінь медичних працівників; порядку контролю якості; санітарно-гігієнічних нормативів та правил виробничої безпеки; власних посадових інструкцій; положень про роботу медичного закладу і відділень; правил оформлення та ведення медичних документів; регламенту роботи закладу; відповідності виконуваних медичних втручань прийнятим стандартам якості медичної допомоги (протоколам лікування) відповідно до профілю лікування.

#### Список використаних джерел:

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я. Колективна монографія. За ред. д.е.н. проф. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль. Крок. 2020. 560с.
2. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf>
3. Організація діяльності закладу охорони здоров'я. Навч. посібн. За ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль. Крок. 2021. 516с.
4. Порядок контролю якості медичної допомоги. Наказ Міністерства охорони здоров'я України 28.09.2012 № 752. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

**Ярослав КУШНІР**

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Михайло ШКІЛЬНЯК

### МЕХАНІЗМ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сьогодні атестація виступає важливим механізмом регулювання професійної діяльності в закладах охорони здоров'я. Вона служить не тільки юридичною основою для здійснення просування по кар'єрі, призначення нагород та відзнак, звільнень та встановлення заробітної плати, але й виконує низку важливих цілей, зокрема: допомагає визначити, по-перше, які працівники вимагають більшої підтримки, та, по-друге, дозволяє правильно оцінити результати реалізації програм підвищення кваліфікації персоналу. Вона допомагає встановленню та зміцненню ділових відносин між підлеглими та керівниками через обговорення результатів оцінки та, крім того, спонукає керівників надати підлеглим необхідну допомогу.

Особливе значення атестації полягає у тому, що вона стимулює працівників працювати ефективніше та продуктивніше. Наявність відповідної програми атестації та доступність результатів її виконання стимулюють працівників проявляти ініціативу, розвивають почуття відповідальності та підтримують прагнення працівника працювати краще та ефективніше.

Порядок проведення атестації медичного персоналу закладів охорони здоров'я затверджений відповідним наказом «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446. Згідно з останніми змінами, внесеними наказом МОЗ від 18.08.2021 № 1753, він регламентує два види атестації лікарів: на присвоєння кваліфікаційної категорії та на підтвердження кваліфікаційної категорії.

Атестацію на присвоєння чи підтвердження кваліфікаційної категорії проводять за бажанням лікаря. Раніше за рік до атестації лікар мав пройти обов'язкові чотиритижневі курси, так званий передатестаційний цикл, а в період між передатестаційними циклами міг і не брати участі в освітніх заходах. Нині ж навчатися треба майже постійно. За задумом розробників нової системи атестації, підвищення кваліфікації має бути не просто формальністю. Завдяки навчанню лікар постійно розвиватиметься й удосконалюватиме професійні вміння, а отже залишатиметься конкурентоспроможним на ринку праці.

Разом із тим підтверджувати кваліфікаційну категорію потрібно раз на 5 років. Не має значення, чи то атестація головного лікаря чи атестація сімейних лікарів. Атестацію на присвоєння категорії за бажанням можна проходити частіше. Позачергова атестація лікарів може відбуватися раніше. Якщо лікар має відповідний стаж роботи та виконує вимоги до безперервного професійного розвитку, він має змогу атестуватися вже через рік після попередньої атестації.

Кваліфікаційні категорії зазвичай присвоюють у такій послідовності: друга, перша та вища. Атестаційна комісія може присвоїти лікарю категорію не дотримуючи цієї послідовності. Тобто, замість першої одразу вищу. Однак такий варіант можливий за умов, що лікар: має відповідний стаж роботи демонструє в особистому освітньому портфоліо різноманітні види діяльності та значно перевищує мінімальні вимоги щодо кількості балів безперервного професійного розвитку за рік [1]. Щоб «перескочити» через категорію, лікар має набрати втричі більше балів, ніж установлений мінімум.

На засіданні атестаційної комісії лікар пред'являє оригінали документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку особисто [1]. Форму цих документів визначають організатори освітніх заходів. Згідно з наданими документами атестаційна комісія нараховує бали за проходження безперервного професійного розвитку згідно з додатком 4 до Порядку № 446. Недостатня кількість балів безперервного професійного розвитку – це підстава для відмови у присвоєнні чи підтвердженні кваліфікаційної категорії. Раніше атестаційна комісія могла призначити ще одне засідання, щоб лікар добрав необхідну кількість балів. Нині такого не буде. Немає балів – немає атестації. Лікарі, яким атестаційна комісія відмовила у присвоєнні/підтвердженні кваліфікаційної категорії, можуть оскаржити це рішення в суді.

Аби за результатами атестації лікар отримав певну кваліфікаційну категорію, він повинен мати мінімальний стаж роботи за спеціальністю: друга категорія – 5 років перша – 7 років вища – 10 років. До стажу роботи за спеціальністю для атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії відтепер не входить період навчання в інтернатурі та ординатурі. Натомість атестаційна комісія зарахує періоди навчання в докторантурі й аспірантурі за цією спеціальністю. А лікарям, що атестуються за спеціальністю «Організація і управління охороною здоров'я», – за будь-якою спеціальністю.

До стажу роботи за будь-якою спеціальністю атестаційна комісія зарахує роботу в органах охорони здоров'я, службу в Збройних силах України та інших військових формуваннях. Підприємницьку діяльність

за лікарською спеціальністю зарахують до стажу роботи за цією спеціальністю.

Сьогодні ніхто не зобов'язує лікарів відвідувати конкретні заходи безперервного професійного розвитку. Лікар може обрати вид і спрямування власного навчання відповідно до потреб медичної практики та бачення свого професійного розвитку. Єдине, що за участь у заходах не за своєю спеціальністю можна набрати щонайбільше 8 балів на рік.

КМУ передбачив запуск електронної системи безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я. Набрати бали можна буде лише за участь у тих заходах безперервного професійного розвитку, які в ній зареєстровані. Згідно з Положенням № 725, лікар може отримати бали безперервного професійного розвитку за здобуття формальної, неформальної та інформальної освіти у сфері охорони здоров'я [1].

Отримання балів безперервного професійного розвитку за формальну освіту можна шляхом зарахування до стажу роботи періодів навчання: в докторантурі та в аспірантурі. Це освітньо-науковий та науковий рівні вищої освіти. Відповідно, і бали безперервного професійного розвитку в рамках формальної освіти лікар може отримати лише за здобуття освітньо-наукового та наукового ступенів – доктора філософії і доктора наук відповідно.

До неформальної освіти лікарів зараховується: 1) навчання на циклах тематичного удосконалення; 2) професійне медичне стажування за межами закладу, де працює лікар; 3) навчання на заходах безперервного професійного розвитку, внесених у систему, зокрема: майстер-класах, симуляційних тренінгах чи тренінгах з оволодіння практичними навичками, тренінгах, семінарах, фахових (тематичних) школах, наукових та/або науково-практичних конференціях (зокрема конгресах, з'їздах, симпозіумах) [1].

Неформальну освіту лікар також може здобувати очно, дистанційно за допомогою електронних навчальних ресурсів або поєднуючи ці форми роботи. Брати особисту участь обов'язково під час: 1) навчання на симуляційних тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навичками, зокрема на тренінгах, які проводяться під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів; 2) професійного медичного стажування за межами «рідного» закладу [2].

Особисто або дистанційно в режимі реального часу обов'язково брати участь у заходах: 1) підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти; 2) наукова та/або науково-практична конференція (зокрема

конгрес, симпозіум, з'їзд); 3) тематичне навчання (фахові (тематичні) школи, тренінги, семінари, майстер-класи).

Фінансування безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я здійснюється за рахунок коштів державного бюджету у порядку, затвердженому МОЗ України, погодженому з Мінфіном, а також за рахунок коштів фізичних, юридичних осіб та інших не заборонених законодавством джерел фінансування відповідно до відомостей з Реєстру медичних працівників та Реєстру медичних спеціалістів, визначених постановою КМУ від 25.04.2018 № 411.

Отже, проаналізована процедура атестації медичних працівників містить дуже багато нововведень. Тільки час може показати наскільки вона ефективна. Медичним працівникам залишається лише сумлінно виконувати всі пункти та вимоги системи безперервного професійного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>
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. Шкяльняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2021. 516 с.

#### **Андрій ЛАГУДЗА**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доц.кафедри менеджменту,  
Публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Лідія КРУП'ЯК

### **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах військового стану забезпечення функціонування організації потребує від сучасних менеджерів оперативності, рішучості, нових знань та навичок, які б відповідали реаліям сьогодення. Одним із основних напрямів менеджменту, що охоплює дієвий інструментарій управління публічними організаціями в сучасних умовах є адміністративний менеджмент, що базується на вивченні адміністративно-розпорядчих форм управління. За своєю сутністю та змістовним наповненням адміністративний менеджмент забезпечує діяльність адміністрації, зорієнтований на вирішення

стратегічних завдань з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів. Саме адміністративний менеджмент є базисом формування системи управління організацією на всіх етапах її життєвого циклу через процедуру регламентування і розпорядження її діяльністю. Зазначене актуалізує проблематику формування дієвої системи адміністративного менеджменту публічної організації.

В контексті досліджуваної проблематики, варто зазначити, що виокремлення адміністративного менеджменту як окремого типу менеджменту відбулося наприкінці ХХ с. Адміністрування є вагомим ресурсом керівництва організацією. Зміст адміністрування є доволі широким та охоплює сукупність різних факторів впливу, методів та форм регламентування, формалізації, контролю. Ці форми та методи використовуються всією адміністрацією організації, яка виконує як представницькі функції, так і забезпечує взаємодію з підвідомчими їй формуваннями. Ефективність діяльності управлінських підрозділів значною мірою залежать від узгодженості та збалансованості усієї сукупності процесів, здійснюваних в рамках виконуваних робіт.

Зміст дефініції «адміністрування» в економічній енциклопедії трактується як (від лат. *administro* – керую) як керівництво, управління. У негативному значенні – керівництво, що засноване на примусових методах управління, нав'язуванні волі вищих посадових осіб нижчим, виданні наказів на здійснення певних робіт без логічного обґрунтування, на підставі суб'єктивних рішень [1]. **Адміністрування у науковій літературі визначається як формально-бюрократичне управління, що здійснюється лише через накази і розпорядження та передбачає чітку структурування робіт, забезпечення оптимального співвідношення часу та завдань та кваліфікований відбір та підготовка кадрів для досягнення цілей організації. Таким чином, адміністративна діяльність є діяльністю працівників апарату управління, які її здійснюють у межах визначеної посади відповідно до поділу управлінської праці. Саме адміністративна діяльність лежить в основі та визначає сутність адміністративного менеджменту, сутність якого можна розглядати як функціональний вид менеджменту, якому притаманні специфічні ознаки управлінської діяльності, відмінні від інших видів управління всередині трудового колективу, що двовекторно направлений на вирішення зовнішніх організаційних завдань і на забезпечення ефективності роботи публічної організації в умовах реагування на зовнішні виклики.**

Фахівці виокремлюють два основних напрями адміністративного менеджменту в системі менеджменту організації, а саме: розробка

раціональної системи управління організацією; побудова її організаційної структури. Ці напрями визначають особливості адміністративного менеджменту, до яких можна віднести: переважне застосування органами державної влади лінійно-функціональної структури управління; використання формалізованих способів прийняття управлінських рішень; чітке розмежування повноважень; поділ влади [2].

В.М. Пахомов, О.С. Томин виділили основні риси, які відрізняють адміністративний менеджмент від загальної теорії і практики управління, серед яких виокремлюють [3]:

- по-перше, переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної систем управління;
- по-друге, чітка ієрархія;
- по-третє, формалізований спосіб ухвалення та фіксації управлінських рішень;
- по-четверте, чітке розмежування посадових повноважень, закріплене у вигляді наказів і посадових інструкцій;
- по-п'яте, розподіл влади (тобто будь-яка, навіть дуже високопоставлена, посадова особа завжди підконтрольна іншій особі або вищестоящому органу управління).

Суб'єктом адміністративного менеджменту в системі менеджменту публічної організації є посадова особа, яка має повноваження, які дають їй змогу забезпечувати досягнення організаційних цілей. Об'єктами адміністративного менеджменту можуть бути: стиль управління, діяльність, яка пов'язана із вирішенням стратегічних завдань функції та процедури управління.

Використання інструментарію адміністративного менеджменту в організаціях публічного сектору, в рамках якого здійснюється адміністрування діяльності дозволяє організації досягти організаційних цілей і вирішити зовнішні організаційні завдання, раціоналізувати організацію праці та трудових відносин, створити сприятливі умови праці. У цьому плані важливо побудувати діяльність апарату управління організацією на системі відповідних принципів, форм та методів. У практиці функціонування публічних організацій застосовуються одночасно різні методи управління, а саме економічні, адміністративні, соціально-психологічні та поєднання різних їх комбінацій. Методи управління повинні знаходитися в постійному динамічному рівновазі в залежності від реальних умов діяльності організації [2]. До організаційно-адміністративні методів належать накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно,

через контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т.д.

Для підвищення ефективності функціонування публічних організацій доцільно застосовувати сучасні інструменти адміністративного менеджменту та забезпечувати вдале поєднання різних організаційно-розпорядчих форм, методів та засобів управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічна енциклопедія у трьох томах. Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Т.1. 2000. 864 с.
2. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб.; за ред. А. Ф. Мельник. К. : ВД "Професіонал", 2006. 464 с; 5-8
3. Пахомов В.М., Томин О.С. Концептуальні основи адміністративного менеджменту. *Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України : мат. Всеукраїнської науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015 р.)*. Івано-Франківськ, 2015. С. 59-67

#### **Марія-Вікторія ЛАСКІВЬСКА**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

### **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ**

Управління інвестиційною діяльністю в публічному адмініструванні є важливою складовою розвитку країни. Це відноситься до всіх рівнів державного управління - від муніципалітетів до національної влади. Одним з найефективніших підходів до управління інвестиційною діяльністю є проєктний підхід, який дозволяє забезпечити максимальну ефективність використання бюджетних коштів та інших ресурсів.

Проєктний підхід - це дієвий інструмент управління процесами, які пов'язані з реалізацією інвестиційних проєктів. Використання проєктного підходу забезпечує ефективність використання бюджетних коштів, які виділяються на реалізацію проєктів.

Під поняттям «проєкт» слід розуміти діяльність або захід, що передбачає виконання комплексу конкретних дій з метою досягнення певних цілей або отримання результатів. З іншого боку, це система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів,

необхідних для виконання певних послідовних дій. Отже, проєкт - це комплекс послідовних, цілеспрямованих, одноразових дій (заходів або робіт), що спрямовані на досягнення кінцевого результату за умови обмеженості ресурсів та заданості чітких термінів виконання [2].

В Україні в публічному управлінні застосовуються різні форми проєктів, зокрема:

Державні інвестиційні проєкти.

Проєкти фінансування міністерств та відомств (власні та на основі конкурсів).

Проєкти державно-приватного партнерства.

Проєкти, що підтримуються міжнародними організаціями та банками.

Проєкти громадських бюджетів[1].

Проєктний підхід є ефективним інструментом управління інвестиційною діяльністю в публічному адмініструванні. Це вимагає системного підходу до управління проєктами, який включає в себе планування, забезпечення ресурсами, виконання та контроль проєктів.

Одним з найважливіших аспектів управління інвестиційною діяльністю в публічному управлінні є планування. Воно повинно бути здійснене відповідно до стратегії держави та місцевих органів влади, а також відповідати цілям, завданням і обмеженням кожного конкретного проєкту. Важливо визначити цілі та результати проєкту, а також забезпечити відповідність інвестицій з метою досягнення цих цілей. Наступним важливим кроком в управлінні проєктами є забезпечення ресурсами. Це включає в себе розподіл бюджетних коштів та інших ресурсів, які потрібні для реалізації проєкту, таких як трудові, фінансові ресурси, матеріали, обладнання та інші ресурси. Безпосереднє виконання проєкту потребує організації та контролю. Важливо розподілити завдання та відповідальність між учасниками проєкту та забезпечити моніторинг виконання проєкту з метою вчасного виявлення та усунення можливих проблем. Завершальним етапом є здійснення оцінки результатів та ефективності проєкту.

Отже, застосування проєктного підходу щодо управління інвестиційною діяльністю полягає в розробці, виконанні та контролі за проєктами відповідно до вимог, які передбачені чинним законодавством. Основна мета використання проєктного підходу полягає у забезпеченні відповідності реалізованих проєктів заданим параметрам: обсягу вкладених коштів, строку реалізації та відповідності результатів проєкту запланованим показникам [3].

Управління інвестиційною діяльністю в публічному адмініструванні на основі використання проєктного підходу має свої переваги, які

полягають у забезпеченні підвищення якості реалізації проєктів та контролю за використанням інвестиційних коштів. Крім того, проєктний підхід сприяє підвищенню ефективності управління процесами та забезпечує швидке реагування на зміни в економічному середовищі. Проєктний підхід дозволяє залучити більше ресурсів для реалізації проєкту. Органи публічної влади можуть привернути інвесторів та банки для фінансування проєкту, що дозволяє реалізувати проєкт відповідно до встановлених термінів та з більш високим рівнем якості.

Таким чином, ефективне управління інвестиційною діяльністю в публічному адмініструванні базується на використанні проєктного підходу. Вибір та розробка проєктів дозволяють державним інституціям здійснювати інвестиційну політику, забезпечуючи сталість та розвиток економіки країни. Реалізація інвестиційних проєктів дозволяє досягти ряду позитивних результатів, зокрема збільшення обсягів виробництва та підвищення рівня життя населення, створення нових робочих місць, зменшення витрат на енергопостачання, захист навколишнього середовища тощо. Відтак основними складовими ефективного управління інвестиційною діяльністю є раціональний вибір проєктів, створення необхідної інфраструктури, забезпечення фінансування проєктів та їх контроль. Успішне впровадження проєктного підходу в управлінні інвестиційною діяльністю вимагає високої кваліфікації та професійного підходу з боку державних інституцій. У довгостроковій перспективі, це забезпечує стійкий розвиток економіки та соціальну стабільність в країні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рибак Л.О. Проєктний менеджмент в управлінні інвестиційною діяльністю державного сектору економіки. *Економіка та управління*. 2017.
2. Гриценко О.І., Кривенко О.С. Моделі управління інвестиційною діяльністю в публічному секторі. *Економіка і прогнозування*. 2019.
3. Лобур М.І., Лоскутова І.В. Особливості управління інвестиційною діяльністю в публічному секторі: проєктний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018.

**Марія ЛЕВИЦЬКА**

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

### **ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

У сучасному суспільстві важливим аспектом функціонування територіальних громад є надання якісних адміністративних послуг населенню. Ефективна організація таких послуг є запорукою розвитку громади, забезпечення комфорту і зручності для громадян, а також підвищення довіри до місцевої влади. Розглянемо ключові аспекти організації надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади.

Першим кроком у вдосконаленні адміністративних послуг є вивчення потреб громади. Це дозволить ідентифікувати найбільш важливі та актуальні напрямки роботи, а також розробити ефективні механізми взаємодії з громадянами. Залучення громадськості до процесу прийняття рішень може сприяти підвищенню якості послуг [1].

Наступним кроком є забезпечення комфортних умов для надання послуг. Це передбачає створення сучасних адміністративних центрів, де жителі громади зможуть отримати всі необхідні послуги в одному місці. Також доцільно розглянути можливість впровадження системи черг, яка допоможе зекономити час громадян та зробити процес отримання послуг більш комфортним.

У сучасному світі інформаційних технологій важливим аспектом є впровадження електронних адміністративних послуг. Це дозволяє спростити та прискорити процеси надання послуг, забезпечити доступ громадян до необхідної інформації 24/7, а також підвищити ефективність та прозорість роботи органів місцевого самоврядування. Впровадження електронних реєстрів, сервісів з онлайн-записом та електронної ідентифікації сприяє поліпшенню якості послуг та зручності для користувачів [2].

Надання якісних адміністративних послуг вимагає високого рівня професіоналізму та кваліфікації співробітників. Регулярні навчання, семінари та курси підвищення кваліфікації дозволять працівникам органів місцевого самоврядування забезпечити високий рівень обслуговування та відповідність сучасним вимогам.

Важливою частиною процесу організації надання якісних адміністративних послуг є моніторинг їх якості та збір зворотного зв'язку від користувачів. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки, вносити корективи та покращувати якість послуг. Залучення громадськості до оцінки та контролю якості адміністративних послуг сприяє підвищенню їх рівня та забезпеченню відкритості та прозорості роботи місцевої влади.

Отже, організація надання якісних адміністративних послуг жителям територіальної громади вимагає комплексного підходу, який поєднує аналіз потреб населення, створення комфортних умов для отримання послуг, впровадження електронних сервісів, підвищення кваліфікації співробітників та забезпечення моніторингу якості та зворотного зв'язку.

З метою вдосконалення адміністративних послуг необхідно забезпечити активну участь громадськості у процесі прийняття рішень, що стосуються адміністративних послуг, а також розробити стратегію розвитку сектору адміністративного обслуговування на основі потреб громади та можливостей місцевого бюджету [3].

Таким чином, дотримання зазначених рекомендацій дозволить підвищити якість адміністративних послуг, поліпшити взаємодію між громадянами та органами місцевого самоврядування, сприяти розвитку територіальної громади та зміцненню довіри між владою та населенням.

#### **Список використаних джерел:**

1. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т. Г., д.е.н., доц. Лупака Р. А. Львів : Видавництво ННВК «АТБ», 2019. 552 с.
2. Августин Р. Р. Конкурентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія Економіка. 2007. Випуск, 2007, 21: 39-44.
3. Августин Р. Світовий та вітчизняний досвід управління комунальною власністю міста. Наукові записки, 2004, 57-60.

**Катерина ЛИПА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доц., доц.  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Інна ЧИКАЛО

**ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Військові дії в країні внесли корективи у всі сфери суспільного життя. Не є винятком і публічне управління. В умовах воєнного стану державне управління має певні характерні особливості.

Із початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [1] в країні введено воєнний стан. З того часу і дотепер пріоритетом органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення функціонування держави, що перебуває у стані війни, і від того наскільки ефективно виконуватимуть свої функції ці органи, залежать як рівень добробуту громадян, так і стан національної безпеки країни.

Відповідно до розподілу функцій, безпосередньо управління здійснюють органи державної виконавчої влади в розрізі окремих сфер впливу, рівня владних повноважень, мети діяльності та організаційних форм її здійснення. В умовах війни органи державної влади продовжують виконувати свої повноваження, що передбачені Конституцією України та актами національного законодавства, з особливостями, встановленими Законом № 389-VIII та можуть виконувати свої повноваження у різних форматах [2;3].

Указом № 68/2022 було утворено 24 обласні та Київську міську, а також районні військові адміністрації для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку. До повноважень утворених військових адміністрацій відповідно до норм чинного законодавства належить: «запровадження і здійснення заходів правового режиму воєнного стану разом з військовим командуванням самостійно або із залученням органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також здійснення на відповідних територіях повноважень місцевих державних адміністрацій. Вони здійснюватимуть свої повноваження до припинення або скасування воєнного стану» [1;2].

Таким чином, на період дії військового стану діяльність органів державної влади спрямовується на «забезпечення дії Конституції та

законів України, здійснення заходів правового режиму, оборони, цивільного захисту, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян. Воєнний стан передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки» [2].

Сучасні реалії виносять на перший план державного управління проблеми, пов'язані із:

- по-перше, забезпеченням потреб населення та організації для них максимально безпечних умов проживання;
- по-друге, документальним оформленням різних суспільно-побутових проблем;
- по-третє, організацією евакуації, створення гуманітарних коридорів та налагодження логістичних продовольчих потоків на територіях, де відбуваються бойові дії;
- по-четверте, вирішенням питань щодо релокації бізнесу на безпечні території.

Окреслені виклики потребують адаптації системи публічного управління до критичних умов, вироблення дієвих механізмів реалізації основних функцій публічного управління та забезпечення захисту національних інтересів і національної безпеки в цілому. Також реалії сьогодення вимагають постійного професійного навчання публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для вироблення алгоритмів вирішення завдань, прийняття управлінських рішень та обміну досвідом щодо проблем, з якими у мирний час вони ніколи не стикалися.

Війна детермінує нові проблеми у різних сферах - освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту тощо. Забезпечення відповідності конкретним завданням публічного управління в умовах воєнного стану потребує адаптації державних службовців та осіб місцевого самоврядування до нових умов. З цією метою НАДС затверджено наказ від 18 вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» [4] та наказ МОН від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» [5]. Ці заходи спрямовані на формування кадрів публічного управління та адміністрування, здатних оперативно приймати ефективні управлінські рішення в сучасних умовах.

Також сучасні реалії потребують максимальної консолідації зусиль органів державної влади із органами місцевого самоврядування та інституціями громадянського суспільства для забезпечення дієвості системи публічного управління на основі використання різних форм, засобів та інструментів державного управління.

**Список використаних джерел:**

1. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану»: прийнятий 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
3. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
4. Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» від 18 вересня 2020 р. № 173-20.
5. Наказ МОН «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» від 25.04.2013 № 466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>

Михайло ЛИПКА

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
ІринаСМАЧИЛО

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах жорсткої конкуренції та бурхливого розвитку інноваційних технологій задля підвищення прибутковості та ефективності діяльності вітчизняних підприємств необхідний науковий підхід щодо стратегічного управління інноваційним розвитком виробництва.

Успішна інноваційна діяльність будь-якого підприємства залежить від чітко сформульованої місії, поставленої мети, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ, визначених стратегій і контролю за процесом їх реалізації, що дозволяють визначити резерви більш ефективного використання всіх наявних ресурсів, підвищити конкурентоспроможність, поліпшити фінансові результати суб'єктів господарювання.

Головною метою інноваційного розвитку підприємства є підвищення конкурентних переваг, збереження його економічних вигод

шляхом цілеспрямованої зміни внутрішніх факторів завдяки впровадженню технологічних рішенням, новим методам управління, змінам у структурі виробництва нового продукту чи послуги [1].

Підґрунтям управління інноваційним розвитком є розробка стратегії, її адаптація до специфіки підприємства та реалізація. Розробка стратегії підприємства – безперервний процес, пов'язаний з постійною зміною положень стратегії, яке, в свою чергу, обумовлено змінами зовнішнього середовища. Завдання стратегічного управління полягає в пристосуванні підприємства до цих змін.

Формування механізму стратегії підприємства здійснюється під впливом багатьох чинників та факторів, взаємозв'язок цих факторів, для кожної галузі та підприємства, має унікальні особливості та постійно змінюються у часі. До головних чинників, що формують стратегії, віднесемо [2]: соціально-економічно, суспільно-політичні, регулюючі законодавчі акти; привабливість галузі, умови конкуренції; унікальні ринкові можливості, ризики; сильні та слабкі сторони підприємства, його конкурентний потенціал; філософія та місія бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність.

Отже, процес розробки стратегії розвитку можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: визначення місії, цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії розвитку, реалізація стратегії, оцінка та моніторинг. Ці процеси логічно впливають один з одного.

В умовах сьогодення інноваційний процес є значимим чинником, що формує стратегічну перевагу та стійкий розвиток підприємств на ринках товарів та послуг. Поміж різнобічних методів (механізмів, принципів) та інструментів підсилення конкурентної позиції підприємства специфічне місце посідає інтенсифікація інноваційного процесу, підґрунтям якого є розробка інноваційних продуктів, технологій, послуг, цінності знань.

Концепція інноваційного розвитку може бути представлена основними положеннями, які враховуються при здійсненні інноваційного процесу на підприємстві: оцінка поточного економічного стану підприємства; визначення ключових проблем, переваг підприємства, в тому числі – в інноваційній сфері, можливостей зростання та існуючих обмежень; розробка стратегії, постановка стратегічних цілей та завдань інноваційного розвитку підприємства, формування ресурсного потенціалу, пошук коштів для реалізації процесу інноваційного розвитку та шляхів досягнення стабільності підприємства.

Вибір стратегії є найважливішою складовою циклу інноваційного розвитку. У вітчизняній практиці вибір певного типу інноваційної



стратегії найбільш гостро постає перед підприємствами з високим науково-технічним потенціалом та розвинутою виробничою базою, актуальний для тих, у кого є сильні конкуренти на внутрішньому ринку та для монополістів.

Інноваційні стратегії створюють особливо складні умови для проектного та корпоративного управління, пов'язані зі зростанням невизначеності результатів. На додаток до досить складного стратегічного управління, нові обставини пов'язані з різким зростанням рівня невизначеності результатів з точки зору часу, витрат, якості та ефективності, що змушує розвивати таку специфічну функцію, як управління інноваційними ризиками. Передумовами успішного формування та реалізації інноваційної стратегії є конкретні умови, в яких вона розробляється та впроваджується, стан науково-дослідного сектору, виробничі процеси, маркетинг, інвестиційна діяльність, стратегічне планування та їх взаємозв'язок як ключових виробничих елементів, загальна стратегія, організаційна структура управління [3].

Модернізація та інноваційний розвиток країни, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, вимагає не тільки здатності розробляти, а й реалізовувати стратегії. Процес розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства має базуватися на основних принципах – основних правилах, що лежать в основі розробки стратегії, що розкриває її сутність та мету. Використання цих правил дасть можливість підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень при формуванні та реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств [3].

Формування інноваційного процесу відповідно до стратегічної концепції інноваційного розвитку підприємства покращить прийняття управлінських рішень та забезпечить підвищення ефективності інноваційної загальності та кожної окремої інновації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галіцин В. К. Системи моніторингу в управлінні економікою. *Моделювання та інформаційні системи в економіці* : зб. наук. 37. пр. Київ : Вид-во КНЕУ, 2014. № 66. С. 30.
2. Вороніна А. Формування умов стійкого розвитку економічних систем. *Харчові технології*. 2015. № 2-3. С. 5-8
3. Рижкова Т.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Одес. політехн. Ун-ту*. 2015. № 2 (22). С. 31-40.

#### **Михайло ЛИСИКАНИЧ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина СМАЧИЛО

### **ВРЕГУЛЮВАННЯ ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Збройне вторгнення країни-агресора та, як наслідок, введений на території України правовий режим воєнного стану суттєво вплинули на функціонування підприємств, установ та організацій. Реагуючи на описану ситуацію, з метою пристосування усіх сфер життєдіяльності суспільства до нових умов, Верховною Радою України було здійснено цілу низку законодавчих змін. Починаючи з 24 лютого 2022 року суттєвих нововведень зазнали норми трудового законодавства. Зокрема, було внесено ряд змін до Кодексу законів про працю України (КЗпП), а також прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Проте зазначенні нововведення мало стосувалися сфери управління дисциплінарними відносинами.

Особливої уваги потребує питання накладення дисциплінарних стягнень у період воєнного стану. Адже недавні законодавчі зміни практично не стосуються цього питання, проте варто було б унормувати особливості накладення таких стягнень саме у період дії правового режиму воєнного стану. Однак, Законом №2352-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» роботодавцю надано право на звільнення працівника, якщо такий працівник відсутній на роботі протягом чотирьох місяців та немає інформації про причини його відсутності [2]. Інших особливостей щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності Закон № 2352-IX не встановлює, а отже – мають застосовуватися загальні положення.

Проте, перелік стягнень, які можуть застосовуватися до працівників є досить вузьким, що не дозволяє проводити певну градацію таких стягнень відповідно до ступеня тяжкості дисциплінарного проступку, вчиненого у період дії воєнного стану.

Так, відповідно до частини першої статті 147 КЗпП України, за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення, як догана або звільнення. Водночас законодавство, статuti й положення про дисципліну для окремих категорій працівників можуть передбачати й інші

дисциплінарні стягнення[4].

Проте економічні проблеми в державі та зниження загального рівня культури в сучасному суспільстві створили такі умови, де звільнення працівника економічно не вигідно роботодавцю, а оголошення догани майже не впливає на працівника з низьким рівнем культури та трудової поведінки [5, с. 113].

Отже, беручи до уваги соціально-економічні обставини розвитку в Україні, на рівні права необхідно запропонувати такі заходи дисциплінарного впливу на працівників, які б давали змогу посилити вплив на порушників трудової дисципліни і створили для роботодавця можливості стимулювати працівників до сумлінної активної праці. Вихід бачиться через розширення видів дисциплінарних стягнень [5, с. 113].

Однак варто звернути увагу на те, що КЗпП чітко визначає, що за загальним правилом можуть застосовуватися тільки визначені види заходів стягнення. На нашу думку, наведений перелік стягнень, на відміну від заходів заохочення, є вичерпним і розширенню не підлягає. Інші види стягнень за порушення трудової дисципліни можливі тільки у разі, якщо на працівника поширюється дія спеціальних законів.

Спеціальну дисциплінарну відповідальність може бути передбачено для окремих категорій працівників. Регулюється вона, окрім трудового законодавства, статутами та положеннями про дисципліну і спеціальними законами.

Спеціальну дисциплінарну відповідальність (розширений перелік дисциплінарних стягнень), до прикладу, передбачено для:

- державних службовців (згідно з Законом України «Про державну службу»);
- працівників залізничного транспорту (згідно з постановою КМУ від 26.01.1993 р. №55 «Про Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту»
- працівників поліції (згідно з Законом України «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України»);
- суддів (згідно з Законом України «Про судоустрій і статус суддів») тощо.

Зокрема, частиною першою статті 66 Закону України «Про державну службу» встановлено, що до державних службовців застосовується один із таких видів дисциплінарного стягнення: зауваження; догана; попередження про неповну службу відповідність; звільнення з посади державної служби[3].

Проте, дія цього Закону поширюється лише на державних службовців та не поширюється на інших учасників трудових відносин.

На нашу думку, потрібно розширити перелік стягнень,

встановлених статтею 147 КЗпП подібно до того, як це зроблено в Законі України «Про державну службу». Також можна запропонувати додати у дану норму такі види стягнень, як, наприклад, сувора догана, штраф тощо.

Звичайно, перелік дисциплінарних стягнень не повинен бути безмежно довгим, але з метою здійснення диференціації заходів дисциплінарного стягнення залежно від ступеня тяжкості дисциплінарного проступку, міри вини порушника тощо для досягнення соціальної справедливості та запобігання свавілю роботодавця необхідно розширити перелік дисциплінарних стягнень[1, с. 136].

З іншого боку, можуть виникати труднощі при практичній диференціації таких видів дисциплінарного стягнення, як зауваження та догана, оскільки навіть у проекті Трудового кодексу України (не говорячи про чинне законодавство) не міститься їх законодавчого визначення [1, с. 136].

Таким чином, питання забезпечення дисциплінарної відповідальності в організації в умовах воєнного стану в Україні потребує додаткового законодавчого врегулювання. Зокрема, враховуючи ту обставину, що всі вітчизняні організації опинилися сьогодні в особливих, незваних до цього часу обставинах, необхідно унормувати особливості накладення таких стягнень саме у період дії правового режиму воєнного стану. Також варто розширити перелік стягнень, які можуть застосовуватися до працівників у воєнний та мирний час, оскільки діючий перелік стягнень у КЗпП (прийнятого ще у 1971 році) є досить вузьким, що не дозволяє проводити певну градацію таких стягнень відповідно до ступеня тяжкості дисциплінарного проступку, міри вини, особливостям особи правопорушника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барікова А. А. Дисциплінарна відповідальність за законодавством України про працю. *Інформація і право*. 2014. № 1(10). С. 131-140.
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01 липня 2022 року № 2352-IX, газета «Голос України» від 18.07.2022. №147.
3. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016. № 4, ст.43.
4. Кодекс законів про працю України, затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.71 р. Відомості Верховної Ради УРСР від 17.12.1971. Додаток до № 50.
5. Колеснік Т. В. Застосування дисциплінарних стягнень: дискусійні питання. *Право і суспільство*. 2018. № 2. С. 111-116.

**Ірина ЛОПУШИНЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина ДЕМКІВ

### **ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Обґрунтування вибору конкурентної стратегії є ключовим етапом розробки бізнес-плану підприємства. Необхідно ретельно вивчити сильні та слабкі сторони підприємства, врахувати зовнішні фактори та оцінити можливості конкурентів.

Одним із підходів до вибору конкурентної стратегії є аналіз SWOT, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. На основі цього аналізу можна визначити, яка конкурентна стратегія найбільш ефективна для підприємства.

Для вибору конкурентної стратегії слід також дослідити ринок та конкурентну ситуацію. Важливо визначити потенційних конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також те, як підприємство може скористатися своїми перевагами для здобуття конкурентної переваги.

Окрім цього, важливо враховувати довгострокові цілі та місію підприємства. Конкурентна стратегія повинна бути спрямована на досягнення цих цілей та відповідати місії підприємства.

Не менш важливим етапом є визначення ресурсів та компетенцій підприємства. Необхідно оцінити, які ресурси та компетенції доступні підприємству та як їх можна використати для здобуття конкурентної переваги.

Вибір конкурентної стратегії є складним процесом, який потребує комплексного підходу та аналізу багатьох факторів. Найефективнішим є вибір такої стратегії, яка враховує всі аспекти бізнесу та дозволяє підприємству досягти конкурентної переваги на ринку. При виборі конкурентної стратегії важливо бути готовим до змін та адаптації до мінливої конкурентної ситуації на ринку.

Одним з можливих підходів до вибору конкурентної стратегії є модель Портера, яка визначає п'ять сил, які впливають на конкурентну ситуацію на ринку. Ці сили включають загрозу нових учасників, потенційних конкурентів, покупців, постачальників та конкурентів вже присутніх на ринку. Результати аналізу цих сил допоможуть визначити, яка конкурентна стратегія найбільш ефективна для підприємства.

Наприклад, якщо підприємство діє на ринку з високою загрозою нових учасників, ефективною може бути стратегія з низькими цінами, що дозволить зберегти свою частку ринку та втримати нових учасників. Якщо ж підприємство володіє унікальними компетенціями, може бути ефективною стратегією розробка нових продуктів та послуг, що дозволить залучити нових покупців та збільшувати прибуток.

Отже, вибір конкурентної стратегії є важливим етапом розробки бізнес-плану та вимагає глибокого аналізу багатьох факторів. Вибір ефективною конкурентної стратегії дозволяє підприємству здобути конкурентну перевагу на ринку та досягти своїх довгострокових цілей. Однак, варто пам'ятати, що конкурентну перевагу може бути важко зберегти в довгостроковій перспективі через постійні зміни на ринку та появу нових конкурентів. Тому важливо мати можливість адаптуватися до змін, оновлювати свої продукти та стратегії, щоб зберегти свою конкурентну позицію на ринку.

Нарешті, важливим аспектом вибору конкурентної стратегії є оцінка її ризиків та можливих наслідків. Наприклад, розробка нових продуктів та послуг може бути високо ризикованою, але при успіху може принести значну прибутковість. У той же час, зниження цін може привести до зниження маржинальної прибутковості, але водночас залучити нових покупців та збільшити частку ринку.

Отже, вибір конкурентної стратегії є складним та відповідальним завданням для будь-якого підприємства. Вибір конкурентної стратегії є процесом, який потребує аналізу та оцінки багатьох факторів. При цьому варто пам'ятати, що успіх підприємства на ринку залежить не тільки від вибору самої стратегії, але і від її реалізації та постійного аналізу результатів.

Тому важливо мати належну стратегію взаємодії з клієнтами, правильно позиціонувати продукти на ринку, використовувати маркетингові інструменти, вести переговори з постачальниками та партнерами тощо. Крім того, варто мати систему моніторингу ринкових трендів та конкурентів, щоб оперативно реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії.

**Ірина ЛУКАВА**

здобувачка 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

### УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

Забезпечення кадрами медичних організацій різного типу та форм власності завжди було актуальною проблемою, яка вперше по-особливому загострилася під час пандемії COVID-19. Вагому роль відіграло повномасштабне вторгнення, яке спровокувало міграцію в межах країни та великий відтік кадрів, у тому числі – медичних, за кордон. Окрім того, значний вплив на добір та удосконалення кадрового забезпечення медичних закладів та закладів охорони здоров'я має медична реформа, яка відбувається із 2020 року.

З позитивних моментів медичної реформи у контексті забезпечення та удосконалення кадрів слід відмітити врегулювання механізму відшкодування базам стажування витрат на оплату праці лікарям-інтернам першого року навчання. Це у свою чергу сприяє збільшенню кількості баз стажування, підвищенню кількості робочих місць для лікарів-інтернів, покращенню процесів передавання та засвоєння знань.

У той же час, згідно із Наказом Міністерства охорони здоров'я № 1254 від 22.06.2021 року кількість спеціальностей для навчання в інтернатурі було скорочено. Це знижує рівень забезпечення кадрами певних медичних спеціальностей, оскільки збільшується термін підготовки фахівців, особливо вузьких галузей медицини.

Окрім того, в Україні відсутня єдина система оцінки потреб кадрових ресурсів в сфері охорони здоров'я. Як наслідок, відбувається безконтрольний набір студентів, не враховуються потреби галузей при розподілі місць інтернатури, створюється дисбаланс кадрового забезпечення – виникає гостра нестача в одних сферах медицини та надлишок в інших.

Близько третини працюючих лікарів в Україні – люди пенсійного віку. Шляхом статистичного аналізу кадрового складу конкретної медичної організації, а саме бюро судово-медичної експертизи, встановлено, що частка працівників віку 60+ складає близько 24% (рис.1.).

### ВІКОВА СТРУКТУРА УСТАНОВИ

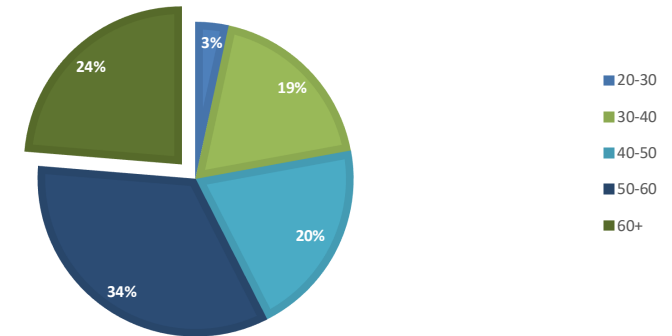


Рис. 1. Вікова структура працівників бюро судово-медичної експертизи

Аналізуючи гендерну структуру організації бачимо, що 69,5% працівників – жінки (рис. 2.).

### Статева структура установи

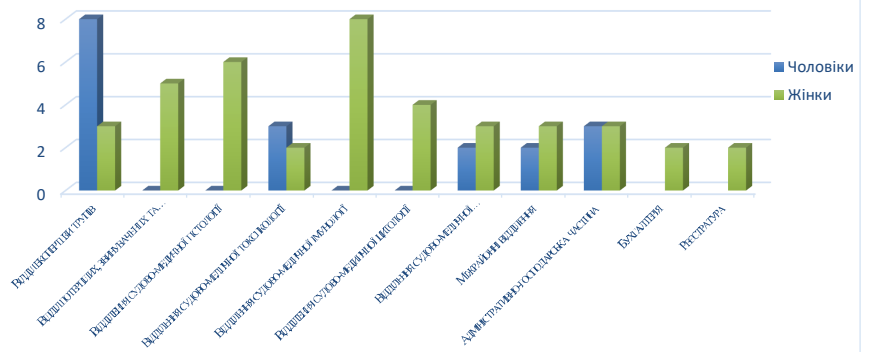


Рис.2. Статева структура працівників бюро судово-медичної експертизи

Система безперервного професійного розвитку у сфері охорони здоров'я в Україні розвивається із 2019 року. У той час, коли для лікарів пропонують різні формати навчання, як у вигляді он-лайн конференцій, так і у вигляді офф-лайн курсів підвищення кваліфікації, то для медичних сестер ринок надання послуг БПР потребує розвитку та удосконалення.

Отже, резюмуючи усе наведене вище, варто зазначити, що

удосконалення кадрового забезпечення в умовах проведення медичної реформи – важке завдання для керівника, яке потребує прийняття змін на кожному етапі формування спеціаліста – від вступу до університету, проходження інтернатури до вдосконалення вмінь та навичок підготовленого професіонала шляхом безперервного професійного розвитку.

Покращення потребує також і система набору студентів відповідно до потреб кожної медичної галузі, модернізація навчальних програм та їх наближення до міжнародного рівня, покращення та розвиток програм безперервного професійного розвитку як для лікарів, так і для середнього медичного персоналу.

#### **Каріна МАЛІЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана КРАМАРЧУК

### **ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР, ЇХ СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ТИПИ**

Нині, для успішної діяльності будь-якої організації важливим є відповідність організаційної структури цілям та стратегії розвитку, які ставляться перед нею. Таким чином, структура організації слугує опорою, навколо якої будуються необхідні для компанії складові. Сучасні науковці-економісти приділяють значну увагу значенню організаційних структур та те, як вони впливають на ефективну діяльність підприємства. Формування оптимальної структури організації – це важливий етап управління, через який проходить кожне підприємство і саме від нього залежатимуть показники його діяльності.

Організаційна структура – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою у тісному зв'язку, і тим самим розвиваються та функціонують як єдине ціле. Управлінська структура – це систематизована сукупність взаємозв'язку між основними ланками управління та персоналом, що вирішують управлінські завдання компанії. Поняття «структура організації» включає в себе: ланки управління, зв'язки та рівні. Організаційна структура визначає зони відповідальності та повноважень всередині підприємства, а також склад, підпорядкування та взаємодію функцій основних підрозділів між якими здійснюються економічні відносини, які спрямовані на виконання поставлених завдань та інформаційних потоків [2, с. 99].

У будь-якій компанії кожен підрозділ та посада створюються для

виконання визначених завдань. Відповідно до цього, працівникам делегуються функції щодо розпорядження ресурсами та відповідальність за виконання закріплених за ними обов'язків.

Для того, щоб ефективніше виконувати поставлені завдання та забезпечувати взаємозв'язок між окремими підрозділами, організаційна структура розглядається як форма розподілу діяльності та управління виробництвом. Таким чином, трактування організаційної структури узагальнює її призначення та місце в компанії.

Проте, в економічній літературі і досі не існує єдиного підходу до визначення поняття «організаційних структур». Сучасні вчені визначають, що організаційна структура повинна спрямовуватися на удосконалення організаційної діяльності підприємства, підвищення її ефективності, уникнення конфлікту інтересів та потоків інформації [3, с. 101].

За допомогою організаційної структури можна визначити характер компанії: її цілі та реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. В умовах розвитку бізнесу обов'язки персоналу відокремлюються від конкретної людини і, натомість, працівника призначають на певну посаду незалежно від того, хто раніше виконував цю роботу.

Організаційна структура лінійного типу будується на принципі єдності розподілу завдань, згідно яких право давати розпорядження належить тільки вищим інстанціям. Відтак, дотримання даного принципу дасть змогу забезпечити цілісність управління. Такий тип організаційних структур формується у результаті створення апарату управління із органів, які взаємно підпорядковуються, що являють собою ієрархію сходів, тобто у кожного підлеглого є свій керівник у якого може бути декілька підлеглих. Перевагами даного типу є:

- проста побудова структури;
- визначення конкретних завдань, ділянок відповідальності;
- контроль за органами управління;
- оперативність і результативність управлінських рішень.

Недоліками організаційних структур лінійного типу є зосередження влади у керівництва, надмірна завантаженість середньої ланки управління.

Організаційна структура функціонального типу базується на формуванні підрозділів, що призначенні для виконання конкретних завдань на всіх управлінських рівнях. Серед таких функцій можна виокремити виробництво, дослідження, збут, маркетингові послуги тощо. До переваг даного типу структур слід віднести: зменшення кількості учасників у ланцюгу узгодження, зростання важливості

вертикальних зв'язків, високий рівень контролю за діяльністю нижчих рівнів у структурі управління, високий рівень компетентності спеціалістів, що виконують важливі функції на підприємстві. Щодо недоліків даної структури, то слід зазначити наступні:

- нерівномірний розподіл обов'язків;
- довготривалий процес прийняття управлінських рішень;
- ускладненість комунікацій між ланками управлінської структури.

Комбінований тип організаційної структури поділяється на: лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні, конгломератні [1]. Лінійно-штабний та лінійно-функціональний вид організаційних структур управління передбачені для практичного використання з метою зниження впливу негативних факторів, що притаманні лінійному та функціональному видам. Адаптивний тип організаційної структури характеризується швидкою адаптацією до змін, що відбуваються у навколишньому середовищі. Організаційна структура комбінованого типу – конгломератна, формується на основі поєднання інших типів структур управління.

Матричний тип організаційних структур формується для роботи тимчасових робочих груп, які працюють над створенням проектів та програм, де керівнику такої групи передаються у підпорядкування ресурси та працівники з інших підрозділів.

Організаційна структура є важливим етапом в управлінських процесах компаній, які знаходяться на ранніх стадіях розвитку, з метою ефективного керівництва та виконання конкретних функцій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гриценко Н.В., Крихітна Ю.О. Теоретичні підходи щодо удосконалення організаційної структури управління залізничного транспорту URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/507/491>
2. Кожухівська Р.Б. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 4. С. 98-103.
3. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.

**Дмитро МАНЖАЙ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.н.д.у., професор  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Віктор ТОЛКОВАНОВ

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Якість діяльності органів публічної влади є ключовим фактором економічного розвитку країни. Відтак, в сучасних умовах вирішення проблем органів публічної влади у напрямі забезпечення результативності й ефективності виконання відповідних функцій чи надання послуг є одним із основних завдань. В цьому контексті органи публічної влади повинні використовувати відповідну систему індикаторів оцінювання діяльності державних структур для своєчасного прийняття належних управлінських рішень. Таке оцінювання необхідне як для публічного управління так і для суспільства. При цьому суспільство оцінюючи діяльність органів публічної влади здійснює контроль якості діяльності їх публічних інститутів влади та вдосконалення управлінського процесу. Водночас, сьогодні однією з головних проблем у системі публічного управління України залишається відсутність об'єктивної шкали координат для аналізу й оцінки внеску тих чи інших інститутів і управлінців у соціально-економічні процеси.

Зазначимо, що процедурою оцінювання є процес виявлення суперечності між суб'єктивними і об'єктивними чинниками управління. При цьому проведення оцінювання забезпечує й підвищує ефективність та результативність діяльності органів публічної влади; оптимізує процес прийняття управлінських рішень; удосконалює системи та структури органів публічної влади; покращує організацію надання публічних послуг юридичними та фізичними особами.

Для здійснення оцінювання діяльності органів публічної влади важливе значення має зміст оцінювання, який складається з: вибору системи показників ефективності; розробки стандартів (нормативів і процедур) ефективності; виміру показників ефективності; зіставлення фактичного стану ефективності з вимогами цих стандартів. Разом з тим, проблемою оцінювання є те, що у вітчизняній практиці публічного управління майже не використовуються оцінки якості інститутів виконавчої влади як на основі кінцевих, так і безпосередніх результатів. При цьому така оцінка є необхідною, не лише для висвітлення

результатів роботи органів публічної влади перед суспільством, але й для коригування системи публічного управління [1].

Водночас, розробка такої оцінки потребує формування насамперед стандартів та моделей ефективного публічного управління, на підставі яких мають бути створені внутрішні індикатори та критерії оцінки ефективності публічного управління в Україні. Такі стандарти повинні бути суто індивідуальними для України з урахуванням національних особливостей, потенціалу розвитку економіки, ментального сприйняття суспільством системи публічного управління, але при цьому обов'язково мають враховуватися міжнародний досвід та міжнародні стандарти у цій сфері.

До більшості критеріїв ефективності функціонування органів публічної влади належить надання послуг. Відповідно – критеріями оцінки якості надання адміністративної послуги є показники, які визначають рівень задоволення інтересів та потреб одержувача, професійність діяльності органів публічної влади. Такими критеріями можна визначити: результативність (позитивне вирішення); своєчасність (дотримання встановленого терміну); доступність (можливість звернення за отриманням послуги); зручність (урахування інтересів та потреб споживача); відкритість (наявність та доступність інформації); повагу до споживача; професійність (рівень кваліфікації працівників).

Разом з тим, позитивний ефект від упровадження технології таких показників має бути зумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності органу публічної влади, оскільки кожен працівник має усвідомити зв'язок між своїми посадовими обов'язками і стратегічними цілями органу публічної влади. А керівники, у свою чергу, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу. При цьому принциповим моментом у застосуванні технології таких показників є чітке розуміння призначення цієї технології. Упровадження технології таких показників дає змогу підвищити контроль за діяльністю персоналу з боку керівництва, оскільки дає можливість побудувати ефективну систему управління, спрямовану на результат. Результат, у свою чергу, повинен бути позначений у рамках вимірюваних цілей, поставлених нормативами перед працівниками. При цьому цілі, як і перелік показників, можуть змінюватися.

Так, наприклад, у світовій управлінській практиці найбільш широко використовують п'ять основних підходів до оцінювання ефективності публічного управління, зокрема [2]:

– цільовий підхід, який ґрунтується на тому, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією

встановлених цілей її основної діяльності у найбільш раціональний спосіб;

– функціональний підхід надає змогу визначити ефективність управління з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати управлінської системи;

– композиційний підхід ставить за мету визначення ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації у цілому;

– множинний підхід характеризується спробою оцінити ефективність управління за допомогою узагальнюючих показників, щоб охопити кілька найважливіших аспектів управлінської діяльності організації;

– поведінковий підхід ґрунтується на вимірюванні рівня задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації.

Оцінювання ефективності діяльності органу публічної влади повинно ґрунтуватися на таких принципах, як: диференціації (конкретизує отримані результати), системності та динамічності, процесності (відслідковуються зміни суб'єкта у розвитку, з урахуванням взаємозалежності дій), комплексності (взаємодії управлінських, організаційних, технологічних аспектів діяльності, кадрового забезпечення).

Отже, в контексті удосконалення механізму оцінювання діяльності органів публічної влади доцільним є використання комплексної системи показників, які дозволять оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей щодо підвищення ефективності управління держави та застосування прогресивних європейських норм, стандартів, моделей і технологій публічного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Левицька І. В., Ніколаєнко Є. І. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців: Наукові конференції: URL: <http://intkonf.org>.
2. Таньчук О.А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. Вісник НАДУ. Випуск 3. 2015. С.63-70.

**Анастасія МІСЬКОВА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Ірина ДЕМКІВ

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Використання організаційної культури в підприємстві є надзвичайно актуальним, з огляду на те, що підприємства орієнтуються на розвиток трьох складових успіху: економічних, соціальних та екологічних. Організаційна культура як соціальний чинник впливає на психологічно-емоційний стан працівників і сприяє підвищенню продуктивності їх праці.

Ринкові умови господарювання зумовлюють необхідність створення дієвих організаційно-економічних механізмів, здатних підвищити конкурентоспроможність і адаптивний потенціал як окремого підприємства, так і економіки загалом. Для розробки такого механізму пропонуються різноманітні підходи, серед яких одним з основних є концепція організаційної культури підприємства. Важливе практичне значення цієї концепції полягає в тому, що управління організаційною культурою дає можливість керівництву ефективно впливати на стратегію, конкурентоспроможність, адаптаційний потенціал підприємства в ринкових умовах. Проте в Україні проблема організаційної культури підприємства як головної ланки ринкової економіки залишається фактично за межами наукових досліджень [1, с. 202].

Важливою умовою ефективного розвитку сучасного підприємства є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток організаційної культури, про що свідчать успіхи підприємств різних країн світу, які декларують основні норми, принципи та правила організаційної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності. В Україні організаційна культура найчастіше залишається поза увагою керівників сучасних підприємств.

В умовах посилення конкуренції та підвищення ефективності ведення підприємницької діяльності зростає зацікавленість менеджерів до організаційної культури та основних чинників, що здатні здійснювати вплив на неї. Організаційна культура перебуває у нерозривному зв'язку із основними елементами менеджменту та здійснює вплив на них. Тому,

можна стверджувати, що рівень організаційної культури залежить від складників системи управління. Організаційна культура здійснює вагомий вплив на систему управління і водночас залежить від неї. Кожен елемент організаційної культури змінюється та розвивається під впливом багатьох факторів, які здатні забезпечити достатньо високий рівень організаційної культури. Організаційна культура виступає як найважливіший чинник, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. Одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності є організаційна культура.

Процес формування організаційної культури є послідовністю визначення цінностей організаційної культури, формування поведінки працівників, здійснення ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства. Зважаючи на потребу постійного удосконалення організаційної культури, доцільно процес формування організаційної культури підприємства постійно удосконалювати та підтримувати, що дасть змогу менеджерам оцінити вплив культури на показники діяльності підприємства та зробити висновки про значний вплив цієї категорії на діяльність, що в свою чергу, доведе необхідність застосування норм організаційної культури.

Організаційна культура повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства, а тому доцільно передусім розглянути нормативне забезпечення організаційної культури на підприємстві. Одним із таких факторів є кодекс корпоративної поведінки: розроблення на підприємствах внутрішніх правил і норм поведінки, заборон, пояснень, інструкцій, положень, пам'яток, брошур, що стосуються нормування діяльності працівників підприємства. Кодекс корпоративної поведінки дає змогу ефективно розподіляти обов'язки між працівниками та нести юридичну, інформаційну, соціальну, корпоративну та фінансово-економічну відповідальність. Проте потрібно пам'ятати, що впровадження правил може викликати протест. А тому необхідно мотивувати працівників до дотримання цих правил. Для працівників потрібно визначити кількість правил, обов'язкових до виконання, залежно від виду здійснюваної роботи. Створення корпоративних правил та чітке їх виконання дасть змогу: забезпечити безпеку підприємства; формалізувати відносини між працівниками, працівниками та менеджерами; попередити або розв'язати конфліктні ситуації; привабити клієнтів; забезпечити прийняття ефективних рішень, які будуть базуватись не тільки на інтуїції менеджера.

Розроблення кодексів поведінки повинне базуватись на етичних



нормах і правилах, враховувати сферу діяльності підприємства, його особливості та забезпечити запобігання виникнення суперечливих ситуацій.

Одночасно із цінностями підприємства під час формування організаційної культури потрібно враховувати і цінності працівників, оскільки саме працівники найчіткіше виражають той чи інший тип організаційної культури. Працівники повинні самостійно і чітко усвідомлювати вплив організаційної культури. На таких підприємствах помітно підвищується продуктивність праці, якість виготовленої продукції, зменшується плінність кадрів, підвищується рівень саморозвитку, імідж, репутація підприємства, покращуються взаємини між самими працівниками, зростає економічна ефективність діяльності підприємства. Від індивідуальних цінностей залежить процес підбору персоналу в організації.

Вагомий вплив на організаційну культуру, її формування, донесення до працівників – відіграє керівництво. Тут треба виокремити такий фактор впливу, як фактор управлінського впливу, оскільки керівництво підприємства визначає основні цінності та принципи організаційної культури. Керівники повинні поважати своїх підлеглих, вміти їх слухати, піклуватись про них, оскільки це сприяє розвитку гармонійних міжособистісних стосунків у колективі та відчуття єдиного цілого з компанією.

На рівень організаційної культури також впливає і забезпечення відповідними умовами праці. Наявність необхідного технічного укомплектування робочого місця, забезпечення побутових цілей, постійне покращення умов праці (забезпечення сучасними технічними засобами), забезпечення уніформною з корпоративною символікою – все це є виявленням турботи із сторони керівництва про своїх працівників. А отже, забезпечує приклад виявлення і дотримання норм організаційної культури.

Отже, в умовах ринкової економіки організаційна культура є фактором ефективного управління підприємством. Вона покликана сприяти найефективнішому використанню людського фактору для досягнення мети підприємства і особистої мети кожного працівника. Вирішення управлінських проблем стає можливим тільки використовуючи на практиці науково розроблені концепції, які передбачають формування і розвиток організаційної культури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2009, № 2. С. 202-208.
2. Апостолюк О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту

підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. № 2 (6). С. 68-73

**Іван МЕДВІДЬ**

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

### **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ПОБУДОВИ**

Управління будь-якою соціально-економічною системою пов'язане з використанням інформаційних ресурсів та інформаційними процесами. Інформація виступає основою процесу управління, оскільки саме вона містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінських рішень. Відсутність інформації не дає керівнику можливості свідомо та аргументовано діяти.

Взаємодія об'єкта і суб'єкта управління – це, перш за все, інформаційна взаємодія. Завдяки обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом управління система виробляє команди управління для підтримання своєї життєдіяльності і виконання поставлених перед нею цілей та потребує зворотного зв'язку – надходження інформації про результати.

Інформація виступає основою процесу управління в будь-якій організації чи органі влади, всі етапи і стадії якого пов'язані з її опрацюванням. Без інформації неможливо визначити мету управління, оцінити ситуацію, сформулювати проблему, прийняти рішення і проконтролювати його виконання. У соціально-економічній системі вона є засобом комунікацій між людьми, що і визначає її роль в управлінні, здійснення якого було б неможливим без інформаційних зв'язків і комунікацій.

Згідно Закону України «Про інформацію», який закладає правові основи інформаційної діяльності, під інформацією розуміють «документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі» [1]

Структура, обсяг та специфіка управлінської інформації, що використовується в процесі управління, визначається специфікою організаційно-правових форм та видів їх функціональної діяльності. Зокрема, інформація, що використовується в системі менеджменту

закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), повинна відповідати певним вимогам, до яких належать:

- «необхідна і достатня кількість і якості інформації, причому домінуюче значення має якісна сторона;

- достовірність і точність інформації. Якщо інформація недостовірною наслідки прийнятого рішення можуть бути вкрай негативні. Проблема полягає в тому, що абсолютно достовірної і точної інформації практично не існує, а наближена до неї інформація мало придатна для прийняття управлінських рішень, оскільки швидко стає застарілою. При цьому важливо враховувати, що недостовірність інформації обумовлюється не тільки джерелами її одержання, недосконалою методикою її обробки, але і цільовими установками її перетворення, інтерпретацією застосування;

- корисність інформації. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідна визначена, конкретна інформація, зайва – утворює інформаційний шум. Виділення корисної інформації передбачає застосування цілого ряду спеціальних експертних та формалізованих процедур;

- повнота інформації. В розпорядження керівників усіх рівнів повинна поступати інформація в достатньому обсязі, що є передумовою ефективного вирішення завдань, які постають. Обмеженість інформації може виступати причиною помилок в управлінні;

- своєчасність одержання інформації;

- технічні характеристики інформації, до яких можна віднести щільність її розміщення, можливість збереження в різних умовах, швидкість обробки, виділення, представлення» [2]

Обсяг, структура, якість і способи обробки інформації в сукупності формують інформаційну характеристику управління закладами охорони здоров'я, яка, в свою чергу, виступає відповідним фактором проектування всієї системи внутріорганізаційного управління і організації її функціонування.

Інформаційні характеристики управління визначають величину ланок системи управління, їх організаційний статус, характер їх взаємодії в процесі управлінської діяльності.

Для забезпечення ефективного функціонування ЗОЗ кожна ланка системи управління повинна мати всю необхідну інформацію для реалізації своїх функцій і повноважень. Тому, важливо забезпечити оптимальну диференціацію інформації в системі управління державними організаціями. Обсяг і структура необхідної інформації відображають професіоналізм діяльності, творчий підхід до роботи, самостійність і відповідальність посадових осіб, стиль управління. У

зв'язку з цим інформаційна система не повинна будуватись за принципами монополії на інформацію або жорсткого обмеження інформаційного забезпечення. Розподіл інформації і побудова системи інформаційного забезпечення управління в значній мірі характеризує мистецтво управління.

Інформаційні системи державних організацій виступають в ролі основного інструменту реалізації управлінських механізмів і потребують забезпечення наступних умов їх використання: створення служб інформаційних ресурсів в державних органах; формування нормативної основи їх функціонування; формування інфраструктурного забезпечення їх діяльності; створення системи інформаційного моніторингу; формування системи інформаційного сервісу.

Перші дві проблеми носять організаційно-правовий характер і їх реалізація не потребує значних обсягів фінансування, однак, їх вирішення є вкрай важливим. Останні проблеми потребують організаційно-технічних рішень, підкріплених необхідним забезпеченням.

Зокрема, інформаційне забезпечення функціональної діяльності ЗОЗ слід розглядати як сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, що сприяє ефективному здійсненню всього процесу управління, передусім, розробці і реалізації управлінських рішень.

Динамічність змін середовища та складність умов функціонування державних організацій зумовлюють необхідність прискорення інформаційних процесів. В сучасних умовах діяльність менеджера будь-якого рівня вже не уявляється без використання сучасних організаційно-технічних засобів та інформаційних технологій при підготовці, прийнятті та реалізації рішень.

Велика різноманітність інформації, що використовується в системі менеджменту ЗОЗ, потребує застосування стосовно неї класифікаційних підходів. При цьому класифікація інформації покликана забезпечити наступні цілі: розвиток системного і комплексного підходу до управління; удосконалення технології управлінської діяльності; удосконалення системи професійних знань керівників усіх рівнів; пошук шляхів підвищення ефективності управління.

#### Список використаних джерел:

1. Про інформацію. Закон України № 2657-ХІІ, чинний, поточна редакція від 01.01.2017. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Дудкіна О.П., Заставнюк А.І. Публічне адміністрування: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 106 с.
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.А. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

**Руслан МЕЛЬНИК.**

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

**Андрій ТКАЧ**

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

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ, Любов ЗАСТАВНЮК

**ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Внаслідок глибоких змін, що відбулися в процесі медичної реформи, виникла необхідність нових управлінських знань. Ці зміни підкреслили важливість формування медичного персоналу з високими професійними навичками, який має зосередитися на досягненні загальних та індивідуальних цілей медичних установ. Також виникла необхідність розробки системи оцінювання діяльності працівників медичних закладів та їх підрозділів. На сьогоднішній день особливо важливим є створення таких робочих умов, при яких медичний персонал, який є найціннішим ресурсом закладу охорони здоров'я, максимально зосереджує свої зусилля на виконанні своїх основних обов'язків, сприяючи досягненню як загальної мети медичного закладу, так і власних індивідуальних цілей. Одночасно, умови, в яких задовольняються потреби населення в медичному обслуговуванні, ускладнюються обмеженнями системи охорони здоров'я, такими як недостатність ресурсів і жорсткий розподіл фінансування. Тому, для ефективної роботи в ринкових умовах, необхідно забезпечити підготовку кваліфікованого медичного персоналу, його раціональне використання та зміну організаційної культури закладів охорони здоров'я, що передбачає впровадження системи оцінювання діяльності працівників медичних закладів та їх підрозділів.

Для ефективного управління персоналом в закладах охорони здоров'я необхідно регулярно оцінювати їх роботу з метою вирішення таких питань як планування потреб у нових працівниках та переміщення наявних працівників в межах закладу, звільнення працівників, підвищення кваліфікації та планування професійної кар'єри, визначення та диференціація винагороджень, покращення мотивації праці та її якості, оптимізація обміну інформацією між керівниками та підлеглими, впровадження організаційних змін [3].

В закладах охорони здоров'я, оцінюючи діяльність персоналу, необхідно враховувати те, що не може існувати єдиної системи оцінки, оскільки вона варіюється залежно від категорій посад. Для працівників

закладів охорони здоров'я розробляються посадові інструкції, які враховують положення Випуску 78 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [1]», і зазначають правильну професію та медичну спеціальність відповідно до Класифікатора професій.

Оцінка діяльності медичного персоналу є важливим елементом управління і функціонує як система атестації кадрів, яка застосовується в закладах охорони здоров'я у різних варіаціях. Оцінювання роботи персоналу є процедурою, спрямованою на виявлення відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності встановленим вимогам. Це необхідний інструмент для вивчення якісного складу кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я, виявлення його сильних та слабких сторін, а також основа для покращення індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації.

Організація оцінки роботи персоналу в закладах охорони здоров'я повинна відповідати певним критеріям, в основі яких обов'язкове врахування наступних якостей, які:

- відображають особистісні, морально-психологічні характеристики працівника в соціальних відносинах;
- свідчать про організаторські здібності, ділові якості та спрямованість на досягнення високої результативності;
- характеризують професійні можливості, рівень професіоналізму та успішність у реалізації професійного досвіду на посаді, яку вони займають.

Однак важливо чітко визначити якості та компетенції, які потрібно оцінити, щоб отримати об'єктивне уявлення про працівника. Все це вимагає впровадження нової спеціалізованої системи оцінки, яка забезпечуватиме повне охоплення якості медичного персоналу та результатів їхньої роботи. Результати комплексної оцінки повинні бути кількісними, об'єктивними, прозорими, цілеспрямованими, зрозумілими, справедливими, неупередженими та точними.

Таким чином, оцінювання роботи персоналу в закладах охорони здоров'я є процесом, який допомагає визначити ефективність роботи персоналу під час виконання завдань закладів охорони здоров'я. Цей процес накопичує необхідну інформацію для ухвалення управлінських рішень та дозволяє встановити, наскільки відповідає рівень виконання посадових обов'язків і функцій вимогам і нормативам. Оцінювання також допомагає виявити аспекти роботи персоналу, які потребують

поліпшення, а також встановити індивідуальні та загальні проблеми, які характерні для всього колективу.

#### Список використаних джерел:

1. Наказ МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я». <http://www.moz.gov.ua>
2. Організація охорони здоров'я: кадрове забезпечення та атестація управлінців [Текст] : метод. рек. для організаторів охорони здоров'я, керівників лікувально-профілактичних закладів та держсанепідслужби / [уклад.: О. В. Любінець, О. Є. Ходор; рец.: А. Я. Базилевич, О. М. Середа]; Львів. нац. мед. ун-т ім. Данила Галицького, Каф. організації і управління охороною здоров'я ФПДО. Львів : [ЛНМУ ім. Данила Галицького], 2013. 60 с.
3. Шкільняк М.М., Желюк Т.А., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П., Попович Т.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. ТНЕУ. 2018. С.168-180.

#### Руслан МЕЛЬНИЧЕНКО

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тамара ПОПОВИЧ

### МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Вироблення актуальних та адекватних реальним умовам і потребам механізмів прийняття управлінських рішень є одним з найважливіших управлінських процесів в організаціях публічної сфери, оскільки від ефективності ухваленого рішення в повній мірі залежить успішність реалізації завдань публічного управління та досягнення поставлених цілей суспільного розвитку. За висновками фахівців сучасна практика прийняття управлінських рішень в публічній сфері супроводжується низкою проблем, які включають: недостатність та неповноту вихідної інформації, що може призвести до прийняття неправильних рішень; присутність бюрократичних перешкод, пов'язаних із затримкою або ж блокуванням рішень, що впливає на вчасність прийняття або ж їх актуальність в певний проміжок часу; відсутність ефективного механізму оцінки результатів реалізації рішення; домінування старих підходів у методиках розроблення управлінських рішень, відсутність чітких і прозорих процедур їх реалізації, передусім в частині ресурсного обґрунтування та інформаційного забезпечення; існування певних психологічних бар'єрів у прийнятті рішень, оскільки вони пов'язуються з великими і складними системами впливу та не прогнозованістю

розвитку суспільних явищ. В цьому контексті постають актуальні питання розроблення нових та удосконалення існуючих моделей, підходів, принципів, методів, процедур та методик підготовки та прийняття управлінських рішень, з урахуванням сучасних вимог і напрямів стратегічного розвитку.

Управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дії, спрямованих на вирішення конкретної проблеми управління, і, по-суті, є вибором альтернативи, що здійснюється керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення поставлених цілей. У науковій літературі [1-3] зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу вироблення рішень в управлінні. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір найбільш раціонального з усіх можливих альтернатив.

На думку науковців [1-3] управлінські рішення варто розглядати у трьох аспектах, а саме як:

- 1) вид діяльності управлінської системи і пов'язана з підготовкою, розробленням, вибором та прийняттям певних варіантів дій (в цьому аспекті управлінські рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління);
- 2) інструмент впливу управлінської системи на виконавців;
- 3) організаційно-практична діяльність керівника в управлінській системі.

В системі управління, управлінське рішення виконує чотири основні функції, зміст яких проілюстровано на рис. 1. [2]

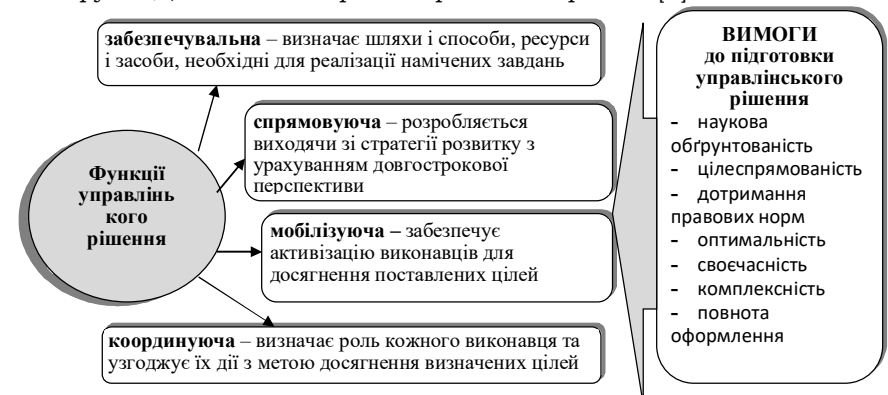


Рис. 1. Функції управлінського рішення в системі публічного управління та вимоги до його підготовки

В публічних організаціях процес прийняття управлінських рішень супроводжується впливом низки факторів, найважливішими з яких є:

ступінь ризику, тобто існує ймовірність прийняття невірної рішення, що спричинятиме несприятливий вплив на діяльність організації і може призвести до конфліктів або ж криз;

час, що відводиться для прийняття управлінського рішення. Здебільшого на практиці в умовах динамічності середовища і складності вирішуваних завдань керівники не завжди мають достатньо часу щоб проаналізувати та оцінити всі можливі альтернативи рішень;

політика організації, яка передбачає врахування суб'єктивного фактору при прийнятті рішення (влада, статус, повноваження, складність виконання тощо);

рівень підтримки керівництва колективом, тобто існує певний рівень недовіри до об'єктивності рішення. З метою підтримки прийнятих рішень та їх результативного впровадження, важливо забезпечити розуміння необхідності прийняття саме таких рішень, при можливості залучати персонал до обговорення проблем, створити сприятливий комунікаційний механізм, розвивати і посилювати власний лідерський потенціал;

особистісні якості керівника є одним з найбільш важливих факторів у процесі розроблення і реалізації рішення. До них відносяться: організаторські здібності, досвід, професійність, емоційний інтелект тощо.

Підготовка управлінського рішення пов'язана з великим обсягом необхідної інформації, її узагальненням, обробленням, аналізом, на основі чого розробляються найбільш раціональні варіанти (альтернативи) їх реалізації. Рішення можуть прийматись в умовах: а) повної інформації, коли за кожним альтернативним варіантом є можливість вибору певної системи дій; б) неповної інформації. Такі рішення виробляються з урахуванням можливого ризику, та ймовірних втрат; в) повної невизначеності, коли ймовірність отримання потенційних результатів від впровадження рішення є слабкою. В цих умовах доцільним є використання додаткової інформації, врахування досвіду та інтуїції керівника, або ж використати для розрахунку наявний економіко-математичний апарат.

Процес прийняття управлінського рішення має свій алгоритм і складається з таких основних етапів: 1 - Підготовка рішення; 2 - Прийняття рішення. 3 - Реалізація рішення. 4 - Аналіз результативності та ефективності реалізації рішення.

У досягненні ефективності рішень особливу роль відіграють методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Доведення рішень до

виконавців розпочинається з поділу альтернативи на групові та індивідуальні завдання і з підбору виконавців. У результаті кожен працівник одержує конкретне власне завдання, що знаходиться в прямій залежності від його функціональних обов'язків, займаної посади, інших об'єктивних і суб'єктивних чинників. Головним у визначенні кращого управлінського рішення (вибору оптимуму) є наявність для його розробки ретельно підготовленої програми, глибокого, всебічного аналізу ситуації.

#### Список використаних джерел:

1. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні (2020). URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/41.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf)
2. Лашук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері (2021). URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7571&i=16>
3. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. <https://www.researchgate.net/publication/354470505>

#### Валерій МЕНЬКІВ

здобувач освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Зоряна ПУШКАР

#### МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення цілей підприємства, завдяки задоволенню їх власних потреб [2, 121].

Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів, який впливає на ефективність роботи підприємства. Мотивований персонал більш працездатний, більш зацікавлений в досягненні поставлених цілей та більш відданий своїй роботі.

Головними важелями мотивації є стимули та мотиви. Під стимулом розуміється певна матеріальна винагорода конкретної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою в залежності від психологічного типу: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін..

«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. Система мотивів і стимулів праці повинна відповідати певній нормативно-правовій базі. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх досягненні і які санкції будуть застосовуватися у випадку не виконання вимог» [2].

Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління вміють досягати і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціллю стимулювання є не просто спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами [2].

Як стверджують автори [2]: «Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосований керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Популярні стратегії («Теорія Х» і «Теорія У») були сформульовані Д. Мак-Грегором. У. Оучи додав до них «Теорію 2». Більшість популярних методів раціональної мотивації засновані на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію керування персоналом, який вибирає або бажає вибирати фірма».

Для підвищення мотивації персоналу можна використовувати наступні засоби:

*Фінансові стимули.* Найбільш очевидним засобом мотивації є заробітна плата, премії, бонуси, інші фінансові винагороди та пільги. Важливо, щоб вона була належною та відповідала рівню виконаної роботи та досягнення поставлених цілей. Цей вид мотивації є найбільш поширеним та ефективним, оскільки фінансова стимуляція дозволяє привернути та утримувати висококваліфікованих спеціалістів.

*Нематеріальні стимули можуть включати надання можливості професійного зростання, участі в проектах та програмах підвищення кваліфікації, визнання внеску в роботу. Система похвал, відзнак, винагород, можливість займати відповідальні посади, участь у тренінгах, розвиток кар'єри та інші нематеріальні стимули також можуть стати ефективним засобом мотивації персоналу.*

*Створення комфортних умов праці.* Для підвищення мотивації персоналу необхідно створювати комфортні умови праці, забезпечувати наявність необхідного обладнання та матеріалів для виконання роботи.

*Визначення цілей та завдань.* Необхідно чітко визначати цілі та завдання для кожного працівника та підтримувати їх належне виконання.

*Мотивація через професійний розвиток.* Можливості професійного

розвитку та підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та конференціях можуть стати додатковим стимулом для працівників та допомогти їм вдосконалювати свої професійні навички та здібності.

*Розвиток корпоративної культури.* Створення позитивної корпоративної культури та командного духу може бути ефективним засобом мотивації працівників. Важливо пам'ятати, що кожний працівник має свої власні мотиваційні фактори, тому необхідно враховувати індивідуальні потреби кожної людини.

*Творча мотивація.* Для деяких працівників стимулом може бути можливість займатися творчою роботою, розвивати власні ідеї, брати участь у проектах.

*Мотивація через командну роботу.* Командна робота та співпраця можуть стати стимулом для підвищення мотивації та ефективності роботи персоналу.

Мотивація персоналу є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона є засобом стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей та завдань, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Труднощі, що виникають при мотивації персоналу:

- недостатня увага до індивідуальних потреб працівників;
- неправильний вибір форм та методів мотивації;
- нерівномірність та несправедливість у розподілі фінансових винагород;
- недостатній рівень кваліфікації кадрів.

Колот А.М. розглядаючи проблему мотивації персоналу, зазначає, що «неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного її рівня, створенню належних умов праці, атмосфери поваги і довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу і лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці» [1].

Мотивація персоналу є важливим фактором підвищення ефективності роботи підприємства. Її роль полягає в тому, щоб стимулювати працівників до досягнення високих результатів, до покращення якості виконаної роботи та до досягнення поставлених цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колот, А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К. :КНЕУ, 2011. 397с.
2. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

**Роман МЕНЬКІВ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

### **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління конфліктами в трудовому колективі є важливою складовою ефективного управління підприємством, оскільки конфлікти можуть впливати на ефективність роботи колективу та якість продукції.

Конфлікти в трудовому колективі можуть виникати з різних причин, наприклад, через розбіжності у поглядах, конкуренцію, розбіжності у міжособистісних відносинах. Якщо конфлікти не вирішуються вчасно та належним чином, вони можуть призвести до негативних наслідків для підприємства, включаючи зниження продуктивності, збитки від відсутності на роботі, збільшення витрат на управління конфліктами та інші.

Конфлікти повинні бути в полі зору будь-якого керівника, тому що 50 % з них мають мало відношення до проблем і протиріч, але саме вони збільшують, «навантажують» і протидіють позитивному вирішенню протиріч і проблем. Саме конфлікти допомагають визначити стійкість трудових колективів, успішність організації, стиль управління та справжню суть як організації, так і кожного її працівника [3]. Тому не можна розглядати такі неполадки тільки з негативного боку: « конфлікт сприяє розкриттю прихованих позитивних, або негативних здібностей управлінців і рівень їхніх умінь щодо роботи з персоналом.

Управління конфліктами визначають як цілеспрямовану діяльність менеджерів, що передбачає встановлення контролю над конфліктом та його учасниками, та ліквідацію його причин з метою недопущення порушення ефективності виробничого процесу на підприємстві [3].

На думку авторів [1] найчастіше виникнення конфліктів на підприємстві відбувається через:

- «порушення трудового законодавства керівниками, несправедливе використання заохочень і покарань;
- несерйозне ставлення до праці підлеглих, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання;
- психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результати спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

- наявність у колективі так званих «важких людей» – «агресивність», «скаржників», «зануд», котрі своєю поведінкою створюють стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;
- маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі» [1, с. 113].

На нашу думку, основними принципами управління конфліктами в трудовому колективі на підприємстві мають бути:

Попередження конфліктів. Управління конфліктами повинно передбачати попереднє аналізування можливих причин конфліктів та розроблення стратегії їх запобігання.

Раннє виявлення конфліктів. Важливо вчасно виявляти конфлікти та започатковувати процес їх розв'язання на початковій стадії, коли вони ще не набули значного масштабу.

Використання конструктивного підходу. Управління конфліктами повинно передбачати застосування конструктивного підходу до їх вирішення, який включає співпрацю та пошук компромісів.

Розвиток навичок розв'язання конфліктів. На підприємстві повинні бути розроблені програми навчання для співробітників, що містять навички розв'язання конфліктів, які допоможуть їм ефективно взаємодіяти з колегами та клієнтами.

Створення системи зворотного зв'язку. Керівництво підприємства повинно забезпечити систему зворотного зв'язку для співробітників, що дозволить їм висловлювати свої пропозиції.

Розробка стратегії врегулювання конфлікту. Після аналізу конфлікту потрібно розробити стратегію його врегулювання, що має включати в себе визначення основної мети та цілі врегулювання конфлікту. В залежності від ступеню серйозності та причин конфлікту, можуть застосовуватися різні заходи для його врегулювання, включаючи переговори, пошук компромісних рішень, застосування правових засобів та інші.

Важливо забезпечувати створення позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе комфортно та може продуктивно працювати.

Конфлікти в трудовому колективі можуть бути спричинені емоційним станом працівників, для їх врегулювання необхідно розробляти методи та техніки, що допоможуть працівникам контролювати свій стан.

Пушкар З. і Войтович Г. досліджуючи конфлікти в трудовому колективі зазначають, що [2] : «... наявність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі - один з показників його зрілості, результат великої і клопіткої праці керівництва. Соціально-

психологічний клімат - це не тільки проблема сьогоденних соціально-психологічних складнощів соціального і НТП, але й водночас і проблема рішення завтрашніх перспективних задач, зв'язаних з моделюванням нових, більш досконалих, ніж раніше людських відношень і спільнот.»

Управління конфліктами в трудовому колективі підприємства - це процес вирішення конфліктів, який має на меті забезпечити мирне співіснування та розвиток позитивних взаємин між працівниками. Для успішного управління конфліктами в трудовому колективі необхідно використовувати наступні стратегії:

Попередження можливих конфліктів забезпечується шляхом встановлення чітких правил та процедур внутрішньої комунікації, управління конфліктами та розуміння вимог кожного працівника.

Розв'язання конфлікту. Для цього необхідно встановити комунікацію між сторонами та визначити причини конфлікту. Найбільш ефективною стратегією розв'язання конфлікту є пошук компромісу, коли кожна сторона відступає від своїх вимог і приходять до спільного рішення.

Підтримка розвитку позитивних відносин між працівниками потребує створення умов для розвитку командного духу, співпраці та взаємодії. Для цього можна використовувати різноманітні методи та прийоми, такі як командні тренінги, тимбілдинг, соціальні заходи та інші.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пушкар З. М., Табака Р.О. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. №16 (170). С. 112-115.
2. Пушкар З.М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип.18. С. 133-143. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un\\_msm\\_2013\\_18\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18)
3. Пушкар З., Куриленко Н. Конфлікти в організації – це більше не проблема. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. [Тернопіль-Збараж, 26-27 жовт. 2017 р.] / редкол. : М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, Г. А. Монастирський [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. Ч. I. - С. 291-293.

**Віталій МИКИТЮК,**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ

**Андрій ПЛИСЮК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ,  
Наталія КОТИС

### **ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ**

Ефективність використання енергетичних ресурсів в кожному регіоні України у зв'язку з різноманітністю їх природно-кліматичних і енергетичних умов, історично сформованою неоднорідністю соціально-економічного простору, яка посилилася в період становлення ринкових відносин, істотно розрізняється. Як наслідок цього в регіонах формуються власні енергоекономічні проблеми. Гарантією стабільного їх вирішення в сучасних умовах стає проведення активної регіональної політики в галузі енергозбереження, що враховує територіальні умови і українську специфіку формування та освоєння потенціалу енергозбереження.

Передумови для цілеспрямованого освоєння потенціалу організаційного та технологічного енергозбереження та підвищення енергоефективності в регіонах країни обумовлені зростанням цін на енергоресурси, некомпенсованим старінням і вибуттям генеруючих потужностей, погіршенням стану сировинної бази паливно-енергетичного комплексу, фізичним і моральним зносом теплових та електричних мереж, техніки, обладнання, будівель, глобальною екологічною напруженістю, що супроводжує розвиток світової енергетики. До істотних факторів активізації енергозбереження і підвищення енергоефективності слід віднести і ту обставину, що Україна, інтегруючись у світову економіку, зобов'язана дотримуватися міжнародних економічних принципів, одним з яких є зростання енергоефективності.

В даний час проблема енергозбереження розглядається, в основному, з точки зору технологічного аспекту реалізації енергозберігаючих проектів. Наукове опрацювання організаційної та економічної складової реалізації енергозбереження не відповідає високим вимогам.

Енергозбереження як фактор підвищення ефективності діяльності



промислового підприємства може бути обумовлене такими обставинами:

- чинником підвищення конкурентоспроможності продукції в частині зниження собівартості її виробництва, зменшення частки енергетичних витрат;

- енергозбереження може розглядатися як фактор додаткового залучення інвестицій, що сприяє оновленню технологічного обладнання та підвищенню якості продукції, що випускається промисловими підприємствами;

- енергозбереження є чинником, стабілізуючим попит на енергетичні ресурси в напрямку його скорочення, що сприяє зниженню екологічного навантаження в районах діяльності промислових підприємств.

Енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності може справити позитивний вплив на економіку країни в цілому - в тому числі на удосконалення технологічної бази промислових підприємств з подальшим підвищенням якості продукції, що випускається; ринкову конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світовому ринку; збільшення інноваційного потенціалу промислових підприємств і, в кінцевому підсумку, на зростання валового внутрішнього продукту країни і підвищення рівня життя суспільства.

Проблемі раціонального використання енергетичних ресурсів в даний час приділяється велика увага. Так, актуальними є роботи, присвячені аналізу паливно-енергетичного комплексу країни та окремих її територій; розробки та впровадження сучасної енергозберігаючої техніки і технологій; технікоекономічному обґрунтуванню ефективності їх використання; нормуванню та стандартизації показників використання енергетичних ресурсів; розробки та впровадження енергетичного менеджменту. При цьому існують відмінності в термінології і методологічних положеннях досліджуваної проблеми. Причому, в більшості джерел, енергозбереження розглядається як технологічна проблема, знижуючи, при цьому, його соціально-економічний зміст.

Дані обставини обумовлюють необхідність більш детального вивчення понятійного апарату енергозбереження. Так, необхідно уточнити поняття «енергозбереження» і «енергетична ефективність» з точки зору системності. Аналіз різних визначень поняття «енергозбереження» показав, що, по суті, більшість авторів в якості основної ознаки поняття виділяють зменшення енергетичного споживання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк П. П. Економічна природа і сутність управління витратами підприємств теплоенергетики // Управління енергоефективністю в сфері житлово-комунального господарства: монографія / П. П. Микитюк, М. М. Шкільняк, В. Я. Брич [та ін.]; за заг. ред. П. П. Микитюка. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 6-23.

**Любов МИКОЛАЙЧИК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

### **УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЖИТТЯ СТУДЕНТІВ**

У період нестабільності та турбулентності використання одного з найголовніших людських ресурсів – часу, має відбуватись з виваженням і обережним ставленням. Брак чи відсутність часу - це ілюзія, яка лише показує неспроможність особи мудро поставитись до спланованого свого дня. Вміння правильно організувати свою діяльність впродовж дня - це мистецтво. Новітні методи і принципи використання тайм-менеджменту є дієвим інструментом в ефективному управлінні менеджера організації. Починати ознайомлення з цією наукою потрібно робити на основі власних спостережень. Паперовий чи електронний записник - це вже початок здійснення моніторингу за продуктивністю своєї життєдіяльності.

Особливо важливо навчити студентів організовувати правильно свій час, щоб ефективно займатись самоосвітою. Адже в умовах нових викликів, які внесли нову форму навчання (дистанційну), потрібно якісно організувати самоорганізацію та дисципліну серед учнів і студентів. Навички ефективного управління часом є фундаментальними, адже вони готують майбутніх фахівців.

На сьогоднішній день, враховуючи швидкоплинний розвиток науки, все частіше постає питання про нестачу часу, щоб довести заплановані цілі, справи, конкретні завдання до цілі, або ж взагалі: зникає можливість відпочити. Методи, прийоми та основні принципи тайм-менеджменту здатні вирішити дану проблему.

Трактування терміну «тайм-менеджмент» має доволі велику кількість означень. Іван Абрамовський визначає дане поняття так: це набір різноманітних прийомів, технологій спрямованих на підвищення особистої ефективності, кращої організації і самомотивації людини. Тайм-менеджмент можна звести до трьох слів: плануй, виокремлюй головне, дій. Дослідження вказують на те, що ефективно керування часом здатне знизити рівень стресу і достатньо підвищити продуктивність праці. До прикладу, Кейтлін Робертсон, професор університету Норт Кароліни визначив, що тайм-менеджмент може понизити втому і стрес у студентів, а також покращити результати навчання [1, с.108]. З досліджень Вільяма Антоніо Арега, який є

професором в університеті Техасу, можна стверджувати, що тайм-менеджмент підвищує продуктивність окремих робочих груп, також він здатний зменшувати час, який може бути витрачений на непотрібні, неважливі справи.

У 1895 році Поль-Жаном Рікером, швейцарський філософ, було запропоновано термін “хронофаги”. Це визначення було використане для опису осіб, що марнували свій час на даремні справи, рутинні дії, які зовсім не приносили користі, замість здійснення продуктивної діяльності, яка могла б зробити якийсь внесок у їх життя [3, с.69].

Хронофаги (з грец. Chronos – час) – це речі, люди, інша діяльність, яка з’їдають наш час, роблять неможливим здійснення тих справ, які є вже запланованими, знижують ефективність тайм-менеджменту[2]. Найпоширенішими є такі: прокрастинація (як наслідок – накопичення справ, ускладнення буденної діяльності); дуже актуально для молоді – перегляд соцмереж, різноманітних розважальних сайтів; неорганізована діяльність (при плануванні дня, ви припускаєтесь грубих помилок - записуєте непотрібні, неважливі справи); педантичність у всіх завданнях (наслідком є – велика кількість часу витрачається на виконання одного завдання).

Прокрастинація – це шкідлива звичка, яка полягає в тому, що людина відкладає здійснення справ на потім, замість вчасного виконання [4]. Серед причин виділяють такі: відсутність мотивації, нерациональне управління часом, страх невдачі або неправильного виконання завдання.

Серед відомих різновидів прокрастинації, найвідомішою можна вважати академічну прокрастинацію. Академічна прокрастинація – це поширена тенденція серед студентів, яка полягає у відкладанні виконання різного роду завдань (написання курсової, кваліфікаційної роботи, КПЗ, реферату, есе, конспектування) [2, с.65]. Різні дослідження вказують на вплив, особливо негативний, на навчання, психічний і фізичний стан студента, важливо зазначити, що успішність також падає.

Існують внутрішні та зовнішні причини академічного прокрастинування. Отож, внутрішніми причинами можна назвати: тривога, яка пов’язана із навчанням у цілому; страх, що підкріплений невпевненістю щодо успішного складання майбутнього іспиту; перфекціонізм, коли бажання зробити все без жодних недоліків, переходить в гонитву за ідеальністю (яку не можливо досягти в усьому); пошук приємного почуття, тобто чогось такого, що буде дуже захоплюючим; виснаження (розумове, фізичне), перевтома від навчального навантаження.

Щодо зовнішніх причин академічної прокрастинації, то вони є такими: середовище не є сприятливим для навчального процесу, наприклад, занадто велике скупчення людей, шум і ще багато інших відволікаючих факторів; одноманітність завдань, які вимагають лише обмеженого кола навичок; невизначені терміни виконання домашньої чи самостійної роботи; відсутність комунікації з викладачем, коли на очікування відповіді треба чекати велику кількість часу [3, с.193].

Академічну прокрастинацію можливо скоротити, якщо враховувати два таких основних фактори, як: число студентів, які є схильними до зволікання та визначення причин такого діяння. І потім вже реалізувати відповідні втручання: встановлювати чіткі часові терміни, автоматизація нагадувань і саморегуляція навчання.

Щоб боротись з відкладанням справ на потім, можна використовувати різні методи: часовий розподіл, визначення цілей, визначення термінів, створення комфортної робочої зони, пониження рівня стресу. Час – ресурс, на кількість якого ми не можемо впливати, ми здатні лише визначити його якість. Запровадження у своє життя ефективного тайм-менеджменту надає нам можливість усвідомити те, що ми насправді можемо встигати здійснювати набагато більшу кількість справ за добу. І прокрастинація не повинна бути врахованою у плануванні дня, і врешті - використаною.

Отож, щоб правильно використовувати ресурс – час потрібно встановити найголовніші причини його марнування. Завдячуючи ефективному керуванню часу людина врешті стає більш організованою, впевненою у свої сили, успішною, і врешті досягає своїх цілей. Сьогодні кожен студент повинен вміти раціонально використовувати власний час, а отже, потрібно індивідуально націлити кожного на використання принципів і методів в управлінні часом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Причепя І. В., Лесько І. А., Соломонюк І. А. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. 2018. № 34. С. 108.
2. Що таке прокрастинація та як з нею боротися - Bazilik Media. URL: <https://bazilik.media/shcho-take-prokrastynatsiia-ta-iaak-z-neiu-borotysia/> (дата звернення: 12.04.2023).
3. Лялюк О. Г., Подолянчук К. В., Ратушняк. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. Вісник “Хмельницького національного університету”. № 2. С. 68-72.
4. Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. К.: КМ-Букс, 2018. 392 с.

**Роман МОВЧАН**

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

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗКУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

В контексті соціального розвитку територіальної громади, зорієнтованого на задоволення потреби її жителів, створення можливостей для їхнього саморозвитку, відновлення й збереження здоров'я визначальна роль належить сфері фізкультури і спорту.

Питання фізичного виховання та спорту набувають все більшої ваги при формуванні соціального потенціалу, іміджу територіальної громади, загального рівня її розвитку. Це обумовлено тим, що розвиток фізкультури та спорту закладає підґрунтя дбайливого ставлення людей до власного здоров'я, дотримання дисципліни та розпорядку життя, налагодження взаємодії з іншими людьми, запобігання появі та подолання шкідливих звичок, зменшення рівня захворюваності, підвищення організованості та продуктивності праці, тобто має комплексний соціально-економічний ефект, що проявляється у зростанні активної громадянської позиції жителів територіальної громади, підвищення якості їхнього життя. Фізичне виховання та масовий спорт виступають важливими чинниками здорового способу життя, профілактики захворювань, організації змістовного дозвілля, всебічного гармонійного розвитку людини, частинами виховного процесу дітей, молоді і повноцінного життя дорослого населення, і, забезпечення належного розвитку цієї складової соціальної сфери територіальної громади є управлінським завданням органів місцевого самоврядування.

У відповідності до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", органи місцевого самоврядування наділені такими повноваженнями в сфері розвитку фізкультури і спорту:

- управління закладами фізкультури і спорту, які належать територіальним громадам або передані їм, молодіжними підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;

- організація медичного обслуговування та харчування у закладах фізкультури і спорту, які належать територіальним громадам або передані їм;

- сприяння роботі асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері фізкультури і спорту;

- створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку;

- забезпечення розвитку закладів фізичної культури і спорту, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів;

- вирішення питань про надання неповнолітнім, учням, студентам, пенсіонерам та особам з інвалідністю права на безкоштовне і пільгове користування об'єктами фізкультури і спорту, а також визначення порядку компенсації цим закладам вартості послуг, наданих безкоштовно або на пільгових умовах.

Управління розвитком фізкультури і спорту в територіальній громаді має орієнтуватись на:

- забезпечення розвитку всіх напрямів фізичної культури, базуючись на принципах рівності та недискримінації;

- створення умов для залучення широких верств населення до систематичних занять фізичною культурою та масовим спортом з урахуванням віку, статі, стану здоров'я, інтересів, побажань, здібностей та індивідуальних особливостей кожного, популяризації здорового способу життя та сприяння розвитку фізкультурно-спортивної реабілітації;

- створення умов для максимальної реалізації здібностей обдарованих дітей та молоді, в тому числі і молоді з інвалідністю, у дитячо-юнацькому віці.

- створення цілісної системи забезпечення сфери фізичної культури і спорту шляхом удосконалення кадрового, матеріально-технічного, фінансового, науково-методичного, медичного, інформаційного забезпечення, активізації співпраці з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, удосконалення системи морального і матеріального заохочення у сфері фізичної культури та спорту.

Серед основних завдань управління розвитком фізкультури і спорту в територіальній громаді слід виокремити: створення умов для фізичного виховання, масового спорту, фізкультурно-спортивної реабілітації в усіх типах навчальних закладів, за місцем роботи, проживання та місцях масового відпочинку населення, з урахуванням запитів споживачів послуг тощо; забезпечення розвитку дитячо-юнацького, ветеранського спорту та спорту для людей з інвалідністю; забезпечення розвитку спорту для задоволення видовищних та

розважально-емоційних запитів населення, ствердження гордості співгромадян, посилення авторитету громади у обласному спортивному русі; зміцнення та модернізація матеріально-технічної бази фізкультурно-спортивної сфери громади; поліпшення кадрового, матеріально-технічного, фінансового, науково-методичного, медичного, інформаційного забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

#### Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

#### Дмитро МОРОЗ

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Світлана ПРОХОРОВСЬКА

### СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Соціально-економічна нестабільність, прискорення темпу життя, зростання соціальної диференціації, втрата населенням звичних стереотипів, цінностей і установок призводить до зростання соціально-психологічної напруги, підвищення рівня соціальної напруженості, посилення особистих переживань, відчуття самотності, непотрібності існування, страху перед майбутнім. Виявлення та аналіз соціально-психологічних факторів, що впливають на функціонування організацій, стабільність персоналу під час криз дає змогу розробити ефективні програми поліпшення соціально-психологічного клімату в організаціях, підвищити ефективність роботи та лояльність співробітників у кризових ситуаціях.

В науковій літературі [1; 2] виокремлено низку факторів, що впливають на економічні показники діяльності організацій, а точніше кілька методологічних підходів до економічного аналізу, за допомогою яких можна дати якомога повнішу характеристику досліджуваних факторів.

З-поміж основних факторів варто виділити такі:

- Трудова, духовна та соціальна активність працівників. Трудова активність відбивається в таких показниках, як продуктивність праці, якість продукції та ін. Активність людей в духовній сфері визначається не тільки рівнем їх професійних здатностей, але, перш за все, творчим ставленням до справи, участю в інноваційній діяльності. Соціальна

активність реалізується шляхом участі в суспільно-політичному житті країни, громадських рухах, адаптації до нових економічних умов та викликів.

- Задоволеність трудовою діяльністю. Це показник особистого ставлення людини до своєї роботи та членів трудового колективу. На задоволеність роботою впливають наступні фактори: продуктивність праці; санітарно-гігієнічні умови праці; система організації праці;

- Система стимулювання праці; способи вибору професії та робочого місця; престижність професії; методи прийняття рішень в організації.

- Відносна стабільність організації. Кожна робоча група формує ядро, навколо якого зосереджується решта персоналу. Показник стабільності пов'язаний з показником плинності кадрів. Певний рівень плинності кадрів є нормальним для будь-якої організації. Якщо ж група є абсолютно стабільною протягом тривалого часу, то це негативно впливає на її розвиток, на відносини між працівниками, на впровадження нових ідей тощо.

- Організаційна згуртованість. Даний показник свідчить про стабільність і міцність міжособистісних відносин та оцінює психологічний стан системи функціональної взаємодії працівників. Згуртованість працівників у колективі свідчить про налагодженість організаційно-психологічних механізмів її функціонування та є передумовою згуртованості та сумісності членів організації. Організаційна згуртованість, що характеризується міцністю, єдністю і стійкістю міжособистісних відносин, впливає на: продуктивність праці; рівень трудової та соціальної активності; плинність кадрів [1; 4].

Соціальні психологи виявили взаємозв'язок між об'єктивними та суб'єктивними факторами організаційної ефективності. Так, трудова, духовна і соціальна активність працівників залежить від: збалансованості матеріальних і моральних стимулів до праці (орієнтація виключно на матеріальні стимули до праці не призводить до суттєвого підвищення трудової активності працівників); наявності в організації ініціативної групи людей, які пропонують ідеї, відображають інтереси та потреби працівників і можуть переконливо довести необхідність запропонованих ними нововведень; віку працівників.

- Залученість працівників позитивно відображається на: результативності та ефективності роботи; продуктивності праці; соціально-психологічному кліматі; ступені згуртованості та спрацьованості членів трудового колективу.

Вважаємо, що в якості соціально-психологічних детермінант організаційної ефективності варто виокремити такі:

1. Цілеспрямованість, що вказує на готовність організації до досягнення цілей спільної взаємодії. Мета спільної діяльності виражає потреби, інтереси, ціннісні орієнтації членів трудового колективу, їхнє ідеальне уявлення про майбутній результат, що, в свою чергу, визначає засоби і методи взаємодії.

2. Мотивація, що розкриває причини трудової, пізнавальної, комунікативної та інших видів трудової діяльності членів трудового колективу. У конкретній ситуації соціальної взаємодії мотивація виконує три психологічні функції: стимулюючу, спрямовуючу і регулюючу. Стимулююча функція полягає в усвідомленні людиною того, що вона повинна працювати разом з іншими співробітниками для досягнення цілей колективу. Функція спрямування визначає цілі та способи спільної роботи, з якими погоджуються всі члени колективу. Регулююча функція сприяє можливості обрати найкращі і найбільш законні (легітимні) способи досягнення цілей групи та задоволення її потреб [2; 3].

Однією з умов успішної роботи колективу та встановлення довірчих взаємин є добре знання членами колективу один одного і стану справ в колективі. Достатня інформованість передбачає знання й розуміння норм, правил поведінки, а також особливостей спілкування між працівниками. Для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління необхідно володіти інформацією про міжособистісні та групові відносини в трудових колективах, здібності й риси характеру кожного працівника, психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії, вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат у трудовому колективі [2; 3].

Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Отже, як показує практика, виникає необхідність використання менеджером соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, кожен член якої реалізовуватиме свій потенціал на найвищому рівні, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Економічні науки. 2011. Вип. 2, Т.3. С.222–228. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>
2. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів

управління колективом. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 18. С. 99–105.

3. Прохоровська С.А., Фалович Н.М. Мобінг у трудових колективах: причини і наслідки. *Перспективи індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: світові тенденції та національні пріоритети*: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції / Тернопіль. 13-14 травня 2021 року. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 264 с.

4. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції : колективна монографія. / за ред. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. Тернопіль 2021. 351 с.

#### Вікторія МУДРА

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

#### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система надання медичних послуг у країні перебуває в стані постійної зміни. Ця система є складною, має багато рівнів та гілок. Ці зміни вимагають розробки складних підходів до управління як у державному, так і у приватному секторах охорони здоров'я. Управління системою охорони здоров'я в Україні потребує нових підходів до реформування організаційно-структурних аспектів медичної сфери, розробки нових моделей взаємодії з державним управлінням та захистом працюючого населення. Система охорони здоров'я - це важливий компонент для суспільства, який забезпечує населенню медичну допомогу та піклується про здоров'я громади. Однак, у багатьох країнах, в тому числі і в Україні, існують проблеми з наданням якісних та доступних послуг у цій сфері. Тому, вдосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я є важливою та актуальною проблемою.

У національній стратегії реформування медичної системи України на період 2015-2025 років визначені ключові проблеми та потенційні напрями їх вирішення, щоб створити нову державну політику у галузі охорони здоров'я. Це включає глибокі нормативні зміни та впровадження нових фінансових механізмів для захисту прав людини в цій сфері в Україні. Медична система країни має ґрунтуватися на трьох основних принципах: орієнтованості на пацієнта, результат і

використання кращих технологій та методів надання медичних послуг [1-2].

Напрями вдосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я можуть бути різними. Серед них можна виокремити наступні:

1. Модернізація інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Наприклад, використання інтернету та мобільних додатків може допомогти пацієнтам швидше звертатися за медичною допомогою, отримувати електронні рецепти та інші медичні документи, спростити процес запису на прийом до лікаря. У свою чергу застосування телемедицини дозволяє лікарям дистанційно консультувати пацієнтів та надавати медичну допомогу, що є особливо важливим у віддалених районах. Також, важливо покращити інфраструктуру медичних закладів, забезпечивши їх сучасним обладнанням та інструментами.

2. Покращення роботи медичного персоналу. Для цього доцільно сприяти професійному зростанню медичних працівників, забезпечити їх належною заробітною платою та умовами праці. Забезпечити медичних працівників сучасними інструментами для діагностики та лікування. Також, важливо встановити стандарти надання медичної допомоги та проводити регулярний моніторинг роботи лікарів та медичних сестер, щоб уникнути некваліфікованої допомоги та помилок.

3. Збільшення фінансування системи охорони здоров'я. Недостатнє фінансування є однією з головних проблем у системі охорони здоров'я. Збільшення фінансування може допомогти поліпшити матеріально-технічну базу закладів охорони здоров'я та забезпечити якісні послуги для населення.

4. Поліпшення управління системою охорони здоров'я. Управління системою охорони здоров'я має бути ефективним та прозорим, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та надання якісних медичних послуг для населення. Щоб забезпечити більш ефективне управління медичними закладами, необхідно здійснювати впровадження сучасних технологій та вдосконалення інформаційних систем.

5. Поліпшення доступності медичних послуг. Це можна зробити за допомогою розвитку медичної інфраструктури, зокрема, будівництвом нових лікарень та клінік, а також розширенням мережі амбулаторій та поліклінік у різних регіонах країни. Відтак, доцільно забезпечити доступність медичних послуг для всіх верств населення, незалежно від їхнього матеріального стану, шляхом розвитку соціальної медицини.

6. Ефективна координація та співпраця між різними рівнями медичної допомоги. В цьому контексті доцільно розробити систему

електронних медичних карток, які будуть містити інформацію про стан здоров'я пацієнта та його лікування, що дозволить медичним працівникам швидко та точно здійснювати діагностику та планування лікування [3-4].

7. Популяризація здорового способу життя та профілактика захворювань. В цьому контексті доцільно проводити масові заходи, які сприятимуть підвищенню медичної грамотності населення та забезпечать доступ до інформації про здоров'я та здоровий спосіб життя.

Отже, вдосконалення системи надання послуг населенню у сфері охорони здоров'я є складним процесом, що потребує взаємодії між державними та приватними секторами, а також активної участі населення. Однак, якщо реалізувати комплексні заходи, можна досягти значного покращення якості медичної допомоги. Щоб покращити ефективність системи надання послуг у сфері охорони здоров'я та забезпечити якісну медичну допомогу населенню доцільно збільшувати фінансування, модернізувати медичну техніку та обладнання, підвищувати кваліфікацію медичного персоналу та впроваджувати нові технології у наданні медичних послуг. Тільки такі заходи можуть призвести до значного покращення якості медичної допомоги та забезпечення належного здоров'я громади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Авраменко Н. В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні: сучасний стан, шляхи вдосконалення: монографія. Запоріжжя: КПУ. 2010. 196с.
2. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені Ві Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2019, 30 (69), № 2: 102-110.
3. Карпичин Н. І. Шляхи оптимізації фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні. *Світ фінансів*, 2017, 4 (21): 99-104.
4. Нікітіна О. Г. *Підвищення якості надання послуг у сфері охорони здоров'я*. Master's Thesis. Сумський державний університет. 2020.

**Олена МУЗИКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Зоряна ПУШКАР

## **КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Комунікація є важливим елементом нашого життя та співіснування в суспільстві, впливає на наші взаємини з іншими людьми, на наше розуміння світу, наші думки та поведінку. У сучасному світі, коли

інформація швидко поширюється та доступна за допомогою інтернету та соціальних мереж, вивчення ефективності методів комунікації, аналіз впливу засобів масової інформації на громадську думку, дослідження взаємодії між людьми та комунікаційними технологіями у віртуальних середовищах, вкрай важливо.

«В умовах третьої хвилі глобалізації важливу роль в розвитку країн відіграє цифрова економіка, найголовнішим фактором якої є інформація та знання, а також шляхи доступу до них. Цифрова економіка - це не окрема галузь, а віртуальне середовище, яке доповнює нашу реальність. Все частіше цифрова економіка переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування все складнішим» [1].

Як зазначають автори [4]: «Створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достовірності, оперативності, чіткості, гнучкості – це одне з важливих завдань в організаціях та у державі, де запроваджено військовий стан і йде війна. Для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівникам всіх рівнів управління визначити, наскільки зрозумілими для підлеглих є завдання, які перед ними ставляться».

Ефективна комунікація між різними рівнями управління та працівниками може допомогти підвищити продуктивність, зменшити конфлікти та підвищити задоволеність працівників.

На думку Пушкар З.М. та Пушкар Б.Т. [4]: «Комунікація – це процес обміну інформацією, що включає суб'єкти комунікації, спосіб і об'єкт комунікації. Комунікаційні потреби як держави, так і кожної організації, залежать від ситуації, яка склалась в країні, характеристик зовнішнього середовища (динамічності, складності, невизначеності); завдань, що в першу чергу вирішуються державою та організацією, основних характеристик організації – масштабів, сфери діяльності, структури.»

Цифрова трансформація, має значний вплив, зокрема на комунікації в підприємстві. Технологічний прогрес привів до збільшення кількості та різноманітності каналів комунікації, що в свою чергу змінює способи взаємодії між співробітниками та зовнішніми зацікавленими сторонами [1].

Зміни, які відбулися в комунікаціях на підприємстві через діджиталізацію:

- збільшення швидкості та доступності комунікації: з'явилися нові інструменти, такі як електронна пошта, месенджери, соціальні мережі, відео конференції, які дозволяють співробітникам взаємодіяти миттєво та безперервно. Це забезпечує швидкість та доступність комунікації, що в свою чергу збільшує ефективність роботи підприємства;

- збільшення кількості каналів комунікації: відео конференції, чати, соціальні мережі, що дозволяє співробітникам обирати найбільш зручний та ефективний спосіб взаємодії між собою та зовнішніми зацікавленими сторонами;

- покращення взаємодії та співпраці: діджиталізація дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця, що сприяє збільшенню співпраці між різними відділами та зменшенню бюрократії.

На підприємствах звертають увагу на способи комунікації зі своїми споживачами, включаючи рекламу, електронну пошту, соціальні медіа, телефонні дзвінки та інтернет-чати. Важливо забезпечити якість комунікації з клієнтами та розвивати стратегії збільшення лояльності та задоволеності клієнтів – комунікації зі споживачами.

Внутрішня комунікація має велике значення для забезпечення ефективності та співпраці в робочих групах та командах. «Керівнику варто враховувати шлях поширення формальної інформації, тому що ефективність вертикальної нагору і вниз по ієрархічних рівнях керування) комунікації набагато нижчий, ніж горизонтальної (між співробітниками одного рівня). Дослідження показують, що тільки 20-25% інформації, що виходить від керівництва, доходить до робітників і правильно розуміється ними. Зворотний рух інформації, від робітників до верхніх ешелонів керування, ще менш ефективний, доходить не більш 10% даних. Ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%.» [2].

Необхідно розробляти системи комунікації між працівниками та менеджерами вищого рівня, використовувати електронні засоби комунікації, організовувати зустрічі та конференції. Комунікація з партнерами та постачальниками є важливою частиною взаємодії підприємства з іншими компаніями. У цій сфері важливо використовувати ефективні системи електронного документообігу, підтримувати зв'язки з ключовими партнерами та постачальниками, а також розвивати стратегії співпраці. Підприємства в період кризисної комунікації повинні бути готовими до негативних ситуацій та швидко реагувати на них. Важливо мати плани кризисної комунікації та забезпечувати ефективну співпрацю зі ЗМІ, владою.

З огляду на досвід роботи українських підприємств можна виділити як переваги, так і недоліки. Приміром, до переваг можемо віднести практику підприємства ТОВ «АГРОСЕМ», яке за допомогою покращення системи комунікацій та комунікаційних технологій вдалося збільшити продуктивність та зменшити витрати (швидше та ефективніше вирішує проблеми, зменшило витрати на подорожі, зустрічі). На підприємстві покращилась взаємодія з клієнтами, підвищилась якість послуг та впроваджуються нові види послуг. Компанія, зважаючи на стрімкий

розвиток технологій, активно залучає IT-фахівців, які працюють над внутрішніми процесами комунікацій, а також забезпечують безпеку даних та захист їх від несанкціонованого доступу.

Проте, багато українських підприємств стикаються з рядом проблем у розвитку комунікацій, а саме, не мають чіткої стратегії комунікації, що призводить до недостатньої ефективності комунікаційних процесів; часто не мають достатньої кількості фахівців, які були б компетентними в галузі комунікацій. Це може призводити до використання неефективних методів комунікації, а також до недостатньої реакції на кризисні ситуації. Українські підприємства часто не мають достатньої технічної оснащеності для ефективної комунікації. Також часто мають проблеми з культурою відкритості та довіри, що може впливати на якість комунікації з різними зацікавленими сторонами [3].

Отже, комунікації є ключовим інструментом для ефективної роботи на підприємстві та управлінні. Взаємодія між різними зацікавленими сторонами відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємства. Якщо комунікація є ефективною, то забезпечується більш високий рівень взаєморозуміння між колегами, партнерами та клієнтами, що забезпечує більш ефективне прийняття рішень та досягнення поставлених цілей.

На нашу думку, підприємствам необхідно розробити та впровадити цілеспрямовану стратегію комунікації, яка враховуватиме потреби всіх зацікавлених сторін, стрімкі зміни у зовнішньому середовищі та швидко пристосовуватись до змін, особливо цифрової економіки. Крім того, ефективна комунікація зменшує ризик конфліктів та непорозумінь між працівниками, а також забезпечує краще керівництво та мотивацію персоналу. У сучасних умовах, коли діяльність бізнесу все більше залежить від електронних засобів комунікації, важливо мати достатній рівень компетентності в галузі комунікацій та технічної оснащеності, щоб успішно конкурувати на ринку та забезпечувати розвиток підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Цифрова економіка та сучасні виклики / 5-а Всеукраїнська науково – практична Інтернет – конференція «Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку» 29 травня 2020 р., м. Херсон, С.58-61
2. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 165-169с.
3. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 12. С. 79–86.
4. Пушкар З.М. Комунікаційні канали під час військового стану в Україні /З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 31 травня 2022 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С.159-162.

**Ольга МУЗИКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

### **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Методи оцінки ділових якостей керівників можуть відрізнятися залежно від конкретних умов діяльності організації або галузі. Проте є деякі загальні особливості, які слід враховувати при оцінці ділових якостей керівників, особливо в сучасному складному та динамічному бізнес-середовищі.

Адаптивність: у сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, керівники повинні бути адаптованими до нових викликів і ситуацій. Методи оцінювання повинні оцінювати здатність керівника коригувати свій підхід і стиль керівництва відповідно до мінливих вимог бізнесу.

Стратегічне мислення: керівники повинні володіти здібностями стратегічного мислення, щоб створювати довгострокові бізнес-плани, визначати нові можливості для бізнесу та передбачати потенційні загрози. Методи оцінки повинні оцінювати здатність керівника розробляти та реалізовувати стратегічні плани.

Побудова команди: здатність керівника створювати та керувати високоефективною командою має вирішальне значення для успіху. Методи оцінювання повинні оцінювати здатність керівника сприяти командній роботі та співпраці, ефективно делегувати завдання та створювати позитивну робочу культуру.

Комунікаційні навички: здатність керівника ефективно спілкуватися зі співробітниками, зацікавленими сторонами та клієнтами є важливою. Методи оцінювання повинні оцінювати комунікативні навички керівника, включаючи його здатність активно слухати, чітко передавати інформацію та вирішувати конфлікти.

Емоційний інтелект. Емоційний інтелект має вирішальне значення для керівників, щоб будувати та підтримувати стосунки зі співробітниками, клієнтами та зацікавленими сторонами. Методи оцінювання мають оцінювати емоційний інтелект керівника, включаючи його здатність керувати своїми емоціями, розуміти емоції інших і орієнтуватися в складних ситуаціях.



Орієнтація на результат: Керівники повинні бути орієнтовані на результат, мати досвід досягнення бізнес-цілей. Методи оцінки повинні оцінювати здатність керівника встановлювати та досягати цілей, визначати сфери для вдосконалення та вимірювати успіх їхніх ініціатив.

Безперервне навчання: здатність керівника йти в ногу зі змінами галузі та новими технологіями є критично важливою. Методи оцінювання повинні оцінювати готовність керівника навчатися та адаптуватися до нових знань і технологій.

Оцінка ділових якостей керівників медичних закладів в умовах воєнного стану може становити унікальні виклики через нестабільність та нестабільність, спричинені конфліктною ситуацією. Насамперед це обмеженість ресурсів: у ситуації воєнного стану таких ресурсів, як медичне приладдя, обладнання та персонал, може бути мало. Тому вміння керівника медичного закладу ефективно управляти ресурсами, приймати стратегічні рішення та розставляти пріоритети завдань стає ще більш критичним.

Важливим є питання безпеки: безпека медичного персоналу та пацієнтів є надзвичайно важливою у конфліктній ситуації. Тому вміння керівника медичного закладу забезпечити безпеку свого персоналу та пацієнтів має вирішальне значення.

І як оцінювання в звичайних умовах важливим є адаптація до мінливих обставин: у ситуації воєнного стану ситуація може швидко змінитися, і керівники повинні мати можливість адаптуватися до мінливих обставин. Лідери, які є гнучкими, інноваційними та здатними швидко приймати рішення під тиском, можуть бути краще підготовлені для управління медичними закладами в таких умовах.

Ефективна комунікація має вирішальне значення для будь-якої керівної посади, але це стає ще важливішим у ситуації воєнного стану. Керівники повинні вміти чітко, лаконічно та ефективно спілкуватися зі своєю командою, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

У ситуації воєнного стану можуть виникати етичні дилеми, наприклад, чи надати пріоритет догляду за військовослужбовцями чи цивільним особам. Лідери повинні дотримуватись твердих етичних принципів і бути здатними приймати рішення, які відповідають інтересам їхніх пацієнтів і суспільства в цілому.

Загалом, оцінка ділових якостей керівників медичних закладів в умовах воєнного стану потребує дещо іншого набору навичок та здібностей, ніж у більш стабільних умовах. Керівники, які володіють вищезазначеними якостями, можуть краще керувати медичними закладами в цих складних обставинах.

#### Список використаних джерел:

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.А. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.

**Вікторія МУЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ДЯКІВ

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система управління персоналом та кадровим потенціалом займає вагоме місце в системі управління медичним закладом. Це пов'язано із цінністю та важливістю медичних закладів, як ключових елементів соціальної інфраструктури.

В системі охорони здоров'я термін «персонал» або «кадри» має своєрідну специфіку застосування і найчастіше використовується у вигляді «медичний персонал».

Медичний персонал – це соціально-економічна категорія населення, а саме працездатні громадяни, які пройшли спеціальне професійне навчання, володіють знаннями, трудовими навичками, умінням, досвідом роботи в медичній сфері та перебувають в трудових відносинах з різноманітними організаціями сфери охорони здоров'я.

Показники ефективності управління трудовими ресурсами та кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я є заздалегідь затвердженими нормативами. Саме відповідність та дотримання медичним працівником трудових та тимчасових норм є оцінкою ефективності їх діяльності.

Відповідність стратегії та місії закладу є головною метою управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу. Під системою управління персоналом в медичному закладі розуміти сукупність способів, методів, технологій роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку, то основною метою вдосконалення системи управління персоналом є розвиток кадрового потенціалу закладу, ефективного використання персоналу, поліпшення якості трудового життя працівників.

Важливо зазначити, що метою управління персоналом та кадровим потенціалом є формування працездатних команд, колективів, в яких працівники діють з урахуванням власних інтересів та на благо закладу в цілому.

Основними завданнями управління персоналом та кадровим потенціалом є:

- задоволення потреби підприємства в кадрах;
- забезпечення раціональної розстановки та професійно-кваліфікаційного і посадового просування кадрів;
- ефективне використання трудового потенціалу підприємства [1].

Система управління персоналом та кадровим потенціалом в медичному закладі повинна вирішувати як поточні кадрові питання і в зв'язку з цим бути оперативною і орієнтуватися на стратегію розвитку закладу та розглядати майбутні перспективи кадрового забезпечення. І між цими двома факторами повинна бути абсолютна взаємодія, як баланс короткострокових та стратегічних інтересів для досягнення поставлених цілей.

Система управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу першочергово направлена на створення передумов формування, розкриття сутності, становлення та розвитку персоналу для підвищення якості роботи медичного закладу та включає в себе такі складові (рис. 1):



Рис. 1. Складові системи управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу

Примітка: Складено автором на основі [2]

Акцентуємо увагу на особливості професії «Медичний працівник», яка полягає в підвищеній відповідальності, важливості, складності, максимальній уважності, значним практичним навичкам, знанням та великому стресовому навантаженні. Виходячи з цього стверджуємо, що актуальними завданнями управління персоналом в закладах сфери охорони здоров'я безпосередньо пов'язані з розвитком кадрового потенціалу працівників з використанням сучасних освітніх технологій та ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяє забезпечити ці заклади персоналом, який здатний на високому професійному рівні вирішувати завдання підвищення якості медичної допомоги населенню [3].

Важливу роль при формуванні кадрового потенціалу медичних закладів відіграють критерії та показники ефективності системи управління персоналом, які характеризують якість персоналу.

Можна виділити такі показники оцінки ефективності діяльності персоналу медичного закладу:

- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень трудової дисципліни;
- рівень виконавчої дисципліни;
- професійний рівень;
- соціальна структура персоналу;
- питома вага порушників трудової дисципліни;
- надійність роботи персоналу;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- якість роботи персоналу [2].

Ефективність роботи – це, першочергово організація роботи персоналу, мотивація праці, соціально-психологічний клімат в колективі, яка залежить від особливостей, специфіки та методів роботи з персоналом.

Однією з основних складових роботи з персоналом, яка охоплює весь процес функціонування кадрового механізму в закладі є кадрова політика. Розрізняють такі принципи кадрової політики медичного закладу:

- первинного відбору персоналу;
- набору персоналу;
- розподілу потенційних працівників за посадами;
- ефективного використання персоналу;
- безперервного навчання персоналу;
- перенавчання персоналу при необхідності;
- забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації персоналу;

- принципи коректного звільнення.

Якщо узагальнити, то кадрову політику можна класифікувати як діяльність щодо формування максимально збалансованого та ефективного колективу з урахуванням пріоритетних цілей як організації в цілому, так і окремих співробітників зокрема. Кадрова політика визначає головний напрямок та основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них і розробляється вищим керівним складом, кадровою службою [4].

Отже, особливість управління та оцінки медичного персоналу в закладах охорони здоров'я полягає в забезпеченні підприємства, організації, закладу, установи необхідним кваліфікованим персоналом для досягнення стратегічних цілей. Політика кадрового потенціалу в свою чергу стимулює працівників підвищувати рівень знань та досвід для кар'єрного розвитку і зростання. Зі сторони нормативно-правового забезпечення інтереси персоналу будь якого підприємства захищені та контролюються державою, а якісна система оцінювання медичного персоналу (атестації) створює умови для мотивації та кар'єрного зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амоша О.І., Шамілева Л.А. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: [http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\\_upravlinskih\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf). (дата звернення: 14.01.2021)
3. Білінська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 11 (79). С. 69 – 73.
4. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. *Маркетингові технології ПБС*. 2017. С. 7–30.

**Юрій НЕДОШИТКО,**

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

**Галина ЛІБИЧ**

здобувачка 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

#### **ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ**

У сучасних умовах розвитку економіки спостерігається активне впровадження технічних інновацій у різних галузях і сферах діяльності підприємств, установ і організацій, в тому числі і в сфері охорони здоров'я. Керівники сучасних закладів охорони здоров'я в процесі прийняття управлінських рішень досить часто стикаються з певними ризиками, викликаними ситуацією невизначеності в галузі. Найбільш гостро невизначеність стала простежуватися останніми роками, внаслідок змін у світі з одночасним реформуванням вітчизняного законодавства.

Для визначення впливу невизначеності на сферу охорони здоров'я доцільно виділити чинники, що надають негативний вплив на них. Щодо прийняття управлінських рішень це: 1) ризик можливих відмов та поломок медичного обладнання; 2) ризик зміни цін на матеріально-технічні ресурси; 2) ризик ускладнення політичної ситуації у світі; 3) ризик збою в логістичній мережі, недопостачання та постачання неякісних лікарських засобів та товарів медичного призначення; 4) ризик помилок та збоїв у постачанні; 5) ризик підвищення цін на лікарські засоби та товари медичного призначення, комплектуючі, матеріали, медичне обладнання від даного постачальника.

За таких умов слід приділити особливу увагу розробці алгоритму прийняття управлінських рішень. Рекомендований алгоритм прийняття управлінського рішення представлений рис. 1.

В умовах невизначеності та ризику дана модель може бути вдосконалена за допомогою оцінки варіантів рішення з урахуванням факторів ризику. При цьому також можливо використовувати метод ранжирування рішень, однак головним чинником тут є найменша ризикованість варіантів.

Методологія прийняття рішення в умовах ризику та невизначеності можна побудувати на основі «матриці рішень», приклад якої наведено у таблиці 1.

Рекомендована матриця рішень визначає один із її видів, який можна позначити як «матриця виграшів», оскільки саме вона оцінює показник ефективності. Можлива побудова матриці рішень та іншого виду, представленого як «матриця ризиків», у якому замість показників ефективності використовуватимуться показники фінансових втрат, що відповідають певним поєднанням можливих альтернатив прийняття рішень та ситуацій розвитку подій.

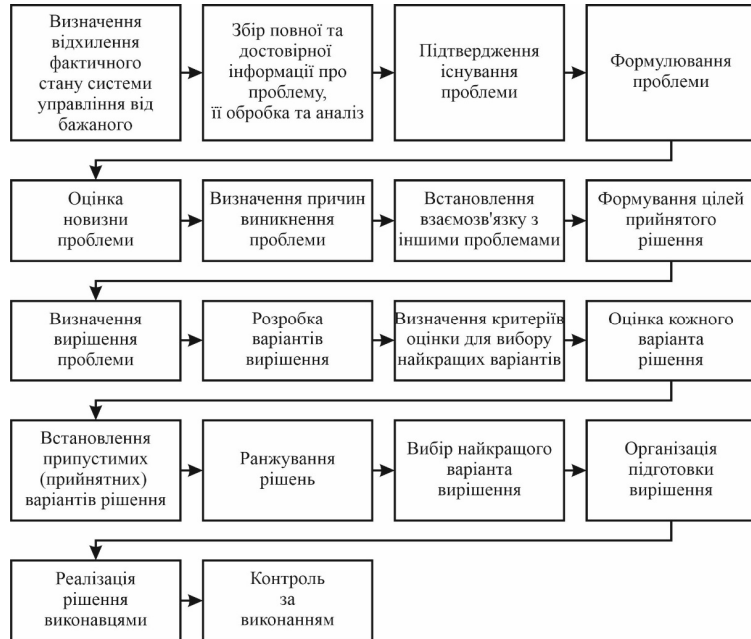


Рис. 1. Рекомендований алгоритм прийняття управлінських рішень

Таблиця 1

**Матриця рішень**

Варіанти альтернатив інвестицій (A1)	Варіанти прийняття рішень			
	C1	C2	...	Cn
Фінансові вкладення інвестицій (A1)	E11	E12	...	E1n
Інвестиційні вкладення в модернізацію обладнання (A2)	E21	E22	...	E2n
Інвестиції в розширення діяльності (A3)	...	...	...	...
Інвестиції в нову діяльність (A4)	En1	En2	...	Enn

Примітка. A<sub>1</sub>; A<sub>2</sub>;... A<sub>n</sub> – кожен із альтернатив рішення;

Z<sub>1</sub>; C<sub>2</sub>;...; Z<sub>n</sub> – можливі варіанти ситуації;

E<sub>11</sub>; E<sub>12</sub>; E<sub>1n</sub>; E<sub>21</sub>; E<sub>22</sub>; E<sub>2n</sub>; E<sub>n1</sub>; E<sub>n2</sub>;...; E<sub>nn</sub> – рівень ефективності прийнятого рішення, певної альтернативи за конкретної ситуації.

На основі представленої матриці вибирається найкраще альтернативне рішення щодо обраного критерію. Методика такого розрахунку диференціюється за різних умов ризику та невизначеності за параметрами, наведеними на рис. 2.

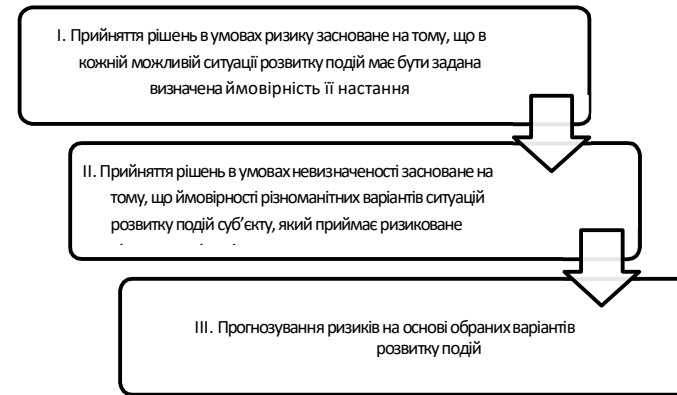


Рис. 2. Параметри вибору управлінських рішень за наявності ризику та невизначеності

Оцінка ймовірності реалізації окремих ситуацій розвитку подій визначається експертним шляхом. Матриця рішень, побудована за умов ризику з урахуванням ймовірності окремих ситуацій, визначає інтегральний рівень ризику щодо кожної з наявних альтернатив прийняття рішень.

Основними критеріями, що використовуються в процесі прийняття рішень в умовах невизначеності, є: 1) критерій Вальда (критерій «максиміна»); 2) критерій «максимаксу»; 3) критерій Гурвіца (критерій «оптимізму-песимізму» чи «альфа-критерій»); 4) критерій Севіджа (критерій втрат від «мінімаксу»).

Таким чином, алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності може бути побудований на основі попереднього формування варіантів управлінських рішень, виявлення ризикових подій у кожному з них, та, факторів невизначеності, оцінки за представленими критеріями кожної з альтернатив, вибору найменш ризикованого та прибуткового варіанта.

**Список використаних джерел:**

1. 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.А. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкяльняка

М.М., Желюк Т.А. Тернопіль, Крок, 2021. 516 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>

4. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>

### Назар НОВИЦЬКИЙ

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

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРАМИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ МІСТА В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

В контексті економічної безпеки публічне управління є практичним, організуючим і регулюючим впливом держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження або перетворення, що спирається на владну чинність. Разом з тим, роль місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в управлінні сферами життєдіяльності міста є найбільшою, адже полягає в розробці програм соціально-економічного розвитку міста; стимулюванні збільшення і використанні трудового, науково-технічного та інтелектуального потенціалу міста; підтримці і розвитку соціальної та виробничої інфраструктури. Також до їх функцій належить наповнення бюджету та його використання, створення умов для комфортного проживання, розвитку бізнесу тощо. При цьому міста та населення в ньому виступають вузловими точками територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій. Все це значно розширює масштаби діяльності органів управління містом та ускладнює функції цих органів, так як, потребує від працівників органів місцевої виконавчої влади, місцевого самоврядування нових підходів та знань у галузі публічного управління сферами життєдіяльності міста.

Ми вважаємо, що розвиток всіх сфер життєдіяльності міста можливий лише при взаємодії всіх суб'єктів управління містом: місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, суб'єктів

господарювання та громадських об'єднань. Кожен з суб'єктів управління сферами життєдіяльності міста має свою роль та здійснює відповідні функції в процесі управління.

Зазначимо, що економічна безпека міста безпосередньо залежить від розвитку його індустріальної складової, залучення прямих іноземних інвестицій та обсягу реалізації товарів і послуг, що також має бути відображено у характеристиках безпечного стану міста. При цьому сукупність умов, що визначають безпечний стан міста, з одного боку, є результатом державної політики щодо розвитку міст, розширення компетенцій міської влади. З іншого боку, сукупність таких умов переважною мірою створюється та підтримується міською владою в межах її компетенцій у співпраці з органами державної та регіональної влади, у взаємодії міста та держави. Разом з тим, в умовах розширення повноважень муніципальних органів влади і, відповідно, посилення їхньої відповідальності за якість життя у місті, забезпечення його економічної безпеки перетворюється на необхідний елемент системи управління розвитком регіонів і держави в цілому.

В контексті публічного управління сферами життєдіяльності міста забезпечити його економічну безпеку без ресурсів (фінансових, людських, інтелектуальних, матеріальних тощо) неможливо. Для міст з різними характеристиками вимоги до ресурсів, міра їхньої субституційності, доступності тощо різняться. Проте наявність ресурсів ще не гарантує досягнення економічної безпеки міста прийнятної рівня – наявними ресурсами, ще необхідно їх ефективно розподілити. Водночас, функціонування системи економічної безпеки міста включає в себе пошук та аналіз інформації, аналіз загроз та небезпек, можливостей, знаходження, вибір оптимальних шляхів реагування та захисту об'єктів економічної безпеки. Відтак, інформаційна взаємодія в системі забезпечення економічної безпеки повинна формуватись на основі існуючих та потенційних інформаційних потоків.

Так, позитивна динаміка розвитку життєдіяльності міста може погіршувати якість життя у ньому через збільшення цін на житло та його оренду, а також негативно впливати на комфортність проживання у місті, якщо підприємства міста спричиняють негативний вплив на довкілля. При цьому економічні інтереси сучасного міста спрямовані на максимальне задоволення потреб його населення, яке не просто мешкає у місті, а й ще працює у ньому (забезпечення виробничої та невиробничої інфраструктур, благоустрою, транспортного зв'язку, житлового та офісного будівництва, розвитку об'єктів соціальної, медичної, культурної сфери) [1].

Зазначимо, що від виконавчого комітету міської ради та міського голови до системи економічної безпеки надходять запити щодо стратегій

і тактики управління функціонування міста, обґрунтування управлінських рішень і прогнозування їх наслідків, визначення рівня ризиків і їх нейтралізації, а також рішення щодо заходів забезпечення збалансованої системи економічної безпеки міста.

Проте, від системи економічної безпеки до внутрішнього середовища міста надходять: рекомендації щодо прийняття управлінських рішень; рішення щодо запобігання небезпек і загроз; рекомендації щодо використання виявлених можливостей; рішення щодо фізичної та технічної охорони об'єктів міста; рекомендації та рішення с приводу функціонування підприємств всіх форм власності, які знаходяться на території міста; рекомендації по співпраці та співробітництву з громадськими організаціями [2]. Відтак, в контексті управління життєдіяльністю міста доцільно включити до складу комплексних характеристик безпечності стану міста: комфортність проживання у місті; динаміка розвитку міста; якість життя у місті; прозорість управління містом; стан соціально-економічних інститутів, що забезпечують життєдіяльність міського населення.

Таким чином, для забезпечення життєдіяльності міста в контексті економічної безпеки доцільним є:

- налагодження співпраці влади, громадськості, бізнесу та науки;
- створення сприятливого інвестиційного та інноваційного клімату та стимулювання діяльності інноваційно-активних підприємств;
- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу та виходів їх на нові ринки;
- збалансоване використання природних ресурсів та впровадження відновлюваних джерел енергії;
- розбудова ділової інфраструктури;
- впровадження інноваційних технологій для надання послуг населенню;
- розвиток якісної мережі транспортних сполучень;
- тісна міжнародна та міжсекторальна співпраця.

Отже, економічна безпека сфер життєдіяльності міста, що враховує економічні інтереси суспільства виступає важливою умовою сталого розвитку міста та є результатом не лише задоволення економічних інтересів громадян, суб'єктів господарювання, органів влади з інтересами зовнішнього та внутрішнього середовища, а й взаємоузгодження таких інтересів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жукова Н. В. Економічні інтереси сталого розвитку малих міст у системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14. Ч. 1. С. 98-103.

2. Плужник А.В. Формування системи забезпечення економічної безпеки міста. *Економічні науки*. 2015. № №7/3(12). С. 47-51.

**Володимир НОВОСЕЛЬСЬКИЙ,  
Юлія СМАЛЬКО**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Андрій КОЦУР

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ**

Для розвитку персоналу на підприємстві необхідно визначити потреби підприємства у талантах та розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника. Навчання та розвиток працівників слід підтримувати за допомогою внутрішніх та зовнішніх навчальних програм. Важливо створити культуру, що сприяє комунікації та співпраці працівників та забезпечує баланс між роботою та особистим життям. Підприємства повинні розвивати лідерські навички серед своїх працівників та встановлювати систему наставництва. Важливо також створити систему оцінки роботи працівників та використовувати її для розробки індивідуальних планів розвитку. Мотивація працівників та стимулювання їх до досягнення спільних цілей компанії також є важливим елементом стратегії розвитку персоналу. Підприємства повинні розробляти свою стратегію розвитку персоналу з урахуванням світового досвіду та найкращих практик в галузі, з урахуванням потреб компанії та її працівників.

При вивченні зарубіжного досвіду розробки та впровадження стратегій розвитку на підприємствах слід відзначити, що польські підприємства повинні готуватися до роботи на єдиному європейському ринку та змагатися з конкурентами. Щоб забезпечити зростання своєї ділової активності та реалізації пріоритетів бізнес-стратегії, вони повинні використовувати фінансовий ринок для збільшення вартості компанії, забезпечувати ефективне використання активів, створювати систему бізнес-процесів, що орієнтована на обслуговування клієнтів, враховувати скорочення життєвого циклу продукції та активів, створювати комунікативні зв'язки між споживачами та постачальниками, здійснювати сегментацію ринку відповідно до очікувань клієнтів та підвищувати значущість знань та обов'язків

працівників. Польські підприємства мають досвід вирішення цих завдань, оскільки стикаються з тиском конкуренції на європейському ринку.

Разом з цим, на підприємствах США використовуються різноманітні стратегії розвитку, залежно від галузі та конкретних цілей компаній. Однією з найпопулярніших стратегій є стратегія інновацій, яка полягає у постійному впровадженні нових ідей та технологій для забезпечення конкурентних переваг. Іншою популярною стратегією є стратегія диверсифікації, яка передбачає розширення діяльності компанії на нові галузі або ринки. Також на підприємствах США використовують стратегії розвитку, що базуються на різних формах співпраці, наприклад, стратегію партнерства або стратегію франчайзингу. Крім того, все більш популярною стає стратегія сталого розвитку, що відображає зростаючу увагу до соціальної відповідальності та екологічних питань. Загалом, стратегії розвитку на підприємствах США можуть бути дуже різноманітними та адаптованими до конкретних потреб та умов компаній.

Водночас, на підприємствах у США використовуються інші підходи до розвитку бізнесу. Наприклад, однією з таких стратегій є стратегія росту за допомогою поглинання інших компаній, яка полягає в тому, що компанії збільшують свої ресурси та ринкову присутність шляхом придбання інших компаній або їх об'єднання, що відповідно може допомогти підприємству отримати доступ до нових ринків, технологій або споживачів.

Також на підприємствах США використовуються стратегії, які базуються на використанні нових технологій та цифрових інструментів. Зокрема, це може бути стратегія цифрової трансформації, яка передбачає впровадження цифрових технологій у всіх аспектах діяльності компанії для забезпечення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Значною мірою на підприємствах у США розвивається також стратегія маркетингової орієнтації, коли компанії зосереджуються на задоволенні потреб та очікувань своїх клієнтів та споживачів. Для цього вони проводять дослідження ринку, аналізують поведінку споживачів та розробляють продукти та послуги, які максимально задовольняють їхні потреби. Також у США дедалі більше уваги приділяється стратегіям, які базуються на розумному використанні даних та аналітиці, що дозволяє більш ефективно приймати рішення щодо розвитку своєї діяльності.

Проаналізуємо світовий досвід в розробці стратегії розвитку персоналу на прикладах окремих підприємств:

1) General Electric має досвід в розробці стратегії розвитку персоналу,

яка базується на системі "рейтингування талантів", що дозволяє виявляти та оцінювати талановитих працівників та розробляти для них індивідуальні плани розвитку. Крім того, General Electric пропонує своїм працівникам широкий спектр навчальних програм та можливостей для саморозвитку.

2) Zappos має свою стратегію розвитку персоналу, яка базується на тому, що працівники мають бути щасливими та задоволеними своєю роботою. Зокрема, зазначена компанія активно вкладає в навчання та розвиток своїх працівників, організовує для них внутрішні програми навчання, а також пропонує можливості для саморозвитку та самовдосконалення.

3) компанія HubSpot має свою стратегію розвитку персоналу, яка базується на системі "гнучкої робочої культури, що дозволяє працівникам працювати з будь-якого місця та з будь-якого пристрою, що забезпечує їм більшу свободу та гнучкість в роботі.

4) компанія Patagonia має свою стратегію розвитку персоналу, яка базується на підтримці балансу між роботою та особистим життям працівників. Компанія встановлює робочі години та гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам займатись особистими справами та зберігати баланс між роботою та особистим життям.

6) компанія Airbnb має свою стратегію розвитку персоналу, яка базується на підтримці культури співпраці та комунікації. Компанія ставить перед собою завдання створити команду працівників, які працюють разом на досягнення спільних цілей.

7) компанія Deloitte має свою стратегію розвитку персоналу, яка базується на системі "талант-менеджменту". Ця система дозволяє виявляти талановитих працівників та розробляти для них індивідуальні плани розвитку.

Відтак, кожне підприємство має свій власний підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, що залежить від бізнес-моделі, культури компанії, ринку та інших факторів. Проте, загальні принципи таких стратегій включають активну підтримку навчання та розвитку працівників, створення сприятливих умов для праці та розвитку кар'єри, підтримку балансу між роботою та особистим життям працівників, а також створення команди працівників, яка працює разом на досягнення спільних цілей.

Тому, до ключових принципів стратегії розвитку персоналу пропонуємо віднести такі:

- визначення потреб компанії у талантах та розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника;
- підтримка навчання та розвитку працівників за допомогою

внутрішніх та зовнішніх навчальних програм;

- створення культури, яка сприяє комунікації та співпраці працівників;

- підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників;

- розвиток лідерських навичок серед працівників та створення системи наставництва;

- встановлення системи оцінки роботи працівників та використання її для розробки індивідуальних планів розвитку;

- створення системи мотивації та стимулювання працівників для досягнення спільних цілей компанії.

Взагалі, стратегія розвитку персоналу повинна бути розроблена з урахуванням потреб компанії та її працівників, а також з урахуванням світового досвіду та найкращих практик в галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. Право та інновації. 2020. №2 (30). С. 63-69.
2. Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю., Волощук, Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету «КРОК», 2 (54), 2019. С. 137–144.
3. Лавриненко Л. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Матеріали конференцій. Мукачево. МДУ 2019. С. 326-329.

#### **Ольга НЮНЬКІНА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ

Науковий керівник - д.е.н., професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Руслан АВГУСТИН

#### **ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ З ПАЦІЄНТАМИ**

Етичні закони й позиції у медицині – це погляди і знання, які наочно інтегрують моральні засади особистості лікаря й загалом процесу лікування, теорію і практику стосунків з хворими, суспільством та колегами. Не існує окремих етичних категорій щодо поведінки лікаря, фельдшера, медичної сестри чи санітарки. Етичні принципи у медицині – неподільне ціле, хоча кожен окремих медичний фах має свої професійні, а отже й етичні відмінності.

Розглянемо основні правила взаємодії медичного працівника та пацієнта. Медпрацівник при його взаємодії із пацієнтом повинен

дотримуватися першого і найголовнішого етичного принципу «Не нашкодь!». Ставлення медпрацівника і пацієнтів повинно будуватися на взаємній глибокій повазі. У будь-якій ситуації від медпрацівника потрібна тактовність і ввічливість без зацікавлення особистим життям пацієнтів. Медпрацівник не має дозволити грубість, нетерпимість, неувага, гнів і дратівливість. Крім того не доцільно переривати співрозмовником, домінувати над ним, критикувати пацієнтів сперечатися, поспішно ухвалювати рішення, упереджено відноситися до пацієнта. Ось чому медпрацівник має готуватися морально для проведення бесіди. А тому він зобов'язаний удосконалюватися сам, свої особисті навички спілкування, спілкуватися щиро.

Під час спілкування із пацієнтом важливо не розсіювати увагу, не відволікатися самому і не відволікати пацієнта від розповіді, проявляти співчуття, намагатися зрозуміти точку зору хворого, з'ясувати суть проблеми. Опісля задати навідні запитання, при цьому стежити за висловлюваннями, дотримуватися до кінця лікування вибраної методики спілкування, бути терпимим при спілкуванні з родичами хворого.

Від медичного працівника вимагається робити все можливе для того, щоб із пацієнтом увійти у співпрацю, коли сам пацієнт усвідомлюватиме кожний зроблений крок. Значимо, що хворому і його родичам уся медична інформація подається простою мовою у доступній формі. Лише за письмовою чи усною згодою хворого здійснюється кожне медичне втручання. Незважаючи на особисті погляди, медичний працівник не має перешкоджати хворому використовувати духовну підтримку священнослужителів з різних конфесій. Але сам він не має права пропонувати будь-які містичні чи релігійні способи лікування, а також нетрадиційну медицину.

Якщо пацієнт перебуває в загрозовому (термінальному) стані медичний працівник не має припиняти спроби врятувати його. Він зобов'язаний вживати усіх можливих заходів в обставинах, котрі виникли, щоб полегшити страждання хворого. Вдаватися до евтаназії не можна, вмираючому пацієнту лікар надає не тільки медичну, а й моральну підтримку до останньої хвилини, допомагаючи зберегти його людську гідність. У практиці медичної діяльності бували випадки, коли було оскаржено право лікаря, який лікував смертельно хворого людини, на його спадщину. При всій моральній підтримці і близькості, лікар повинен уникати надто довірливих стосунків і не вступати в обов'язки спадкоємця свого пацієнта [1]. А рішення про відключення людини від апаратів життєзабезпечення приймається тільки колегіально за згодою родичів, а також за умови наявності енцефалографічних даних про



припинення функціонування мозку.

На думку учених П. С. Назар, Ю. Г. Віленський, О. А. Грандо [2] «з розвитком і вдосконаленням медичної науки межі суперечності між класичним принципом – не нашкодь – та новітньою настановою – активно втручайся – суттєво зміщуються в бік радикалізму. Виховання моральних якостей у сучасних лікарів бажано спрямувати, з одного боку, на максимальне посилення фахової активності, виходячи з науково-технічних досягнень новітньої медицини, а з іншого – на виховання пересторог антифізіологічним вчинкам щодо хворого, з неодмінним пріоритетом науково доцільного й морально дозволеного». Вище окреслене нині набуває особливої актуальності за умов, коли активно відбувається впровадження нових медичних технологій, а саме – генна інженерія, клонування, допоміжні репродуктивні технології, зміна статі, ксенотрансплантація.

Як відомо, проблеми відносин пацієнта та його родичів є досить важливою складовою етичних відносин. Так, задля інтересів пацієнта часто необхідне колективне обговорення стану і спільні зусилля цілої групи медичних працівників. Тому, якщо виникають невпевненості у правильності заходів і сумніви у медпрацівника щодо надання допомоги пацієнту, необхідно відкинути помилову соромливість і самовпевненість та звернутися за порадою до колег, насамперед, до знайомих і більш досвідчених та з їх допомогою перебороти труднощі.

Зазначимо, що не останнє місце у боротьбі з недоліками займає здорова товариська критика. Тому, про слабкість виховної роботи свідчить нетерпиме відношення в середовищі медпрацівників до критики в колективі. Тільки невимогливістю до себе, низьким рівнем суспільної свідомості пояснюють поведінку медпрацівників, котрі сприймають як особисту образу критику.

Однак критика на адресу медпрацівника є неприпустимою у присутності пацієнтів. Справедливу критику на свою адресу з боку колег медпрацівник сприймає не як особисту образу, а як необхідну допомогу за умови, що він є самокритичним і вміє боротися із своїми слабкостями. Критика змушує намітити шлях усунення дефектів у роботі медичного працівника, проаналізувати причини, зробити висновки і посилити самоконтроль.

Зауважимо, що критика не є єдиною і основною формою допомоги один одному серед колег. Медпрацівник, котрий тільки розпочав свою діяльність, потребує співчутливого відношення більш досвідчених колег, їх допомоги.

Обов'язок кожного лікаря і медсестри полягає у взаємному збагаченні підсумками своїх міркувань, спостережень, накопиченим

досвідом. Як правило, лікар зможе навчити акушерку, фельдшера, медсестру, але часто середній медпрацівник також ділиться своїм досвідом із лікарем [3]. Так, у досвідченого фельдшера або медичної сестри молодий лікар може перейняти не тільки методику виконання лікувальних, діагностичних процедур, але і здатність переконати, умовити пацієнта погодитися прийняти ліки.

Лікар може припуститися діагностичної помилки, неправильно оцінити важкість стану пацієнта, призначити неправильне лікування за умови, коли він не знає про скарги пацієнта, про раптове погіршення стану пацієнта, наприклад, під час чергування вночі, та про інші важливі ознаки динаміки захворювання. Тому важливою умовою ефективного лікування є єдність в діях палатної медсестри і лікаря-куратора.

Отже, у професійній діяльності медичних працівників дуже важливими є етичні принципи і це було помічено ще в давнину. Надаючи медичну допомогу, медпрацівник має залишатися тактовним, терплячим, уважним, а також проявляти милосердя і співчуття. Медичному працівнику в кожному конкретному випадку доведеться застосовувати усі свої знання та навички, а інколи й моральне чуття для знаходження правильного підходу до людини. Тому медпрацівникам варто знати етичні правила і принципи, використовувати їх у своїй практичній діяльності, а також морально вдосконалюватися.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міжнародний кодекс медичної етики 01.10.1983 № 990\_002. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990\\_002](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990_002).
2. Назар П. С., Віленський Ю. Г., Грандо О. А. *Основи медичної етики*. К. : Здоров'я. 2014. 344 с.
3. *Основи медичної етики і деонтології*. URL: [nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppmb](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppmb). дата звернення: 10.10.2020).

**Захар ОМЕЛЬЧИК**

здобувач освітньої програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Інна ЧИКАЛО

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В умовах глобалізації та швидко зростаючих темпів соціально-економічного розвитку суспільства зростає важливість управління

розвитком підприємства. У зв'язку з цим постає необхідність побудови системи управління, яка буде спрямована на підвищення ефективності діяльності, підтримання конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Процес управління розвитком підприємства є сукупністю цілеспрямованих та систематичних впливів на всі напрямки його діяльності з метою підвищення рівня ефективності та досягнення поставлених цілей [1, с. 256].

Основними ознаками розвитку підприємства є:

- вдосконалення (модернізація) основної діяльності, що носить незворотний характер;
- націленість на досягнення позитивного результату діяльності підприємства [2, с. 21].

Функціонал управління розвитком підприємства включає два основних елементи: сам процес управління і визначення об'єкта впливу. Для більш детального розгляду напрямів процесу управління необхідно розуміти, стосовно яких сфер діяльності підприємства вони застосовуються (до технологій виробництва, організації діяльності, матеріально-технічної бази чи інформаційної підтримки).

Управління розвитком може здійснюватися з використанням різних підходів. На вибір підходу впливає:

- по-перше, суб'єкт управління (визначає, хто впливає на процес управління; лише керівна ланка чи весь трудовий колектив; у першому випадку – застосовується адміністративний підхід, а у другому – партисипативний);
- по-друге, зорієнтованість управління (визначає, на що орієнтоване управління, на сам процес чи на результат; у першому випадку немає чітко встановленого результату, а в другому визначається бажаний результат і відбувається більш раціональний вибір інструментів його досягнення);
- по-третє, інтеграція управління (вибір автономного управління, де управління здійснюється однією особою або групою без цілісного проекту розвитку підприємства чи вибір системного управління, де відбувається розробка проекту та програми його реалізації; які спрямовані на розвиток всього підприємства);
- по-четверте, тип реагування на зміни (вибір випереджуючого управління, спрямованого на передбачення виникнення факторів, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей, і включає оперативне реагування на зміни; або вибір реактивного управління, що ґрунтується на прийнятті рішень вже в процесі будь-яких змін) [3, с. 23-25].

Досягнення розвитку підприємства можливе лише за правильного вибору підходу управління. Насамперед на вибір підходу до управління впливають умови зовнішнього середовища.

На практиці управління розвитком підприємства це цілеспрямована та організована система, яка є сукупністю компонентів (технічних, матеріальних, трудових, інформаційних), пов'язаних у процесі реалізації функцій управління. Кожна функція системи управління використовує власну технологію застосування. Відповідальність за виконання певних управлінських дій розподіляється між структурними підрозділами та окремими виконавцями. У процесі управління розвитком реалізуються рішення, спрямовані на якісні зміни виробничого процесу та застосовувані технології.

Тож управління розвитком підприємства передбачає вибір:

- функцій, методів та інструментів їх реалізації;
- суб'єктів управління (особу або групу осіб, які здійснюватимуть сам процес управління) та визначення їх повноважень;
- підходу до управління розвитком підприємства;
- форми контролю та коригування (за потреби) процесу управління [3, с. 51-53].

Управління розвитком підприємства проявляється у різних формах, включаючи стратегічне управління, розвиток організаційної культури, організаційний розвиток та конкретні технології управління.

Сучасні тенденції розвитку економіки змушують керівництво підприємств вирішувати низку важливих завдань, пов'язаних з цілями та стратегіями розвитку під впливом змінних зовнішніх факторів. Проте, слід зауважити, щорозвиток підприємства може бути зумовлений не лише зовнішніми факторами, що імперативно впливають на введення змін, а й внутрішньою потребою підприємства.

Управління розвитком сучасних підприємств - це складний і багатовимірний процес, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у глобальній економіці. Для досягнення успіху у сучасних умовах, підприємства повинні працювати над підвищенням конкурентоспроможності, використовувати новітні технології, підтримувати інноваційні підходи та забезпечувати стаке зростання. Тільки за умови ефективного управління розвитком підприємств можна забезпечити їхню стійкість та успішне функціонування в майбутньому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.
2. Дунська А.Р., Глушенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7.

С. 19-35.

З. Расвнса О.В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 290 с.

### **Роман ОСИНСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Тамара ПОПОВИЧ

### **РЕІНЖИНІРИНГ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Реінжиніринг є необхідною умовою для забезпечення стратегічного розвитку підприємства та важливою складовою забезпечення його конкурентоспроможності, шляхом впровадження ключових організаційних змін у системі управління та операційній діяльності. Прагнучи підвищити ефективність своєї діяльності, підприємство шукає способи вдосконалення системи відносин як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Сучасні тенденції в організації бізнесу обумовлюють необхідність не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й впливати на ці зміни, інтегруватися в новітні розвіткові процеси та вибудовувати сучасні бізнес-моделі. З огляду на це, в рамках реінжинірингу бізнес-модель підприємства формується як сукупність взаємозалежних підсистем, що беруть участь у різних бізнес-процесах і взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем з метою створення і реалізації споживчих вартостей, які задовольняють потреби та інтереси всіх зацікавлених сторін. Від того, наскільки ефективною буде взаємодія складових бізнес-моделі, залежить конкурентоспроможність підприємства та, загалом, його спроможність до сталого успіху і розвитку.

За узагальненими науковими підходами [1;2;3], під реінжинірингом варто розуміти сукупність методів і засобів кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроектування існуючих процесів управління, виробництва та організації роботи. Як зазначається в [2], основними характеристиками реінжинірингу є:

- фундаментальність, бо визначається стратегія бізнесу, а саме що?, чому?, та як робити?,
- радикальність, оскільки передбачає корінну перебудову існуючих управлінських структур і процедур та створення принципово нової

бізнес-моделі діяльності;

– істотне поліпшення результатів діяльності, що ґрунтується на інноваційних підходах та стратегічних змінах, впровадженні ризикоорієнтованих підходів у процес прийняття управлінських рішень;

– формування мережі взаємодіючих бізнес-процесів та створення процесно-проектної моделі управління, в рамках якої ідентифікуються всі бізнес-процеси, проводиться фундаментальний їх аналіз та оцінювання результативності, здійснюється їх оптимізація з метою реалізації цілей і місії діяльності підприємства.

Враховуючи зміст реінжинірингу можна визначити такі ключові аспекти його проведення, зокрема, спрямованість на «суттєве підвищення рівня задоволення споживача, включаючи орієнтацію на його поточні і майбутні потреби; ... скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій; значне поліпшення процесу управління якістю; підвищення ролі ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи; забезпечення прискореного впровадження нових технологій ...»[4].

В практичному аспекті найбільш використовуваними реінжиніринговими процедурами є реінжиніринг процесів, кризовий реінжиніринг, реінжиніринг розвитку.

Реінжиніринг процесів спрямовується на радикальне перепроектування бізнес-процесів діяльності підприємства. Його завдання полягають у забезпеченні впровадження інноваційних підходів в управлінні процесами, переході на якісно новий технологічний рівень операційної діяльності та істотному скороченню непродуктивних витрат, що сприяє отриманню додаткових конкурентних переваг. Такі переваги отримуються внаслідок впровадження реорганізаційних заходів, спрямованих на: скорочення витрат на здійснення процесу та оптимізацію часу для його виконання; відокремлення процедур, які додають цінність кінцевому продукту від тих, які лише створюють його вартість; виявлення та скорочення операцій, які дублюються; зниження частки робіт з перевірки і контролю за виконанням роботи та завдань; скорочення частки процедур на узгодження і погодження та підвищення рівня самостійності у прийнятті оперативних рішень щодо покращення на робочому місці тощо.

В сучасних нестабільних та динамічних умовах, для більшості українських підприємств актуальним є реалізація можливостей кризового реінжинірингу, до механізмів якого звертаються тоді, коли: підприємство опиняється у глибокій кризі; уповільнюється динаміка його розвитку та погіршуються конкурентні позиції на ринку;

спостерігається падіння попиту на продукції; виникають ознаки неплатоспроможності. В таких умовах методи кризового менеджменту допомагають виявити ті бізнес-процеси, які є осередками виникнення криз та усунути причини, які їх зумовили.

Особливе місце в побудові ефективної бізнес-моделі підприємства має реінжиніринг розвитку, який ґрунтується на сучасних методах моделювання процесів, передусім в контексті впровадження стратегічних організаційних змін. Такі зміни, по суті, означають побудову нових, більш ефективних бізнес-комунікацій, делегування значного обсягу повноважень і відповідальності внутрішнім структурним підрозділам і передачу останнім статусу автономних бізнес-одиниць. Завданням такого реінжинірингу є не лише задоволення теперішніх, але й врахування майбутніх потреб споживачів, посилення спроможності підприємства постійно удосконалюватися та розвиватися, масштабувати бізнес та посилювати конкурентні переваги на ринку.

За висновками науковців [3], до суттєвих переваг реінжинірингових підходів в управлінні підприємством можна віднести те, що він дозволяє забезпечити: чіткий опис всіх ідентифікованих процесів управлінської та операційної діяльності підприємства, в т.ч. в розрізі його структурних підрозділів; відповідність процесного підходу в управлінні до вимог і рекомендацій міжнародних стандартів якості ISO 9000; регламентування діяльності та зрозуміле встановлення ключових індикаторів результативності роботи кожного працівника та кожного структурного підрозділу; використання сучасних інформаційні технології, які дозволяють керівництву оперативно реагувати на динаміку ринку, створювати, підтримувати і поглиблювати конкурентні переваги; оптимізацію скорочення штатів, чіткий опис кваліфікаційних вимог; прозорість бізнес-системи, легкість впровадження організаційних змін; гнучкість організаційних структур управління. Реінжиніринг вимагає від працівників зміни їх позиції та відношення до роботи, зокрема, робота для задоволення потреб споживача (замовника), а не для керівництва; передбачає зміну функцій менеджерів: від контролюючих до тренерських (пріоритет управлінської діяльності зміщується з видачі вказівок і контролю на надання допомоги виконавцям у розв'язанні проблем, які виникають у них під час виконання процесу); спрямовується на усунення значної кількості рівнів управління: організаційна структура стає більш горизонтальною, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білявський В. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації. Сучасні проблеми менеджменту: матер. XII міжнар. наук.- практ. конф. Київ : Нац. авіац. ун-т, 2016. С. 21-22

2. Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
3. Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О.О., Чкан А. С. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 72 с.
4. Попович Т.М. управління якістю: навч.посібник. Тернопіль. Крок. 2013р. 352с.
5. ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. (Національний стандарт ДСТУ ISO 9004:2018. IDT)

**Олександр ОСТАПЮК**

здобувача освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Любов ЗАСТАВНЮК

### **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Організація роботи підприємства в умовах воєнного часу є складним завданням, оскільки вимагає мобілізації ресурсів і персоналу для підтримки діяльності. Потрібно враховувати проблеми з логістикою, значне підвищення цін, від'їзд більшості клієнтів та зниження платоспроможності тих, хто лишився, втрату магазинів або складів, тривалу доставку, потреби у релокації, пошкоджену інфраструктуру, пошук співробітників, залучення інвестицій, пошук нових ринків збуту. Більше того, в умовах воєнного стану законодавство для бізнесу змінюється щодня і необхідно приймати адаптивні рішення, передбачати та нівельовувати різного роду ризики.

«За даними опитування експертно-аналітичного центру кадрового порталу gtc.ua, половина (53,1%) тих компаній, що не працюють сьогодні, взагалі не готові робити будь-які прогнози. Розглядати можливість відновлення своєї роботи вони планують лише після закінчення війни. Кожна п'ята компанія з тих, хто зараз не працює, може відновити свою комерційну діяльність у найближчі два місяці. Ще 10 % компаній планують повернутися до роботи протягом півроку. Щодо можливості відновлення бізнесу та доходів до довоєнного рівня, то трохи більше половини допускають такий сценарій. Інші або не готові робити прогнози на післявоєнний час, або не мають змоги відновитися взагалі» [1].

На макроекономічному рівні прийнято низку інституційних змін для підтримки малого та середнього бізнесу. Зокрема, можливість фізичним особам та підприємствам з оборотом до 10 млрд.грн

сплачувати єдиний податок з обороту у розмірі 2 % за правилами, встановленими для третьої групи платників єдиного податку, тобто зі звільненням від податку на прибуток, ПДВ та інші платежі. Для фізичних осіб-підприємців першої та другої груп сплата єдиного податку є добровільною. Станом на початок квітня 2023 р. заявки на перехід на пільгову ставку подали майже 150 тисяч компаній, у тому числі близько 30 тисяч юридичних осіб та майже 120 тисяч фізичних осіб-підприємців.

Крім того, під час війни уряд запустив безвідсоткове кредитування бізнесу, знявши всі обмеження щодо програми пільгового кредитування «5-7-9 відсотків». Максимальна сума кредиту для підприємців наразі становить 60 мільйонів гривень. Під час воєнного стану та через місяць після його закінчення відсоткова ставка за кредитами становитиме нуль відсотків, а після війни відсоткова ставка за цією програмою становитиме не більше 5%. На програму "5-7-9" виділено додатково 2,3 млрд. грн. Тепер кожен підприємець може отримати безпроцентний кредит на суму до 60 млн. грн.

Важливою ініціативою також стала програма переміщення підприємств із зон бойових дій на захід України. На підприємствах створюються умови для роботи на новому місці та можливості працевлаштування людей.

За рік повномасштабної війни український бізнес залишається активним учасником боротьби за незалежність України. 93% підприємств залучені у допомогу країні під час війни, в тому числі 67,1% долучилися до волонтерської активності. Крім того, українські підприємці демонструють позитивні сигнали відновлення. 70% підприємств працюють повністю або частково, а 15,6% не змінили обсяги робіт або навіть збільшили їх. [3]. Поряд із податковою реформою, дерегуляцією, впровадженням електронних контрактів необхідно вирішувати питання доступу до фінансових ресурсів для поповнення обігових коштів і реалізації проєктів з розвитку, що допоможе відновити, релокувати, зміцнити та масштабувати бізнес.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mi-povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyini-novini-ukrajina-11824872.html>
2. Економіка аптечного підприємства. URL: <https://www.apteka.ua/article/461562>

#### **Софія ОСТРОВЕРХОВА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к. е. н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ДЯКІВ

#### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ**

Серед елементів сучасної системи менеджменту персоналу важливе значення відіграє рекрутинг персоналу, оскільки є технологією пошуку, підбору і найму кваліфікованих і мотивованих працівників, які володіють знаннями, вміннями і навичками, що відповідають вимогам вакантного робочого місця, компетенціям вакантної посади [1].

Рекрутинг - це важлива діяльність для будь-якої компанії, оскільки від успіху процесу залежить ефективність роботи команди та досягнення бізнес-цілей. Рекрутинг персоналу — це процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей [2]. Зараз цифрові технології активно впроваджуються в сферу рекрутингу: багато компаній вже використовують прогнозу аналітику, машинне навчання та штучний інтелект. У той же час технології дозволяють автоматизувати скринінг і процес найму співробітників, а співбесіди тепер проводять не тільки спеціалісти, а й чат-боти та роботи. Ми детально вивчили питання переходу рекрутингової функції в цифрову сферу та виділили кілька принципових тенденції, які можна використовувати, щоб підняти свій робочий процес на новий рівень, покращуючи якість та ефективність пошук і підбір персоналу.

Роботизація та використання штучного інтелекту є важливими напрямками розвитку ринку рекрутингу. За допомогою робота-рекрутера можна проводити ефективні інтерв'ю з кандидатами через аудіо- або відеозв'язок, де він задає питання за попередньо розробленим алгоритмом та записує відповіді. Робот також може розпізнавати емоції під час відеоінтерв'ю та надсилати листи і запрошення кандидатам, які не пройшли відбір. Це значно економить час і знижує витрати на підбір кандидатів, а за деякими оцінками.

В сфері рекрутингу широко поширені чат-боти, які використовуються нарівні з роботами. Вони отримують від кандидатів важливу інформацію згідно з заданим алгоритмом (документи та обмеження на допуск до роботи, персональні дані та готовність до розгляду вакансій), обробляють її та повідомляють здобувача про

результати на підставі отримання відповіді. Крім того, чат-боти можуть виконувати адміністративну роботу, таку як планування зустрічей, формування детальних анкет кандидатів та ведення списків претендентів. Вони також можуть бути підключені до календарів для ведення зустрічей з кандидатами. Чат-боти доступні в усіх популярних месенджерах, таких як Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack тощо. Серед провідних розробників технологій ботів на світовому ринку можна виділити Mya, XOR, Wade&Wendy і TalkPush. Можна виділити три основні напрямки автоматизації бізнес-процесів у сфері рекрутингу: відео- та аудіоінтерв'ю, тестування програмами та системи оцінки персоналу. Автоматизація має безсумнівні переваги для роботодавців, зокрема можливість дистанційного пошуку та відбору кандидатів. Для абітурієнтів автоматизація дозволяє пройти онлайн-співбесіду та тестування в зручний для них час. А для рекрутерів, автоматизація дозволяє переглядати записи співбесід та результати тестування. Такі технології допомагають знизити витрати часу та створюють комфортні умови як для рекрутерів, так і для тих, хто шукає роботу. Особливо актуально тепер використання дистанційних інструментів при роботі з кандидатами з регіонів. До найбільш популярних послуг для відеоінтерв'ю входять VCV (для проведення безпосереднього відеоінтерв'ю), Navicon (спеціалізований сервіс для підбору стажерів), Preinterview (для проведення відеоопитування абітурієнтів) та Skillaz (комплексна хмарна платформа, що дозволяє здійснювати автоматичний пошук в різних джерелах, надсилати запрошення, проводити онлайн-опитування, кейси, квести та вести картотеку відео- та аудіоінтерв'ю). Серед тестових програм можна виділити SkillTech та RetraTech, які часто використовуються компаніями для перевірки знань IT-спеціалістів. До інших популярних тестів належать SHL (словесні та числові тести), Talent Q (логічні, числові та словесні тести), Cut-e (тест на здібності) та Kenexa (логічні, технічні, словесні та обчислювальні тести).

Соціальні мережі, штучний інтелект, технології аналізу даних та відеоінтерв'ю - це лише деякі з інструментів, які можуть бути використані для залучення талантів та відбору кандидатів. Використання цих технологій може зекономити час і зусилля для рекрутерів, забезпечити більш точний та об'єктивний відбір кандидатів та зменшити витрати на процес рекрутингу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дяків О.П. Модель компетенцій рекрутера *Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку». 1 том. Київ. КНТУД. 2022. с.175-179*
2. Рекрутинг персоналу : підручник С.О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2019.355 с.

**Уляна ОСТРОВСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Василь ЗДРЕНИК

### **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ЩОДО НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Вітчизняні машинобудівні підприємства, які мають достатньо високий науково-технічний, виробничо-технологічний та кадровий потенціал, володіють значною кількістю унікальних сучасних технологій та зразків продукції, продовжують розвиватись без належного використання досягнень сучасної науки. У структурі виробництва переважають низько- та середньотехнологічні продукти, залишається високим рівень його ресурсо- та енерговитратності [1, с 1]. Тому здатність машинобудівних підприємств функціонувати та розвиватись залежить від їх спроможності створювати й впроваджувати нововведення.

Ґрунтовне дослідження різноманітних підходів щодо тлумачення науково-технічної підготовки виробництва, проведене Алексеевою С.І., засвідчило, що зазвичай її ототожнюють із технічною підготовкою та розглядають як комплекс науково-технічних робіт. На основі систематизації та узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів автором зроблено висновок, що категорію «науково-технічна підготовка виробництва» слід трактувати як поєднання двох видів підготовок- науково-дослідної та технічної, кожна із яких є сукупністю різноформатних робіт [2, с. 7].

Науково-дослідна підготовка передбачає проведення фундаментальних та прикладних досліджень, а технічна підготовка охоплює здійснення проектно-конструкторських та проектно-технологічних робіт із коригуванням конструкторської та технологічної документації, виготовлення дослідного зразка та його випробування [2, с. 8].

Стадія науково-технічної підготовки виробництва включає такі етапи: наукова підготовка, конструкторська підготовка, технологічна підготовка та організаційна підготовка виробництва.

Технологічна підготовка виробництва об'єднує роботи зі створення та вдосконалення технологічних процесів виготовлення продукції, документального їх оформлення, проектування та виготовлення необхідного технологічного оснащення, планування розташування

устаткування та виробничих підрозділів, екологічного моніторингу параметрів спроектованих виробів та процесів.

Організаційна підготовка виробництва являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів з вибору форм і методів організації виробництва нових виробів, забезпечення їх необхідними матеріалами і комплектуючими, підготовки і перепідготовки кадрів, оперативного виробничого планування.

Процес підготовки виробництва нової продукції вимагає використання наукових підходів до управління на всіх етапах його виконання (маркетинг нового продукту, науково-дослідні роботи, дослідно-конструкторські роботи, технічна й економічна експертиза проектів і технічна підготовка виробництва) [3, с. 34].

Однак сучасні тенденції розвитку індустріальної економіки, зокрема її орієнтація на інноваційний шлях розвитку, потребують певного коригування змісту етапів та сутності науково-технічної підготовки виробництва нової продукції в цілому. Цьому сприяє зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках та намагання підприємств забезпечити конкурентоспроможність продукції, що випускається. Успішно конкурувати можна лише з товарами високоякісними, належним чином захищеними патентами. Досягнути такого рівня може лише те підприємство, яке володіє високотехнологічною, наукомісткою продукцією, яку можна отримати в результаті послідовної та ефективної науково-технічної підготовки виробництва нової продукції, що безпосередньо реалізується на підприємстві. Отже, постає проблема ефективного поєднання, по-перше, маркетингових завдань з опанування визначених сегментів ринку, по-друге, наукових завдань з розробки певних засад отримання патентно-захищеної продукції, по-третє, техніко-технологічних завдань з реалізації отриманих наукових результатів у конкретних видах нового устаткування і технологіях, по-четверте, організаційних та фінансово-економічних завдань, які полягають у створенні відповідних виробничих структур, фінансових фондів для забезпечення усіх цих робіт, а також у підготовці і перепідготовці кадрів відповідних професій та кваліфікації.

Для ефективного управління науково-технічною підготовкою виробництва важливо правильно використовувати відповідні засоби – принципи і методи управління науково-технічною підготовкою виробництва.

Під час управління науково-технічною підготовкою виробництва необхідно звертати увагу на специфіку функціонування конкретного підприємства, тобто зважати на особливості його діяльності, які визначаються певними параметрами. Автором Алексеевою С.І.

запропонована модель із закріплення робіт науково-технічної підготовки виробництва нової продукції (табл. 1).

Таблиця 1

**Узагальнення способів виконання робіт науково-технічної підготовки виробництва відповідно до масштабу і типу виробництва машинобудівного підприємства [2, с. 8]**

№ з/п	Способи здійснення НТПВ	Об'єкти виконання робіт відповідно до масштабу і типу виробництва	Особливості організування робіт із НТПВ
1.	Безпосередньо на підприємстві – власними силами	Великі підприємства типу ТНК з масовим типом виробництва	Закріплення робіт за підрозділами підприємства
2.	На іншому підприємстві – повністю на замовлення	Малі підприємства з одиничним типом виробництва	Пошук підрядних організацій для виконання робіт
3.	Комбіновано (частково на власному підприємстві і частково у підрядника – власними і підрядними силами)	Підприємства з серійним типом виробництва (малі, середні, великі)	Координування робіт між підрозділами підприємства, задіяними у НТПВ, і під-рядними організаціями

Сьогодні підприємство саме повинне визначати й прогнозувати, вміти швидко, а головне правильно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі, і відповідно до них корегувати свою діяльність. Ускладнення виробництва, супроводжуване ростом складності розв'язуваних завдань і підвищенням втрат від неточного й несвочасного прийняття рішень, висуває необхідність застосування ефективного управління науково-технічною підготовкою виробництва нової продукції.

**Список використаних джерел:**

1. Тивончук О. І. Стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування) / О.І.Тивончук. – Львів, 2018. – 24 с.
2. Алексеева С. І. Науково-технічна підготовка виробництва машинобудівного підприємства на засадах резервування ресурсів : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / С.І.Алексеева. – Львів, 2020. – 27 с.
3. Гриньова В. М. Організація виробництва: навч. посібник / Гриньова В.М., Салун М. М. – К.: Знання, 2019. – 582 с.

**Соломія ПАВЛИШИН**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Алла ВАСІНА

### **МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Ефективність діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я ґрунтується на злагодженій роботі колективу. Тобто колективу, у якому люди об'єднані спільною метою, мають взаємодоповнюючі навички, вміння і знання та готові нести особисту й групову відповідальність за досягнення результатів своєї роботи. Саме ці три показники характеризують команду. На жаль, не всі медичні колективи можуть ними похвалитися. Конфлікти, окремі конфліктні ситуації, інциденти виникають у трудових колективах щоденно. Тому запобігання міжособистісним конфліктам має велике значення як у морально-етичному та юридичному аспекті, так і з огляду на збереження фізичного та психічного здоров'я співробітників, пацієнтів та їх родичів. Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або декількох людей. В основі будь якого конфлікту лежить ситуація, що містить або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, протилежні цілі, або засоби їх досягнення, або невідповідність інтересів, бажань, нахилів опонентів тощо. За своєю природою, конфлікт – складне явище, бо це одночасно і динамічно взаємопов'язана цілісна система, і процес [2, с.12].

Виділяють «структуру конфлікту»: учасники (власне сторони, союзники, інші учасники, треті сторони); предмет конфлікту (проблема, що зумовлює зіткнення); об'єкт (те, на що претендує сторона і що викликає протидію, тобто щодо чого трапилось зіткнення); інцидент; дії; мікро- та макросередовище [1, с.26]. Важливо також розуміти на якій стадії знаходиться конфлікт: виникнення і розвиток конфліктної ситуації, усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту, початок відкритої конфліктної взаємодії, розвиток відкритого конфлікту, вирішення конфлікту, наслідки [3, с.90].

Конфлікти дуже різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення. За типами

залучених суб'єктів є чотири типи конфліктів: внутрішньоособистісний (який відбувається всередині особистості, є психологічним і охоплює думки, цінності, принципи та емоції людини); міжособистісний, який означає конфлікт між двома особами (лікар-лікар, лікар-пацієнт, лікар-адміністратор); внутрішньогруповий конфлікт – виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою та групою; міжгруповий конфлікт має місце між соціальними групами (як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням). Якщо розглядати заклад охорони здоров'я як колективний структурований суб'єкт, то варто виділити такі типи конфліктів: внутрішні конфлікти (відбуваються всередині закладу), зовнішні (при взаємодії закладу із зовнішнім середовищем). За рівнем виникнення і характером владної ієрархії виокремлюють горизонтальні та вертикальні конфлікти [1, с.30].

Проблема для закладу охорони здоров'я, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту у трудовому колективі, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний, і яким чином він розв'язується. Прояви деструктивних функцій конфлікту дуже різні: стан психологічного дискомфорту, руйнація системи комунікацій, взаємозв'язків, послаблення єдності колективу, зниження ефективності його діяльності. Конструктивні вияви конфлікту теж різноманітні. Конфлікт може запобігати стагнації організації, бути чинником розвитку, вияву нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій. Виявляючи суперечності, що існують між членами колективу, та ліквідуючи їх на стадії розв'язання, конфлікт звільняє колектив від руйнівних факторів і сприяє його стабілізації, а іноді й подальшому розвитку.

Причини конфліктів є рушійними силами їх виникнення. Тому виявлення причин визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати їх. Виділяють дві групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі: внутрішні й зовнішні. Крім того, причини поділяються наступним чином: 1) протиріччя інтересів; 2) об'єктивні; 3) особистісні причини [4, с.61]. Найчастіші з них: незадовільні комунікації; незадовільна головна мета діяльності; несправедлива суспільна оцінка діяльності колективу; поведінка, що суперечить загальноприйнятим у колективі нормам; несумісність культурних рівнів членів колективу; психологічна несумісність. Часто більшість керівників не враховує деякі з цих причин, що веде до негативних наслідків.

Система управління конфліктами має певну структуру й охоплює основні елементи: діагностику і прогнозування конфліктів, їх попередження і профілактику, регулювання й оперативне вирішення



конфліктів. Важливим є вибір методу керування конфліктом (способу поведінки в конфлікті).

Методи вирішення конфліктів у трудовому колективі, якими повинен володіти керівник, поділяються на структурні та міжособові. До арсеналу структурних методів належать: 1) роз'яснення вимог до змісту роботи; 2) принцип використання ієрархії (звернення до керівника) під час вирішення конфліктних ситуацій; 3) підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям; 4) вплив на поведінку через систему винагород. Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки:

- ухилення, за якого людина, передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати дій, які провокують інцидент;

- згаджування – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім; при цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, відбувається активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

- примус – контроль над ситуацією та регулювання її розвитку; за небажаного напрямку розвитку конфлікту особа, яка наділена владою та повноваженнями, втручається та силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

- компроміс – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті;

- вирішення конфлікту – найбільш бажаний та радикальний шлях розвитку ситуації; сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень [5, с.136–139].

Для вирішення проблеми конфліктів у трудовому колективі керівник має знайти основні напрями роботи щодо попередження конфліктів. Попередити набагато легше, ніж конструктивним чином розв'язати їх. Вміння керівника успішно вирішувати конфлікти, регулювати їх, управляти ходом конфліктів в організації є запорукою його кар'єрного росту, а для колективу такий керівник є запорукою його ефективного функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабельова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.
2. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. К.: ДЕДУТ, 2008. 293 с.
3. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
4. Березовська Л.І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник /Л.І.Березовська, О.С.Юрков. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
5. Шаленко В.Н. Конфлікти в трудових колективах. Київ: Скіф, 2008. 255 с.

**Олена ПАВЛЮК**

Здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник: – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Жанна КРИСЬКО

#### **ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Нині на ринку активно розвиваються малі та середні підприємства. Розвиток даного сектору пов'язаний із застосуванням такої ефективної форми розвитку малого бізнесу, як франчайзинг, яка характеризується низьким рівнем ризику та стабільним рівнем прибутковості. Привабливість пояснюється широким розвитком франчайзингу у світовій економіці, складним характером відносин, досить високим ступенем їх прозорості, а також перевагами взаємовигідних системних зв'язків.

Однією з важливих особливостей франчайзингу є ефективний і швидкий процес набуття практичних навичок ведення бізнесу. З цього випливає, що франчайзинг дає хороші шанси на успіх і, таким чином, стає все більш популярним способом організації бізнесу в усьому світі. Враховуючи роль франчайзингу в розвитку бізнесу, зазначимо, що найближчим часом очікується зростання інтересу до цієї форми розвитку бізнесу, яка в цілому отримує потужний позитивний імпульс і стане основою процвітаючої економіки.

Сьогодні франчайзингових фірм значно більше, ніж будь-коли, що свідчить про сприятливе зростання розвитку ринку франчайзингу. Франшиза розвинена практично у всіх галузях економіки України[1]. Серед найбільш затребуваних сфер – громадське харчування (пекарні, кафетерії, вулична їжа), широкий спектр послуг (від салону краси до турфірми), освіта та розвиток дітей (освітньо-розвивальні центри), медицина та проекти, пов'язані зі здоров'ям. За кількістю франчайзингових закладів перше місце посідають сфери послуг, друге – ресторани, лише третє – роздрібна торгівля.

Термін «франчайзинг» походить від французького *«franchir»*, яке буквально означає «звільняти». Воно має декілька різних значень, залежно від галузі. Відповідно до контексту, в якому використовується цей термін, франчайзинг може означати як спосіб комерційної діяльності, так і особливий різновид підприємницького договору, а також правовідносини з договору. Хоча номінально франчайзинг – лише одна з багатьох мережевих товаророзподільних і сервісних структур, що нині практикуються, в багатьох країнах світу, де франчайзинг отримав

масове поширення, він розглядається набагато ширше і глибше – як особлива, що відповідає потребам сучасного ринку, «філософія» підприємництва, як нова, прогресивна система організації бізнесу та етики ділових відносин.

У процесі своєї еволюції сучасний франчайзинг пройшов через два основні етапи: традиційний франчайзинг та франчайзинг бізнес формату. У міжнародній бізнес практиці франчайзинг набуває різних форм залежно від таких критеріїв: профіль економічної діяльності, рівень посередництва, ступінь участі партнера у статутному капіталі. Франчайзинг, як сучасне економічне явище, яке набуло свого розвитку переважно у другій половині ХХ століття, реально претендує на універсальну бізнес-практику. Даний метод поєднує досвід, професіоналізм, репутацію та бажання подальшого розвитку одних (франчайзерів) з підприємницьким талантом, здоровими амбіціями, бажанням працювати та розвиватися інших (франчайзі).

Система франчайзингу є способом розширення бізнесу, коли власник компанії (франчайзер) надає право на використання своєї торгової марки, бізнес-моделі та знань іншому підприємству (франчайзі), в обмін на регулярні платежі та дотримання франчайзі правил ведення бізнесу. Франчайзер надає франчайзі підтримку та забезпечує навчання та надання потрібних інструментів для успішної роботи в рамках системи франчайзингу.

Використання системи франчайзингу може мати певні переваги для підприємства. Насамперед, франчайзинг дозволяє швидко розширювати бізнес без значних витрат на створення нових підрозділів. По-друге, дозволяє зменшити ризики. Франчайзі несе значну частину відповідальності за роботу підприємства та здійснює витрати на відкриття та утримання франчайзингової точки. Крім того, використання системи франчайзингу сприяє створенню сильної торгової марки. Якщо франчайзер відомий бренд, то за рахунок відкриття нових франчайзингових точок під цим брендом він може збільшити свою відомість та популярність.

Проте, використання системи франчайзингу також має свої недоліки, які потрібно враховувати: високі початкові витрати; обмеженість відносно управління; ризик негативного впливу на репутацію; невизначеність щодо прибутків; ризик втрати контролю.

Отже, багато підприємств стикаються із труднощами при організації власної справи традиційним шляхом, і тому йде активний пошук нових моделей підприємницької діяльності. Створення мережі філій чи представництв потребувало б набагато більш тривалого періоду часу та значних інвестицій, які останніми роками мали тенденцію до

скорочення. Тому розвиток саме такого способу організації бізнесу як франчайзинг дозволить підприємствам використовувати відомі торгові марки, а також займатися відкриттям та розвитком бізнесу з найменшими витратами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики. URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>

**Іван ПАЗИН**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Тамара ПОПОВИЧ

#### **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Фінансова діяльність організації є важливою складовою організаційного процесу роботи і за своїм змістом включає діяльність, пов'язану із: забезпеченням фінансової стабільності і стійкості; ефективним використанням фінансових ресурсів для збільшення власного капіталу та оптимізацією його структури; досягненням поставлених фінансових цілей розвитку, передусім, в частині збільшення прибутковості та підвищення рентабельності; виконанням фінансових зобов'язань перед стейкхолдерами; управління фінансовими ризиками тощо.

Сутність фінансової діяльності організації, як зазначається в [5], полягає у «виникненні грошових відносин, пов'язаних з неперервним кругообігом коштів у формах витрачання ресурсів, одержання доходів, їх використання, а також із приводу відносин з постачальниками, покупцями продукції, працівниками підприємств, державними органами та ін.» [5]. За визначенням [1], фінансова діяльність «спрямовується на забезпечення надходження та витрачання грошових ресурсів, виконання розрахунків, досягнення доцільних пропорцій власного і позикового капіталу і найбільш ефективного його використання». Звідси, до основних завдань фінансової діяльності організації варто віднести:

- вибір форм і методів фінансування операційної діяльності та забезпечення їх раціонального співвідношення;
- встановлення найбільш оптимальної структури власного капіталу та визначення перспективних напрямів його використання;

- збалансування фінансових надходжень та видатків у часовому вимірі;
- контроль за цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів;
- підтримання необхідного рівня ліквідності та платоспроможності.

В межах фінансової діяльності організації можна виокремити декілька важливих складових, до яких віднесемо:

- фінансове планування: є процесом визначення мети і ключових цілей фінансової діяльності організації та допомагає вирішувати питання, пов'язані з надходженням, використанням та управлінням фінансовими ресурсами. Передбачає складання низки фінансових планів, включаючи розроблення бюджету організації, прогнозування фінансових результатів роботи, планування доходів та витрат, інвестицій, розподіл фінансових ресурсів на визначені стратегією розвитку проекти і завдання. В рамках фінансового планування, також, визначається загальна потреба у фінансових ресурсах для забезпечення стабільної операційної діяльності та підвищення платоспроможності;

- фінансовий аналіз: спрямовується на проведення фундаментальної оцінки причин зміни фінансового стану, виявлення проблем та ризиків, які можуть вплинути на фінансову стійкість, безпеку та платоспроможності організації. В основу такого аналізу закладаються показники, що характеризують фінансові операції, рух грошових потоків, стан забезпеченості власними оборотними коштами, структуру фінансових активів, динаміку дебіторської і кредиторської заборгованості, платоспроможність тощо. Отримані аналітичні оцінки дозволяють не лише зробити висновки про ефективність використання фінансових ресурсів, але й виробляти комплексні заходи з поліпшення фінансового клімату та підвищення рівня фінансової ефективності з позиції коротко- і довгострокової перспективи;

- фінансовий облік: є системою збирання, класифікації, реєстрації та аналізу фінансової інформації організації. Включає ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, аналіз фінансових показників та забезпечення дотримання вимог законодавства та регуляторних вимог;

- фінансовий контроль: передбачає відстеження та перевірку виконання фінансових планів, розподілу фінансових ресурсів, виявлення відхилень від запланованих показників та вжиття заходів щодо їх розв'язання. Включає контроль за витратами, доходами, інвестиціями, ефективним і цільовим використанням фінансових ресурсів;

- управління фінансовими ресурсами: є процесом забезпечення

раціонального використання фінансових ресурсів організації з метою досягнення стратегічних цілей економічного розвитку. Включає: управління грошовими коштами, управління кредитами та заборгованістю, управління оборотним коштами та основним капіталом. Тобто, у функціональному аспекті, таке управління передбачає прийняття фінансових рішень «в розрізі основних напрямів фінансової діяльності, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, пошуком і мобілізацією джерел коштів із метою максимізації ринкової вартості підприємства» [1].

Як свідчить вітчизняна практика [2;3;4], управління фінансовою діяльністю в сучасних умовах здебільшого пов'язується із впливом низки чинників внутрішнього і зовнішнього характеру, що спричиняють прояви фінансової нестабільності або ж обумовлюють прояв кризових явищ. В цих умовах, важливим є вироблення фінансової політики організації адекватної встановленим стратегічним цілям розвитку, і яка б дозволяла упереджувати виникнення небажаних сценаріїв порушення фінансової стабільності та забезпечувала б фінансову рівновагу і стійкість в навколишньому середовищі. З цією метою доцільно сформулювати чіткі стратегічні цілі фінансового управління, а саме: забезпечення фінансової стійкості та гнучкості фінансів; лідерство в боротьбі з конкурентами; збільшення прибутковості та рентабельності власного капіталу; зростання активів. Контекст управління фінансовою діяльністю організації передбачає, також, розроблення та прийняття фінансових рішень, що стосуються двох блоків проблем: 1) формування фінансових ресурсів організації; 2) формування її активів в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Загалом, правильно вибудована система управління фінансовою діяльністю організації характеризується наступними ознаками:

1) спроможністю своєчасно та повно виконувати всі платіжні зобов'язання з усіма стейкхолдерами, які виникли у процесі здійснення операційної діяльності;

2) достатнім рівнем забезпеченості витрат власними і позиковими коштами, оптимальним їх співвідношенням та доступними джерелами формування;

3) здатністю організації забезпечувати прибутковість власної операційної діяльності та підвищувати ефективність використання активів і вкладеного капіталу;

4) можливістю підвищувати результативність роботи у відповідності до обсягу авансованих фінансових ресурсів або їх споживання у процесі виробництва.

**Список використаних джерел:**

1. Бондар Ю.А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. 2020. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/55\\_1\\_2020/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020/15.pdf)
2. Кравчук О.М., Лещук В.П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва. Київ. ЦУА.2019.504с.
3. Скоропад І.С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва. Львів. Львівська політехніка. 2016. 344с.
4. Ткаченко І.П. Фінансове діяльність суб'єктів підприємництва. 2017. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/36/7-36-kl62.pdf>
5. Фінансова діяльність підприємства. URL: <https://naurok.com.ua/finansova-diyalnist-pidpriemstva-189816.html>
6. Хрипун А. В. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11302/247.pdf>

**Тетяна ПАСІУЛА**

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

### **ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЖИТЕЛЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Для якісного надання соціальних послуг жителям територіальних громад Постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 177 «Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг» передбачено створення центрів надання соціальних послуг (ЦНСП). Вони можуть утворюватися шляхом реорганізації центрів соціальних служб, територіальних центрів соціального обслуговування та інших закладів, що надають соціальні послуги. «ЦНСП є комплексним закладом соціального захисту населення, структурні або відокремлені (територіальні) підрозділи якого провадять соціальну роботу та надають соціальні послуги особам та сім'ям, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах. ЦНСП – це бюджетна установа, юридична особа, що створюється рішенням сесії сільської, селищної, міської ради та діє на підставі Положення, а також є розпорядником бюджетних коштів» [1].

Створення ЦНСП залежить від фінансової спроможності та потреб територіальних громад. На сьогодні є також багато прикладів, де такі Центри утворюються та спільно утримуються територіальними громадами відповідно до договорів про співробітництво в рамках Закону

України від 17.06.2014 року № 1508-VII «Про співробітництво територіальних громад». Ключовим в даному випадку є правильний підхід керівництва громади, депутатів до організації надання соціальних послуг на території громади.

Надання соціальних послуг регулюється Законом України «Про соціальні послуги» [2], яким встановлено, що надання соціальних послуг здійснюється шляхом ведення випадку, що включає низку етапів (аналіз заяви, оцінювання потреб, визначення середньомісячного сукупного доходу заявника, прийняття рішення, розроблення індивідуального плану, укладення договору, виконання договору, здійснення моніторингу) і по часу займає до 10 робочих днів.

Рішення про надання соціальних послуг приймають структурні підрозділи з питань соціального захисту населення виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, а також обласних державних адміністрацій щодо надання стаціонарного догляду. Крім того, виконавчими органами сільських, селищних, міських рад може бути прийнято рішення про призначення та виплату компенсації фізичним особам, які доглядають за своїми рідними.

Надання соціальних послуг здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів. В умовах воєнного стану соціальні послуги надаються за прискореною моделлю, рішення про надання соціальних послуг приймається безпосередньо надавачам, що скорочує строки з надання допомоги. Однак звітність з її надання зберігається і здійснюється у відповідній формі.

На державному рівні розроблено відповідну форму акта, де описано ситуацію, в якій опинилась людина, основні проблемні питання, у розв'язанні яких вона потребує допомоги, соціальні послуги, яких вона потребує і які їй було надано, та строк надання цих послуг ( наказ Міністерства соціальної політики України від 18.04.2022 № 135 „Про затвердження форми акта про надання повнолітній особі соціальних послуг екстрено (кризово)”).

За механізмом екстрено (кризово) можуть надаватись різні соціальні послуги – догляд вдома та стаціонарний догляд, надання притулку, консультування, соціальний супровід сімей з дітьми, натуральна допомога та інші. Також Урядом було спрощено процедуру прийняття рішення надання соціальної послуги стаціонарного догляду, що надається інтернатними закладами соціального захисту населення, стаціонарними відділеннями територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг) або центрів надання соціальних послуг. На даний час рішення приймається за однією заявою громадянина і вже після влаштування до закладу, працівники

допомагають, якщо потрібно, відновити документи, що посвідчують особу, та вирішити інші проблемні питання людини.

Закон України, „Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях” вніс зміни до Законів України „Про соціальні послуги”, „Про правовий режим воєнного стану”, зокрема [3]:

-визначається середньомісячний сукупний дохід громадян з урахуванням попереднього кварталу, що передує місяцю, який передує місяцю звернення, а не шести останніх місяців, як це було передбачено. Це дасть можливість запровадити електронний обмін даними, зокрема з Державною податковою службою, щодо доходів громадян;

-розширюються повноваження обласних державних адміністрацій, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад шляхом надання їм можливості визначати особливості прийняття рішення про надання соціальних послуг у разі введення на території України надзвичайного або воєнного стану;

-визначається, що ведення випадку не застосовується для прийняття рішення про надання соціальних послуг у разі введення на території України надзвичайного або воєнного стану, а соціальні послуги надаються екстрено (кризово). Це дозволить приймати рішення про надання соціальних послуг протягом доби на підставі заяви або повідомлення про потребу у послугах та складати акт про надання цих послуг;

-надається право приймати рішення про надання соціальних послуг екстрено (кризово) безпосередньо надавачам соціальних послуг, що забезпечить негайне надання допомоги людям;

-встановлюється, що особам, яким завдано шкоди пожежею, стихійним лихом, катастрофою, бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією всі соціальні послуги надаються безоплатно;

-встановлюється, що соціальні послуги, надані під час дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях надавачами соціальних послуг державної чи комунальної форми власності (надання притулку, догляд, підтримане проживання, натуральна допомога, транспортні послуги тощо), особам із числа внутрішньо переміщених осіб за новим місцем їх проживання чи перебування, які опинилися у складних життєвих обставинах через шкоду, завдану бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією, фінансуються у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України;

-розширюються повноваження військових адміністрацій в частині

управління надавачами соціальних послуг, організації надання ними соціальних послуг.

Реалізація даних інституційних змін дасть можливість забезпечити оперативне надання соціальних послуг особа чи сім'ям, які постраждали в умовах введення на території України надзвичайного або воєнного стану з метою збереження їх життя та здоров'я.

#### Список використаних джерел:

1. Мікуліч В. Створення та діяльність Центру надання соціальних послуг в громаді. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14587>
2. Про соціальні послуги. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
3. Соціальні послуги, які надаються під час воєнного стану та останні зміни у цій сфері. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/21778.html>

**Юлія ПАУК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент

кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу ЗУНУ

Юрій БОГАЧ

### КАДРОВИЙ АУТСОРСИНГ ЯК НОВА ТЕХНОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

На сьогодні в Україні активно протікають процеси становлення і розвитку ринкових відносин, які об'єктивно породжують необхідність появи нових форм відносин між їх учасниками. Однією з таких найсучасніших форм взаємовідносин є аутсорсинговий договір, за яким певні (неосновні) функції, які раніше були прерогативою внутрішніх відділів організації (бухгалтерія, юридичні послуги, маркетингові дослідження, супровід внутрішньої інформаційної системи мережі, обробка інформації, що надходить, і багато інших), передані іншим обслуговуючим організаціям, зазвичай вузькоспеціалізованим.

Аутсорсинг почав поширюватися на Заході в 80-х роках минулого століття як ефективний спосіб зниження витрат і підвищення прибутковості. У 90-х роках прийшло усвідомлення того, що аутсорсинг є не тільки одним із способів підвищення прибутковості компаній, але й заходом, що дозволяє їм оптимізувати свою організаційну структуру та підвищити ефективність усієї діяльності за рахунок зосередження на головному предметі та передачі другорядні, обслуговуючі функції сторонніх спеціалістів. З переходом до інноваційної економіки процес

аутсорсингу набув вибухового характеру, охопивши сферу впровадження систем обробки інформації та управління бізнесом.

Основними характеристиками, які відрізняють аутсорсинг від інших видів співпраці, є:

- сувора залежність аутсорсера від потреб клієнта та зворотний процес, заснований на спеціалізації аутсорсера; це найпотужніша функція, яку запитує клієнт на ринку. На ринку існують кооперативні відносини, що передбачають будь-яку форму взаємовигідної взаємодії;

- відносини чітко обмежені сферою виконуваного бізнес-процесу, що дає змогу говорити про зниження ризику втрати конфіденційності комерційної інформації, властивого іншим видам співпраці;

- основним критерієм міцності взаємного співробітництва є вдосконалення окремого бізнес-процесу, а розвиток більшості коопераційних відносин – це обмін досвідом і вдосконалення всіх суміжних напрямків розвитку комерційних структур.

Одним із напрямків аутсорсингу бізнес-процесів є кадровий аутсорсинг (HR Outsourcing) – це втручання зовнішніх ресурсів, що спеціалізуються в області управління персоналом і мають досвід, знання, відповідні технічні засоби для забезпечення всіх або частини ключових функцій управління основний персонал організації. Компанія-клієнт формулює завдання тільки для постачальника послуг, і при цьому право контролювати, як виконується завдання, відповідальність за досягнутий результат лежить на постачальнику послуг.

У сфері управління персоналом аутсорсингу зазвичай передають наступні функції:

- нарахування заробітної плати;
- інформаційно-технічне забезпечення;
- штатне діловодство;
- підбір персоналу;
- управління персоналом;
- підготовка звітів та аналітичних документів.

Сучасній організації не обійтися без послуг аутсорсера з управління персоналом, якщо:

- необхідно позбавити своїх кадрових спеціалістів від рутинної роботи для вирішення більш важливих завдань;
- необхідно скоротити витрати на адміністративний персонал;
- необхідно швидко запускати новий проект, для якого потрібні спеціалісти високого рівня;
- відсутні кваліфіковані спеціалісти у сфері кадрового адміністрування, розрахунку заробітної плати тощо.

Тобто, використання технології аутсорсингу у питаннях персоналу формує певні переваги для організації, серед яких:

- здатність зосередити ресурси на основній діяльності;
- можливість залучення найкращих спеціалістів для організації того чи іншого процесу з максимальною ефективністю;
- можливість скорочення витрат на власний персонал при отриманні швидкості та високої якості послуг;
- зниження ризиків, пов'язаних з делегованою функцією;
- аутсорсинг усіх функцій стимулює процес структурування та раціоналізації компаній, організаційно розвинена недостатньо.

Серед основних «мінусів» аутсорсингу персоналу є наявність ризиків порушення безпеки майна, безпеки та витоку конфіденційної інформації внаслідок надання нерегульованого доступу до документів, даних та фізичних активів організації. Однак, незважаючи на ці недоліки, переваг від його застосування більше і сучасні організації все більше намагаються впроваджувати аутсорсинг персоналу в ході здійснення власної діяльності.

**Ірен ПЕТРУЩАК**

здобувачка 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

#### **СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Сучасні моделі управління якістю надання медичних послуг зорієнтовані на підвищення якості медичних послуг, забезпечення безпеки пацієнтів, покращення роботи медичного персоналу та оптимізацію використання ресурсів [1; 2].

Одна з таких моделей – це модель управління якістю ISO 9001, яка дозволяє забезпечити системний підхід до управління якістю та створити ефективну систему управління процесами, що забезпечують якість медичних послуг. Ця модель передбачає встановлення процедур та стандартів надання медичних послуг, а також контроль за їх виконанням. Модель управління якістю ISO 9001 передбачає визначення всіх процесів, які необхідні для надання медичних послуг, та їх систематичне аналізування та покращення.

Використання моделі управління якістю ISO 9001 в процесі

надання медичних послуг допомагає: 1) забезпечити удосконалення цього процесу та зменшити кількість медичних помилок; 2) забезпечити виконання вимог законодавства та нормативних документів; 3) покращити задоволеність пацієнтів, що дає можливість збільшити кількість пацієнтів та підвищити ефективність функціональної діяльності закладу охорони здоров'я; 4) покращити репутацію закладу охорони здоров'я та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку медичних послуг; 5) зменшити ризик втрати пацієнтів та відшкодування збитків в разі виникнення медичних помилок.

Інша модель – це модель Lean-менеджменту, яка зосереджена на оптимізації процесів надання медичних послуг. Вона дозволяє виявити та усунути непотрібні операції та процедури, що забезпечує зниження витрат та підвищення якості надання медичних послуг.

Модель Lean-менеджменту – це підхід до управління, який спрямований на максимізацію ефективності та мінімізацію витрат у процесах виробництва чи надання послуг. В контексті медичних послуг, застосування моделі Lean-менеджменту дозволяє забезпечити більш ефективну організацію роботи закладів охорони здоров'я та покращити якість надання медичних послуг.

Основні принципи моделі Lean-менеджменту включають у себе: 1) концентрування на потребах пацієнта, яке передбачає зосередження на задоволення потреб пацієнтів та їхніх родичів; 2) зосередження на процесах, яке передбачає орієнтацію на оптимізацію процесів надання медичних послуг та усунення зайвих етапів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню їх якості; 3) дотримання стандартів якості, яке передбачає впровадження стандартів якості та контроль за їхнім виконанням, що забезпечує однакову якість надання медичних послуг; 4) максимізація ефективності функціональної діяльності закладу охорони здоров'я, що дозволяє досягти більшої продуктивності та знизити витрати на надання медичних послуг; 5) залучення медичного персоналу до процесу вдосконалення для забезпечення підвищення рівня їх залученості та мотивації до підвищення продуктивності праці.

Також варто згадати модель Six Sigma, яка передбачає застосування статистичних методів для виявлення та усунення відхилень в процесі надання медичних послуг. Ця модель дозволяє забезпечити високу якість надання медичних послуг та знизити ризики для пацієнтів. Модель Six Sigma – це підхід до управління якістю, який базується на системному підході до процесів та використанні статистичних методів для виявлення та виправлення дефектів у процесах.

Використання моделі Six Sigma в процесі надання медичних послуг

дозволяє досягнути високої якості послуг та знизити відсоток помилок в процесі надання медичних послуг. Використання цієї моделі передбачає декілька етапів: 1) етап визначення проблеми: виявлення основних проблем в процесі надання медичних послуг, що не відповідають стандартам якості; 2) етап вимірювання: визначення параметрів, які потрібно виміряти для оцінки якості надання медичних послуг, такі як час очікування, кількість медичних помилок тощо; 3) етап аналізу: на основі даних, зібраних на попередньому етапі, здійснення аналізу причин виникнення проблем та визначення чинників, які впливають на якість надання медичних послуг; 4) етап вдосконалення: на основі проведеного аналізу внесення змін в процес надання медичних послуг, щоб уникнути медичних помилок та покращити якість медичних послуг; 5) етап контролю: встановлення системи контролю за процесами, щоб переконатися, що запроваджені зміни працюють ефективно та не виникає нових проблем.

Використання моделі Six Sigma дозволяє закладам охорони здоров'я покращити якість надання медичних послуг та зменшити кількість медичних помилок, що позитивно впливає на задоволеність пацієнтів та ефективність роботи закладу.

Окрім цього, сучасні моделі управління якістю надання медичних послуг включають в себе електронне зберігання медичної інформації та її обмін [3;4], що дозволяє забезпечити більш швидке та ефективне надання медичної допомоги та покращити комунікацію між медичним персоналом.

Отже, використання сучасних моделей управління якістю медичних послуг має декілька переваг: 1) зниження ризику помилок; 2) підвищення рівня задоволеності пацієнтів; 3) зменшення витрат на надання медичних послуг; 4) підвищення ефективності процесу надання медичних послуг; 5) покращення іміджу та репутації закладу охорони здоров'я.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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.А. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / навч. посібник за ред. Шкяльняка М.М., Желюк Т.А. Тернопіль, Крок, 2021. 516 с.
3. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT.2019.8779933>
4. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International

**Надія ПВТОРАК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ДЯКІВ

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах господарювання ефективна діяльність компанії окреслюється правильною стратегією використання та розвитку людських ресурсів підприємства, що виступає одним із вагомих критеріїв реалізації ключових функцій системи управління.

Нині, грамотне управління компанією – один із важливих чинників, що визначає її конкурентоспроможність. Зміни у попиті споживачів, зростання вимог персоналу до умов праці та якості життя змушують організацію проводити моніторинг та оцінку кадрового потенціалу підприємства, прогнозувати майбутні зміни та формувати таку систему управління, яка б підтримувала баланс між ринковим середовищем та стратегією підприємства. Відтак, успішна діяльність компанії залежить від професійного розвитку персоналу, що в сучасній економіці є досить актуальним, адже в умовах науково-технічного прогресу ставляться нові вимоги до знань, умінь та навичок працівників.

Зміна пріоритетів у формуванні стратегії розвитку сучасного бізнесу певною мірою пов'язана із розвитком економіки знань, яка ґрунтується на оптимальному поєднанні вже наявних знань та продукуванні нових. Від рівня ефективності інвестування у знання значною мірою залежить конкурентоспроможність організації на ринку [2, с. 114]

В сучасній економіці знань персонал займає ключове місце в управлінні, основним напрямком якого є повне розкриття потенціалу працівників, їх здібностей, компетенцій, що ефективно використовуються для розвитку компанії. Відтак, найважливішу позицію у системі стратегічного управління займає новий напрямок стратегії управління персоналом – професійний розвиток. Адже саме правильно побудована та реалізована стратегія управління персоналом слугує гарантом цілеспрямованого процесу залучення, використання та

розвитку працівників, що дає змогу підприємству досягати стратегічних цілей.

Професійний розвиток розглядається як комплексний напрямок у системі управління персоналом, що базується на безперервному вдосконаленні знань, вмінь, навичок працівника, розвитку його особистісних та професійних компетенцій, що необхідні для виконання посадових функцій. Основними завданнями системи професійного розвитку є:

- визначення ступеню розвитку професійних та особистісних якостей працівника;
- визначення сильних сторін працівника та можливостей розкриття його потенціалу;
- набуття нових знань, вмінь, досвіду;
- можливість кар'єрного просування.

Персонал – це важливий ресурс підприємства, який вартує інвестицій у його розвиток, що дасть змогу отримати, натомість, підвищення продуктивності праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації у працівників, відданості та лояльності від персоналу. Для працівників професійний розвиток є можливістю удосконалити свої професійні компетенції, особистісні якості, бути конкурентоспроможними на ринку праці та просуватися по кар'єрній драбині.

В. Савченко виділяє такі складові професійного розвитку персоналу (рис. 1).



Рис. 1 Складові професійного розвитку працівника  
Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [4].



Важливим завданням професійного розвитку персоналу як засобу досягнення стратегічних цілей підприємства є підвищення ролі працівника як головного стратегічного ресурсу для ринку праці. Вітчизняні науковці розглядали розвиток персоналу як певний процес та підсумували, що він складається із трьох рівнів: індивідуальний (розвиток та навчання окремого працівника), груповий (розвиток колективу) та організаційний [3, с.65]. Тобто, стратегічний професійний розвиток персоналу, водночас, визначається як процес розвитку компанії через розвиток її персоналу та кожного окремого працівника, а, отже, включається до відповідної стратегії та організаційної культури компанії, охоплюючи при цьому як внутрішнє, так і зовнішнє середовище та залежить від вміння керівництва впроваджувати ефективну систему безперервного розвитку та навчання персоналу організації.

Отже, професійний розвиток персоналу, як важлива складова стратегії підприємства, повинен бути спрямований на всебічний розвиток та нарощення професійних, особистісних компетенцій персоналу, враховуючи при цьому існуючі умови, наявні ресурси та цілі компанії, безперервно вдосконалювати знання, вміння, навички персоналу, підтримувати належну систему мотивації до професійного розвитку та сприяти саморозвитку працівників.

**Список використаних джерел:**

1. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/106947/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84.%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>
2. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. (1) 95. С.113 –125.
3. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

**Ірина ПІЗНЮК,**  
здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
**Анастасія КУЗЬО**  
здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри  
менеджменту публічного управління та персоналу, ЗУНУ  
Руслан АВГУСТИН

**ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ  
КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне використання інформаційних ресурсів є індикатором адаптаційної здатності й дозволяє розробляти та реалізовувати гнучку стратегію розвитку підприємства. На сьогодні сучасні інформаційні системи не тільки спроможні цілком задовольнити вимоги виробничих систем, але й виступають важливою передумовою їхнього розвитку. Світовий досвід розвитку сфери комп'ютерних технологій та інформаційних ресурсів протягом останніх років свідчить про істотне підвищення темпів їх розвитку порівняно з темпами розвитку виробничої сфери.

Сучасний стан розвитку теорії інформаційних ресурсів не задовольняє практичних потреб управління ними й потребує розробки методів оцінювання наявності та стану інформаційних ресурсів, визначення факторів, які впливають на їх ефективне використання, та механізмів забезпечення конкурентних переваг підприємств щодо застосування інформаційних ресурсів та систем. Досвід підприємств свідчить, що дотепер у практичній діяльності відсутній моніторинг формування та використання інформаційних ресурсів. Удосконалення системи інформаційного забезпечення виробничо-господарської діяльності, ускладнення її структури, що супроводжується зростанням витрат на розвиток інформаційних систем підприємств, зростаюча кількість чинників, які зумовляють її ефективність, потребує подальшого розвитку теорії інформаційних ресурсів.

Становлення і розвиток ринкових відносин в економіці України обумовлюють підвищення ролі та значення комерційної діяльності організацій. Від рівня її організації та управління залежать не тільки своєчасна реалізація продукції та швидкість обігу оборотних коштів організації, але й виконання першочергової місії діяльності організації – повне та якісне забезпечення товарами чи послугами населення. При цьому комерційна діяльність підприємств в сучасних умовах включає

сукупність елементів торговельної діяльності, що направлена на більш повне задоволення потреб населення в товарах та послугах і одержання на цій основі прибутку.

Незважаючи на велику кількість праць вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених проблемам комерційної діяльності, теоретичні та практичні розробки її змісту та специфіки на сучасному етапі не знайшли достатнього висвітлення. Існуючі визначення комерційної діяльності не розкривають її сутність в умовах формування ринкових відносин і вимагають уточнення. Головною особливістю комерційної діяльності в сучасних умовах формування ринкових відносин є переорієнтація її мети, задач і функцій від потреб підприємства до потреб і вимог ринку, окремого споживача, що обумовлює необхідність використання принципів і елементів менеджменту в комерційній діяльності підприємств.

Організація комерційної діяльності організацій значною мірою визначається рівнем розвитку ринкової інфраструктури, суб'єкти якої сприяють налагодженню зв'язків між виробниками та кінцевими споживачами продукції з метою прискорення й полегшення руху сировини і матеріалів, готової продукції, інформації та інше. Однак з переходом до ринкових відносин значно ускладнилися проблеми реалізації товарів та надання послуг, внаслідок зміни структури ринкового попиту, його кон'юнктурних коливань і все більшого загострення конкуренції на ринку України. При цьому перехідний період, в якому перебуває економіка України, характеризується рядом негативних явищ, таких як спадом ділової активності, високим рівнем інфляції, дефіцитом товарів вітчизняного виробництва, низькою платоспроможною здатністю населення. За цих умов важливо виробити методи, що впливають на організацію збуту, споживання товарів і послуг, та нові підходи до управління комерційною діяльністю організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк, П. Дослідження концепції організації проектування та оцінка факторів формування економічної ефективності інвестиційних проектів [Текст] / 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. фіск. служби України. - Вид. 2-е, випр. і допов. - Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. - 285 с.

**Роман ПІЛАТ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник: – к.е.н, доцент, доцент  
кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ЗУНУ  
Жанна КРИСЬКО

#### **СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНУ**

Агропромисловий комплекс та його базова галузь (сільське господарство) є провідними галузями економіки країни, що формують агропродовольчий ринок, продовольчу та економічну безпеку, зайнятість і потенціал сільської місцевості.

На жаль, світова криза вплинула на ситуацію в агропромисловому комплексі та аграрних регіонах. Існують й інші причини, що призвели до значного зниження виробництва в агропромисловому комплексі.

Подолання кризи та наслідків кризових ситуацій у сільському господарстві багато практиків і науковців, які займаються питаннями сільського господарства, пов'язують із державним регулюванням економіки в аграрному секторі із збереженням умов не лише для простого відтворення, а й розширеного відтворення в сільськогосподарській інфраструктурі та соціального розвитку села.

Державне регулювання агропромислового комплексу – це система заходів щодо економічного, організаційного, правового регулювання органів влади та управління діяльністю сільськогосподарських організацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції для задоволення потреб населення в сільськогосподарській продукції. Конкурентоспроможність продукції залежить від регіональної та державної підтримки, яка має базуватися на можливостях організації та пріоритетах фінансування. Останніми роками держава посилила аграрну політику щодо сільського господарства, активізувала законодавчі дії, спрямовані на адаптацію сільгоспвиробників до конкурентних умов розвитку.

Зазначимо, ефективну діяльність сільського господарства забезпечує інфраструктура аграрного сектору, яка включає широкий спектр компонентів, а саме: дорожню і транспортну, енергетичну, водну, інформаційну, соціальну, фінансову інфраструктури.

Розвитку інфраструктури аграрного сектору сприяє залучення інвестицій, підвищення ефективності використання земельних ресурсів, збільшення виробництва і забезпечення доступу до ринків збуту

продукції.

Основні механізми, які можуть бути використані для розвитку інфраструктури аграрного сектору регіону:

Грантова підтримка від держави або міжнародних організацій. Цей механізм передбачає отримання коштів на розвиток аграрної інфраструктури з боку держави або міжнародних організацій без необхідності повернення їх після використання.

Інвестиційні проекти. Інвестори вкладають власні кошти в будівництво нової інфраструктури, яка допоможе підвищити ефективність виробництва і підвищити якість життя місцевого населення.

Партнерство з державою. Колективні проекти, у яких участь беруть держава та місцеві громади, допомагають розвитку інфраструктури аграрного сектору. Такі партнерства можуть включати спільне використання земельних ресурсів, будівництво доріг, мостів, інших комунікаційних ліній і засобів транспорту.

Використання технологій. Впровадження нових технологій підвищить ефективність виробництва, зменшить витрати на транспортування і зберігання продукції. Це може бути досягнуто через впровадження новітніх систем інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації процесів виробництва.

Отже, підтримка інфраструктурного забезпечення аграрного сектору регіону передбачає запровадження узгоджених правил функціонування ринків, створення колективної ринкової інфраструктури та визначення режиму вільного обігу товарів. Поліпшення інфраструктури суб'єктів агропродовольчого ринку є одним з пріоритетних напрямів регіональної політики.

**Вадим ПОПОВИЧ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Тамара ПОПОВИЧ

#### **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Особливістю ризику за сучасних умов є його тотальність, всеосяжність та об'єктивність, а їх наслідки найчастіше проявляються у зниженні ефективності діяльності підприємницьких структур, погіршенні їх ділової репутації, фінансових втратах, загрозах

неплатоспроможності, посилення небезпеки тощо. Як свідчать аналітичні дослідження [1-6], ризики у підприємстві породжується: невизначеністю середовища, а отже результатів реалізації прийнятих підприємницьких ініціатив та рішень; відсутністю достатньо повної інформації про можливі впливи на діяльність бізнесу; непрогнозованістю та неконтрольованістю зовнішнього середовища.

Міжнародним стандартом ISO 31000 [1] ризик трактується з точки зору впливу «невизначеності та цілі організації», де поняття впливу розглядається через «відхилення отриманого результату діяльності від очікуваного як з негативними, так і з позитивними наслідками». Даним стандартом акцентується увага на наступних базових засадах:

- «вся діяльність організації включає в себе ризик.

- організації здійснюють управління ризиком за допомогою ідентифікації ризику, його аналізування та подальшого оцінювання;

- впродовж усього процесу діяльності організації обмінюються інформацією і консультуються із стейкхолдерами, здійснюють контроль та аналіз ризику, а також впровадять дії з управління, що змінюють ризик з метою вивчення джерел та природи ризику, щоб в майбутньому упередити їх прояви або ж нівелювати негативні наслідки ризику» [1].

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що вплив ризиків на забезпечення стабільного розвитку підприємництва загалом, та малою, передусім, обумовлений його особливостями, які полягають у наступному:

1) ймовірності недосягнення (або ж відсутності упевненості у досягненні) очікуваної мети діяльності, заради якої впроваджуються прийняті рішення;

2) виникнення відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих (очікуваних);

3) ймовірності матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних з впровадженням обраного в умовах невизначеності підприємницького рішення;

4) виникнення ризику має ймовірнісний характер, а наслідки його впливу ризику є реальними (переважно фінансово-економічними, матеріальними, репутаційними).

Стандартизована модель виникнення та ймовірного впливу ризику на підприємницьку діяльність наведена на рис. 1.

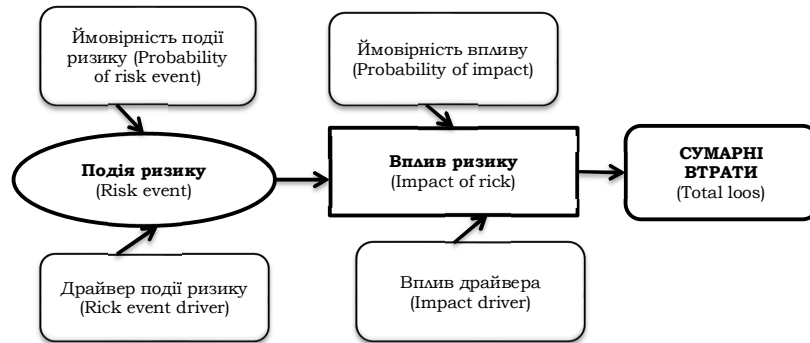


Рис. 1. Стандартна модель ризику (Standart Risk Model) [7]

Нівелювання негативних впливів підприємницьких ризиків лежить в площині впровадження дієвої системи управління ризиками. За своїм змістом і сутністю таке управління є системним використанням наявних у розпорядженні керівництва організації та менеджерів методів та прийомів розв'язання проблем, що стосуються ризиків і спрямовується, передусім, на: упередження виникнення ризикових ситуацій; зменшення негативних наслідків ризику; забезпечення прийнятної рівня ризику.

В практичному аспекті процес управління ризиками реалізується за 5-ма основними етапами, які включають:

1 – ідентифікацію ризиків підприємницької діяльності. На даному етапі встановлюються всі типи ризиків, які матимуть позитивний або негативний вплив на діяльність, складається відповідний реєстр таких ризиків;

2 – аналізування ймовірності виникнення та впливу кожного ідентифікованого ризику. Метою ризик-аналізу є виявлення ймовірних наслідків ризиків.

3 – визначення пріоритетності ризику. Встановлюється як відношення Пріоритетність імовірності виникнення та результату впливу;

4 – обирається найбільш актуальна стратегія управління ризиками: прийняття або ж відхилення ризику. Результатом роботи є складання плану дій зі зменшення ризику або його прийняття.

5 – здійснення моніторингу і контролю за результатами прийнятих ризикових рішень, оцінювання наслідків, та визначення необхідності їх продовження або ж коригування.

За висновками науковців, в стратегічному аспекті за результатами аналізу і оцінювання ризиків мають бути визначені пріоритетні вектори

реалізації управлінських ризик-рішень та затверджуватися так званий портфель ризиків (реєстр). Зазначене передбачає: а) формування переліку потенційних ризиків за всіма видами діяльності організації; б) затверджені пріоритетні напрями розроблення та реалізації ризик-рішень; в) задіяні структурні підрозділи, що є відповідальними за реалізацію заходів за певним видом (типом) усунення причин або наслідків ризику. «На тактичному рівні розробляються конкретні заходи запобігання або мінімізації ризиків. Оперативний рівень передбачає безпосередній вплив на масштаби і гостроту ризику, використання кількісних та якісних методів його аналізу, а також вибору доцільного інструментарію управління ризиками» [5;4].

#### Список використаних джерел:

1. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Управління ризиком. Методи загального оцінювання ризику. (Національний стандарт України). URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso\\_31010.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_31010.pdf)
2. Каїніченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224с
3. Кравченко М. О., К. О.Бояринова, Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432с
4. Попович Т., Галько А. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37612/1/202019.pdf>
5. Попович Т.М. Удосконалення процедур розроблення та реалізації управлінських рішень в системі ризик-менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2013. №2 [40]. С.362-367.
6. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2015. 220 с.
7. Саєд Метью. Мислення за принципом Чорної скриньки. Як звести ризик до мінімуму. К. КМ-БУКС, 2018. 464 с.

#### Роман ПРИЙМА

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Любов ЗАСТАВНЮК

#### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток економіки України, успішність її підприємств на ринку насамперед залежать від кількості та якості робочої сили, а також від перспектив розвитку кадрового потенціалу. У світлі соціально-економічних тенденцій діяльність підприємств повинна бути спрямована на інноваційний розвиток, де вагому роль відіграє кадровий потенціал, своєчасна оцінка роботи якого, перспективи розвитку та

управління можуть допомогти підприємствам піднятися на новий конкурентний рівень і забезпечити сталий розвиток. Вчасна та правильна діагностика кадрового потенціалу і забезпечення результатів високоефективної кадрової політики є необхідною умовою для розвитку великих та малих підприємств, а також ефективного впровадження майбутніх економічних реформ в країні.

З метою ефективної організації управління професійним розвитком працівників на підприємстві, можна виділити декілька основних підходів, зокрема: економічний, соціолого-управлінський, психологічний та органічний, які були запропоновані деякими авторами [3].

Підхід, що базується на економічних засадах, розглядає професійний розвиток персоналу як засіб збільшення економічної цінності людських ресурсів на підприємстві. Даний підхід спрямований на розвиток додаткових трудових прийомів працівників з метою підвищення їх продуктивності. Проте, така орієнтація на трудову функцію не враховує індивідуальних та особистісних інтересів працівника, а залежить від економічних інтересів підприємства та його керівництва. Зазвичай, професійний розвиток за цим підходом здійснюється у формі чітко обмежених ієрархічних відносин, заснованих на принципі «керівник-підлеглий» [2, с. 84].

У соціолого-управлінському підході до управління персоналом професійний розвиток розглядається більш детально, застосовуючи такі поняття, як «професійна адаптація», «управління кар'єрою», «мотивація персоналу» та інші. Метою цього підходу є розробка методів та форм управління персоналом з метою покращення їх трудової ефективності. У соціолого-управлінському підході професійний розвиток розглядається як процес трансформації особистості як суб'єкта професійної діяльності та як результат підвищення рівня професіоналізму та професійних навичок.

Психологічний підхід до вивчення професійного розвитку зосереджується на індивідуальному погляді на проблему, досліджуючи психічні процеси, що відбуваються у працівника в процесі навчання та інших зовнішніх впливів. При цьому доцільно використовувати такі терміни, як «саморозвиток», «психологічна деформація», «криза професійного становлення», «професійна деструкція». В основному психологічний підхід зосереджується на категорії «потенціал працівника» у процесі трудової діяльності. Він розглядає потенціал розвитку як найважливішу властивість особистості та запас продуктивності для професійного розвитку. Під потенціалом розуміються якості особистості, які визначають можливість працівника здійснювати трудову діяльність

та досягати необхідного рівня ефективності.

Органічний підхід до професійного розвитку характеризується тим, що управління персоналом розглядається як гнучка система, яка більш спрямована на врахування індивідуальних потреб працівника і сприяє точковому розвитку його професійних та особистісних характеристик.

Отже, з урахуванням зазначеного вище, рекомендується використовувати інтегрований підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємства, що передбачає застосування основних принципів та інструментів кожного з вищенаведених напрямків.

Використання комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємства має дві головні цілі: з одного боку, визначити мету цього підходу з точки зору підприємства, а з іншого – з урахуванням потреб та поглядів самого працівника.

Отже, в межах підприємства доцільно запроваджувати різноманітні ініціативи для підтримки професійного зростання своїх співробітників. Це може охоплювати плани навчання, плани підвищення кваліфікації, а також інші формальні заходи, які допомагають задовольнити потреби співробітників та підвищити їх задоволеність роботою.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів в креативних колективах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №3. С.111-119.
2. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. К.: Центр навч. літ.-ри, 2015. 456с.
3. Панченко Є.О. Морально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: <http://refer.in.ua/major/295/160679/>
4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252с.

#### **Мар'яна П'ЯТКОВСЬКА**

здобувачка 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

#### **ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ЛАБОРАТОРНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Організація надання лабораторних послуг є важливою складовою закладу охорони здоров'я. Лабораторні послуги – це комплекс послуг, пов'язаних з проведенням аналізів та досліджень біологічних, хімічних

та інших зразків для діагностики захворювань, контролю лікування, виявлення захворювань на ранніх стадіях, встановлення факту зараження і т.д. Лабораторні послуги можуть надаватися різними закладами охорони здоров'я, такими як лікарня, поліклініка, приватна лабораторія, діагностичний центр тощо. Лабораторні послуги забезпечують можливість отримання широкого спектру даних про стан здоров'я пацієнта, що дозволяє здійснювати ефективний діагностичний та лікувальний процес. Крім того, лабораторні послуги є важливим елементом профілактики захворювань і дозволяють вчасно виявляти патології та контролювати їх розвиток. Лабораторні послуги відіграють важливу роль у підтриманні здоров'я населення і роботі закладів охорони здоров'я в цілому. Важливо забезпечити якість та доступність лабораторних послуг для підвищення ефективності діагностики та лікування пацієнтів.

Основні види лабораторних послуг включають:

- 1) клінічну біохімію: вимірювання концентрації різних речовин у крові, таких як глюкоза, холестерин, електроліти та білки;
- 2) клінічну мікробіологію: виявлення мікроорганізмів, таких як бактерії, гриби та віруси, у зразках крові, сечі, стільці та інших тканинах;
- 3) гематологію: дослідження крові та її складу, включаючи рівень еритроцитів, лейкоцитів, тромбоцитів та гемоглобіну;
- 4) імунологію: визначення наявності антитіл та імунних комплексів у крові, що допомагає виявити аутоімунні та інфекційні захворювання;
- 5) гістологію та цитологію: дослідження клітин та тканин, отриманих з біопсій та інших зразків, для виявлення ракових клітин та інших аномалій;
- 6) генетичну діагностику: дослідження ДНК та генів з метою виявлення генетичних захворювань та діагностики наслідних захворювань;
- 7) токсикологію: визначення наявності отруйних речовин, таких як наркотики та алкоголь, у крові та інших тканинах;
- 8) діагностику захворювань шкіри та волосся: дослідження шкіри та волосся з метою виявлення інфекцій, грибкових захворювань та інших станів.

Заклади охорони здоров'я надають широкий спектр лабораторних послуг, які є важливою складовою діагностичного процесу. Якісне надання лабораторних послуг залежить від належної організації процесу, забезпечення належного фінансування та наявності кваліфікованих медичних працівників та сучасного обладнання.

Організація надання лабораторних послуг закладом охорони здоров'я передбачає створення умов для проведення різноманітних

лабораторних досліджень та аналізів, які необхідні для діагностики захворювань та контролю за станом здоров'я пацієнтів. Організація надання лабораторних послуг в закладі охорони здоров'я є важливою складовою в системі діагностики та лікування захворювань та дозволяє забезпечувати високий рівень медичної допомоги.

Для організації надання лабораторних послуг закладом охорони здоров'я необхідно враховувати такі аспекти:

- 1) визначення переліку лабораторних послуг, які будуть надаватися в закладі охорони здоров'я, в залежності від профілю закладу та потреб пацієнтів;
- 2) забезпечення належних умов для проведення лабораторних досліджень, зокрема, наявність необхідного обладнання та реагентів, відповідної кваліфікації медичного персоналу;
- 3) визначення порядку збору та транспортування біологічних матеріалів (крові, сечі, ін.), забезпечення їх якості та збереження;
- 4) встановлення процедур забезпечення якості проведення лабораторних досліджень, в тому числі, забезпечення контролю якості реагентів та обладнання, проведення міжнародних експертиз тощо;
- 5) забезпечення конфіденційності даних пацієнтів, які отримали лабораторні послуги;
- 6) здійснення взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я щодо передачі даних про лабораторні дослідження;
- 7) організація зберігання та обробки даних про лабораторні дослідження, зокрема, використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Організація лабораторних послуг повинна бути орієнтована на клієнта та забезпечувати якісне та своєчасне надання послуг. Необхідно забезпечити високу кваліфікацію медичних працівників, які виконують дослідження, наявність сучасного обладнання та розумну ціноутворення на послуги. Для успішної організації лабораторних послуг важливо також забезпечити ефективний контроль якості, регулярне оновлення обладнання та використання сучасних технологій у проведенні досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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>
2. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>

**Ірина РАЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ірина ДЕМКІВ

**СИСТЕМА КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сучасні умови функціонування бізнесових структур вимагають від останніх дотримання принципів гнучкості та адаптивності їх розвитку у відповідності до змін зовнішніх та внутрішніх факторів. Це спонукає до створення раціональної системи контролю, що сприяє реалізації стратегічних та поточних цілей суб'єктів господарювання, а також виступає одним із головних факторів їх ефективного існування та розвитку. Здатність швидко адаптуватися є запорукою конкурентоздатності та успішного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

На сьогодні більшість вітчизняних підприємств недостатню увагу приділяють процесу формування системи контролю, не дивлячись на те, що вона є неодмінною складовою ефективного менеджменту, направленою на пошук рішень, які можуть допомогти підприємству вижити в умовах мінливого середовища. В зв'язку з цим необхідною є актуалізація питань щодо підвищення інтересу до контрольної діяльності суб'єктів господарювання, адже їх керівництво має не лише визначати цілі підприємства, але і фіксувати етапи досягнення кожної цілі, чого можна досягти за допомогою системи управлінського контролю.

Система контролю на підприємстві включає в себе процеси та процедури, які встановлюються з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Ці процеси і процедури включають в себе контроль за фінансовою діяльністю, використанням ресурсів, виробництвом та розподілом продукції, а також контроль за дотриманням внутрішніх та зовнішніх правил та норм. Для забезпечення ефективності системи контролю на підприємстві, необхідно мати чітко визначені правила та процедури, які регулюють діяльність підприємства. Це можна здійснити через створення інструкцій та політик, що регулюють поведінку працівників та організацію бізнесу. Також необхідно регулярно перевіряти та оцінювати ефективність системи контролю, щоб забезпечити її вдосконалення та адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Одним з ключових аспектів системи контролю на підприємстві є взаємодія між різними рівнями управління. Для забезпечення ефективності системи контролю,

необхідно мати чітко визначені ролі та обов'язки на кожному рівні управління. Крім того, важливим аспектом є наявність чітко визначених механізмів взаємодії та зв'язку між різними рівнями управління. Це може включати в себе збори, звіти, презентації та інші інструменти, які допомагають забезпечити взаємодію та обмін інформацією між різними рівнями управління.

Окрім цього, необхідно мати ефективну систему звітності, яка дозволяє забезпечити контроль за діяльністю підприємства та забезпечити правильність прийнятих рішень. Це може включати в себе фінансову та операційну звітність, яку необхідно подавати на різні рівні управління та зовнішнім органам, таким як податкові та регулюючі органи. Крім того, ефективна система контролю на підприємстві повинна забезпечувати дотримання законодавства та нормативно-правових актів, які стосуються діяльності підприємства. Для цього необхідно вести постійний моніторинг та аналізувати зміни в законодавстві, що стосуються діяльності підприємства, та вживати відповідних заходів для дотримання цих норм. Також важливим аспектом системи контролю на підприємстві є залучення до неї всіх зацікавлених сторін, включаючи не тільки внутрішніх працівників підприємства, але й зовнішніх стейкхолдерів, таких як клієнти, партнери, інвестори, податкові та регулюючі органи тощо. Це дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію та обмін інформацією між різними сторонами, а також забезпечити відкритість та прозорість діяльності підприємства.

Отже, система контролю на підприємстві є важливою складовою для забезпечення успішної діяльності підприємства та досягнення конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення цих цілей необхідно мати чітко визначені правила та процедури, ефективну систему взаємодії та зв'язку між різними рівнями управління, ефективну систему звітності та контролю за дотриманням законодавства та нормативно-правових актів. Також необхідно забезпечити постійний моніторинг та вдосконалення системи контролю, а також залучення всіх зацікавлених сторін до її розробки та впровадження. Лише таким чином підприємство зможе забезпечити свою стійкість та успішність у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що система контролю може задовольнити інформаційні потреби власників та керівників підприємства. Контроль – це не просто властивість, а необхідна умова ефективного існування будь-якого підприємства та його колективу.

**Список використаних джерел:**

1. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. *Житомирський державний технологічний університет*. 2010. № 1. С. 31-37.
2. Красностанова Н.Е., Маневич М.А., Запорожан Д.В. Управлінський контроль у системі стратегічного планування. *Одеський державний політехнічний університет*. 2011. № 1. С. 39-43.
3. Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. № 36. С. 45-46.

**Ірина РОЗУМ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина СМАЧИЛО

**ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я**

Управління за своєю сутністю є діяльністю суб'єкта, яка полягає у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, здійснюваному з метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан. Таким чином, управління конкурентоспроможністю закладу охорони здоров'я є діяльністю керівництва та економічних відділів підприємства, яка полягає у цілеспрямованому, організуючому впливі на складові, фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я, здійснюваному з метою підвищення конкурентоспроможності до бажаного, цільового рівня.

Під фактором конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я пропонується розуміти умови, обставини, рушійні сили виникнення індивідуальних особливостей, конкурентних переваг закладу охорони здоров'я та можливостей їх використання в боротьбі на конкурентному ринку медичних послуг.

Економічна наука приділяє багато уваги розгляду класифікаційних ознак та видів факторів конкурентоспроможності. О. Циганок виділяє три групи факторів конкурентоспроможності: техніко-економічні; комерційні; нормативно-правові [1, с. 157-158].

Якщо інтерпретувати цю класифікацію по відношенню до закладів охорони здоров'я, необхідно замінити техніко-економічні фактори на медичні, тобто ті, які відповідають за наявність медичних послуг певного спектру та якості. Медичні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я багато в чому залежать від рівня технічної оснащеності

закладу. Сучасна медицина вимагає великих капітальних вкладень у закупівлю медичного обладнання. Також важливим медичним фактором конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є необхідність постійного підвищення кваліфікаційного рівня працівників у відповідності із останніми досягненнями медичної науки.

До медичних факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я пропонується віднести: асортимент та номенклатуру послуг, які надає заклад охорони здоров'я; якість надання медичних послуг закладу охорони здоров'я; технічне оснащення закладу охорони здоров'я; рівень кваліфікації медичних працівників закладу охорони здоров'я.

Другою групою факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є комерційні фактори. Приватні заклади охорони здоров'я здійснюють комерційну діяльність, надаючи медичні послуги населенню та підприємствам. Тому важливим для конкурентоспроможності окремого закладу є рівень конкуренції з боку інших закладів охорони здоров'я. Також важливими є характеристики попиту, рівень доходів населення, рівень захворюваності тощо. Одним з найголовніших факторів конкурентоспроможності є вартість послуг закладу охорони здоров'я, особливо це стосується регіонів і ринків із високою еластичністю попиту на медичні послуги до ціни.

Ще однією важливою комерційною складовою конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я є такі нематеріальні фактори, як імідж, гудвіл, репутація медичного закладу. Імідж і репутація є результатом передачі споживачу інформації про інші (медичні та комерційні) фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Найкращий канал передачі такої інформації – це міжособистісне спілкування, від однієї особи до іншої. По-перше, це не потребує додаткових фінансових вкладень. По-друге, це викликає найбільшу довіру у потенційного споживача медичних послуг. Нажаль часто необхідно використовувати зовнішні канали передачі інформації – різні види рекламної продукції. Загалом, в процесі загострення конкурентної боротьби, нематеріальні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я постійно підвищують своє значення. Таким чином, комерційні фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я включають в себе: кон'юнктуру ринку медичних послуг; вартість послуг закладу охорони здоров'я; імідж закладу охорони здоров'я.

Третя група факторів – нормативно-правові фактори – розкриває відповідність діяльності закладу охорони здоров'я діючому законодавству. Оскільки державне регулювання і контроль закладів охорони здоров'я є досі жорстким, пропонуємо вважати, що всі медичні заклади відповідають встановленим нормативним вимогам і не



виділяти їх в окрему групу факторів конкурентоспроможності.

Враховуючи вище зазначене, вважаємо, що конкуренція є невід'ємною частиною сучасного життя і сфера охорони здоров'я в цьому питанні не є виключенням. Проте, внаслідок великої суспільної значущості та особливостей функціонування конкуренція в цій сфері є не лише стимулом до підвищення якості медичних послуг і впровадження інновацій, а й може мати ряд негативних наслідків. Тому, конкурентні відносини в сфері охорони здоров'я мають бути регульованими з боку держави та суспільства. А існуюча на сьогодні і продукowana складними економічними умовами в країні цінова конкуренція має бути замінена на конкуренцію, орієнтовану на цінність, що можливо забезпечити за бажання і сприяння самих працівників сфери охорони здоров'я.

**Список використаних джерел:**

1. Циганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9(99). С. 155–161.

**Віктор РОЗУМ**

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

**КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я**

У процесі управління медичним закладом використовується безліч різноманітних способів, підходів та прийомів [1]. В сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей. Велике значення для ефективного управління має оптимальне поєднання різних методів управління.

Методи управління – це способи, а також сукупність прийомів впливу на колективи людей або окремих медичних працівників у процесі їх трудової діяльності. Розрізняють такі методи управління у сфері охороною здоров'я: організаційно-розпорядчі (або адміністративні); економічні; соціально-психологічні; колективні (або суспільні).

Організаційні методи управління відображають статистику управління – це організаційна структура медичного закладу, його штати, порядок та правила діяльності, статут, договори, контракти тощо. Розпорядчі методи відображають динаміку управління. Це різного роду

управлінські рішення.Адміністративні методи управління представляють собою сукупність способів щодо здійснення владного (примусово-розпорядчого) впливу. Вони засновані на праві керуючої підсистеми (органу управління або керівника) приймати управлінські рішення у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій і обов'язковому їх виконанні керованою підсистемою. Адміністративні методи звичайно швидко дають результати на відміну від економічних та соціально-психологічних способів впливу, результати яких, як правило, проявляються з певним «лагом часу» [2, с. 37]. Однак, в сучасних умовах жорстке адміністрування, ігнорування мотивацій колективу та окремих працівників нерідко призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в медичному закладі (підрозділі), зниження якості медичної допомоги, створення негативного іміджу.

В даний час в нашій країні пріоритет мають економічні методи управління, які включають в себе економічний аналіз діяльності медичного закладу, методи планування та прогнозування, статистичні методи. Особливе значення має метод економічного стимулювання, який дозволяє матеріально зацікавити лікарів в якісному виконанні медичних послуг.

Сьогодні економічні методи управління – це необхідна умова для забезпечення доступності та високої якості медичної допомоги, послуг і товарів сфери охорони здоров'я при обмежених ресурсах, зростаючих витратах, пов'язаних з інфляцією та спадом виробництва вітчизняного обладнання та ліків [3].

Соціально-психологічні методи управління можна розглядати, як сукупність засобів впливу на колектив, на процеси, що відбуваються в колективі, на окремих працівників. Це вміння мотивувати працівника до праці та співпраці, формування свідомої дисципліни, сумлінного ставлення до роботи, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Тому в завдання менеджера входить формування психологічно єдиних, зрілих колективів.

Суспільні або колективні методи управління мають на увазі демократизацію управління, тобто розширення участі працівників у виконанні управлінських функцій. Соціально-психологічні методи, названі також методами морального стимулювання, переконання, засновані на морально-етичних принципах, установках.

Підводячи підсумки зазначимо, що до основних особливостей управління охороною здоров'я відносять: особливу відповідальність прийнятих рішень, від яких залежить життя та здоров'я людей; труднощі, а іноді і неможливість передбачення віддалених наслідків, прийнятих рішень; труднощі, а іноді і неможливість виправлення

неправильних рішень. Завданням управління є найбільш ефективно досягнення мети шляхом підвищення якості лікувально-профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я.

**Список використаних джерел:**

1. Басєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навч.- метод. посібник. К.: МАУП, 2007. 328 с.
2. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. За ред. О.В.Басєвої, І.М.Солоненка. К. МАУП, 2007. 376 с.
3. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис і перспективи розвитку: / Кол. авт.; Упорядник – проф. Я. Ф. Радиш, Передмова – проф. Т. Д. Бахтеєва; загальна редакція – проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша. К.: Вид-во НАДУ, 2013. 424 с.

**Богдан РОМАНІВ,  
Арсен КАРАКУЦЬ**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Андрій КОЦУР

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ВІЙНИ**

Соціальна політика підприємства в умовах війни має свої особливості. Війна може призвести до зниження рівня життя населення, збільшення безробіття та зменшення доступу до соціальних послуг, що змушує підприємства змінювати свої соціальні політики.

Основні особливості соціальної політики підприємства в умовах війни можуть включати наступне:

**Захист працівників:** в умовах війни підприємства повинні забезпечувати безпеку своїх працівників. Це може включати додаткові заходи безпеки на робочому місці, а також допомогу працівникам та їх сім'ям у разі необхідності.

**Соціальні виплати:** у військовий час підприємства можуть збільшувати соціальні виплати для своїх працівників та їх сімей, такі як збільшення заробітної плати, оплати лікування та допомога у забезпеченні необхідних речей.

**Гуманітарна допомога:** підприємства можуть приєднатися до гуманітарних програм та надавати допомогу у вигляді продуктів харчування, медичного обладнання та інших необхідних речей.

**Соціально-економічна стабільність:** підприємства можуть виступати ініціаторами програм соціально-економічної стабільності,

спрямованих на зменшення безробіття та забезпечення доступу до основних соціальних послуг.

**Реорганізація виробництва:** підприємства можуть переорієнтувати своє виробництво на потреби військової промисловості або на виробництво товарів і послуг, які є необхідними для забезпечення життєвих потреб населення в умовах війни. Наприклад, підприємства можуть переключитися на виробництво медичних засобів, продуктів харчування, ремонт і обслуговування техніки військового призначення, транспортні та логістичні послуги для підтримки військових операцій тощо.

**Соціальна відповідальність:** підприємства можуть виявляти соціальну відповідальність шляхом підтримки ветеранів та учасників війни, надання допомоги постраждалим від війни, спонсорської допомоги місцевим громадам та благодійним організаціям.

Враховуючи особливості соціальної політики в умовах війни, підприємства повинні мати чіткий план дій, який враховує потреби своїх працівників, клієнтів, громади та країни в цілому. При цьому важливо зберігати баланс між виконанням соціальних зобов'язань та забезпеченням фінансової стійкості підприємства в умовах війни.

Основні напрями управління соціальним розвитком на підприємстві в умовах війни можуть включати такі елементи:

**Забезпечення безпеки працівників:** підприємства повинні забезпечувати безпеку та охорону здоров'я своїх працівників, які можуть працювати в умовах загрози війни. Це може включати розроблення планів надзвичайних ситуацій, організацію евакуації та надання медичної допомоги.

**Розвиток соціальних програм для працівників:** підприємства можуть відкривати соціальні програми для своїх працівників, щоб допомогти їм відновитися після війни. Це може включати психологічну підтримку, медичну допомогу, реабілітацію та інші послуги.

**Підтримка громади:** підприємства можуть допомагати місцевій громаді шляхом надання благодійної допомоги, спонсорства та інших соціальних програм. Це може допомогти зменшити соціальну напругу в умовах війни та підвищити соціальну відповідальність підприємства.

**Розвиток нових продуктів та послуг:** підприємства можуть переключити свою діяльність на виробництво нових продуктів та послуг, які можуть допомогти військовим та цивільним особам в умовах війни. Наприклад, це можуть бути медичні засоби, продукти харчування, транспортні послуги та інше.

**Розвиток взаємодії з державними органами:** підприємства можуть розглядати можливість співпраці з державними органами та

військовими формуваннями для реалізації соціальної політики в умовах війни. Це може допомогти забезпечити ефективність та координацію зусиль у забезпеченні безпеки та соціального захисту працівників та громади в цілому.

Розвиток взаємодії з міжнародними та благодійними організаціями: підприємства можуть співпрацювати з міжнародними та благодійними організаціями для надання допомоги у відновленні інфраструктури, забезпеченні медичної допомоги, навчанні та інших програмах.

Розвиток інноваційних технологій: підприємства можуть інвестувати у розробку інноваційних технологій та матеріалів, які можуть використовуватися у військових операціях або допомогти забезпечити безпеку та охорону здоров'я працівників.

Використання цифрових технологій: підприємства можуть використовувати цифрові технології для взаємодії з працівниками та громадою, а також для розробки нових продуктів та послуг.

Важливо зауважити, що напрями управління соціальним розвитком на підприємстві в умовах війни можуть варіюватися в залежності від специфіки військових дій та ситуації в країні. Проте загальна мета - забезпечення безпеки та соціального захисту працівників та громади в цілому - залишається незмінною.

Підсумовуючи слід зазначити, що особливості соціальної політики підприємства в умовах війни можуть включати наступні елементи:

- забезпечення безпеки працівників та громади в цілому;
- надання соціального захисту працівникам та їх родинам;
- збереження робочих місць та створення нових;
- взаємодія з військовими та правоохоронними органами для забезпечення безпеки підприємства та його працівників.

Напрями управління соціальним розвитком на підприємстві в умовах війни можуть бути наступні:

1. Розвиток соціальних програм для працівників та їх родин.
2. Співпраця з місцевими органами влади та іншими стейкхолдерами.
3. Використання інформаційних технологій та цифрових інструментів для забезпечення ефективності та координації.
4. Розвиток взаємодії з міжнародними та благодійними організаціями.
5. Розвиток інноваційних технологій.
6. Використання цифрових технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білецька, І., Романчукевич М. Соціально відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни: аспекти маркетингу і менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 2022. 85–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-11>

2. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu>

**Ігор РОМАНЮК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина ДЕМКІВ

### **СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

При швидкому медичному, економічному, інноваційному розвитку країн ЄС, одним із важливих важелів є людські ресурси, а саме: медичний ресурс закладів охорони здоров'я та їх мотивація. Постійні незавершені реформи в галузі охорони здоров'я мають наступний результат: масова незадоволеність медичних працівників сфери охорони здоров'я, що впливає на мотивацію і стан їх працездатності, неконтрольована міграція медичних працівників в країни ЄС в пошуках відповідної заробітної плати, плінність кадрів в медичних закладах освіти, міграція медичних працівників в інші галузі, недостатність кадрового забезпечення.

На сучасному етапі реформування сфери охорони здоров'я, мотивація медичного персоналу лікувальних закладів має велике значення. Медичний персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує лікувальний закладу своїй діяльності. Ефективність професійної діяльності лікувальних закладів у значній мірі залежить від ефективності праці медичного персоналу.

Саме через зацікавленість медичного працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці. Тому лікувальний заклад може реалізувати свій потенціал до професійно-кваліфікаційного зростання лише за умов ефективної мотивації медичного персоналу.

Сьогодні головним питанням збереження та прогресивного розвитку охорони здоров'я потенціалу нашої держави є забезпечення якості медичної галузі, яка пов'язана із загальними аспектами процесу вдосконалення управління професійною діяльністю медичного персоналу, зокрема на державному, регіональному та місцевому рівнях [1, 2].

Мотивація медичного персоналу закладів охорони здоров'я дуже тісно пов'язана з процесом спонукання фахівців до діяльності через

формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей та цілей закладу охорони здоров'я, так, як в процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби медичних працівників – їхні інтереси – мотиви професійної діяльності – дії.

Ефективність та результативність системи мотивації медичного персоналу багато в чому залежить від повної й достовірної інформації про потреби, інтереси та мотиви трудових ресурсів лікувальних закладів. Для одержання таких даних потрібний так званий «мотиваційний моніторинг». Це система постійного спостереження та контролю стану мотивацій медичного персоналу з метою його оперативного дослідження та оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності праці.

Працездатність та мотивація медичного працівника тісно пов'язана з низкою чинників, а саме: заробітною платою, професійним розвитком кар'єри, умовами праці та життя. Оскільки основний фонд лікарень побудований у 60-х роках минулого століття, є потреба комплектації сучасним обладнанням, проведення капітальних ремонтних робіт, встановлення системи кондиціонування, оснащення сучасним обладнанням робочого місця, забезпечення комп'ютерною технікою, вільний доступ до інтернет-ресурсів, електронних баз даних, тощо.

В закладах охорони здоров'я виникла необхідність у вдосконаленні механізму стимулювання праці та покращення психосоціального середовища для медичних працівників з метою якісного виконання ними професійних обов'язків. Необхідна підтримка та фінансове заохочення медичних працівників з боку керівництва через постійне збільшення навантаження на них, високий рівень відповідальності, складність в процесі роботи, наявність стресових професійних факторів, що призводить до емоційної, розумової, нервової напруги, вигорання на робочому місці і ризику втрати здоров'я під час виконання професійних обов'язків.

Досвід сучасного управління в галузі медицини свідчить, що традиційні методи системи оцінки мотиваційної спрямованості медичного персоналу вже не задовольняють потреби апарату управління. Виникає необхідність у системі мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації професійної діяльності медичного персоналу.

Розробка якісної системи мотивації медичного персоналу у лікувальних закладах повинна сприяти визначенню ефективних у даний момент інструментів та стимулів впливу на поведінку медичних

працівників для досягнення їхніх власних цілей та цілей певного лікувального закладу [3,4,5].

Таким чином, на етапі формування професійної мотивації майбутньої діяльності медичного працівника першорядного значення набуває актуалізація у здобувачів медичної освіти професійних інтересів, які безпосередньо мають бути пов'язані з пізнавальними.

Для того, щоб забезпечити якісне управління мотивацією медичного персоналу лікувального закладу, 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. Управління мотивацією передбачає створення такої системи управління персоналом, в якій формується необхідний рівень вмотивованості медичних працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх діяльності лікувального закладу.

Тому основним завданням сучасних лікувальних закладів України є заохочення медичного персоналу до підвищення продуктивної праці, а творчий потенціал, наявність специфічних якостей, життєвих установок, професійної підготовки має стати найважливішою характеристикою їх роботи. Формування системи мотивації медичного персоналу лікувального закладу відбувається в тісному взаємозв'язку з формуванням його особистості, яке є безперервним та цілісним процесом розвитку і обумовлюється його соціалізацією, вихованням та самовихованням.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чорна В.В., Сергета І.В., Махнюк В.М. Сучасні підходи до створення внутрішнього лікарняного комфорту для хворих та медичного персоналу в психіатричних закладах охорони здоров'я. *Biomedikal and Biosocial anthropology*. 2019. 35. P. 48-53.
2. World health statistics 2017: monitoring health for the SDGs, Sustainable Development Goals. Geneva: WHO, 2017. 112 p.
3. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53-62
4. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence*. 31.7.868-877. doi: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323>
5. Чорна В.В., Хлестова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлестова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2021. Т. 25, №3. С. 474-479

**Христина САСКА**здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУНауковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР**РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ  
КУЛЬТУРИ**

В сучасному світі, де цифрова трансформація стала необхідністю для бізнесу, лідерство відіграє важливу роль в формуванні корпоративної культури в онлайн-середовищі. Це особливо актуально в умовах пандемії та повномасштабної війни в Україні, коли працювати віддалено стало уже стандартом для багатьох компаній. Сучасний етап розвитку економіки характеризується відносно високим рівнем нестабільності, що провокується численною сукупністю глобальних викликів.

Саме технології управління персоналом, його методи та інструменти здійснюють виключно важливий вплив на результативність діяльності суб'єктів господарювання, а їх дієвість і гнучкість впливають на результативність інших підсистем менеджменту. Серед таких інструментів, враховуючи думку експертів, набувають подальшого розвитку HR-гейміфікація, аналітика кадрових процесів на базі штучного інтелекту, розвиток бренду роботодавця, забезпечення працівників необхідними технічними засобами під час дистанційної роботи [1, с. 15, 3]. Керівництво підприємств має адаптуватись до нових умов та змінити свій погляд на працівників [2].

Керівники повинні володіти здібностями до інновацій, креативного мислення, вмінням створювати оригінальні проекти. Досить часто невдала кар'єра керівника пояснюється недостатньою взаємодією з колегами та підлеглими. Керівнику необхідно опанувати навички роботи у команді, оскільки саме від своєчасності та коректності управлінських рішень залежить і результативність діяльності трудового колективу [3].

Лідерство грає ключову роль у формуванні цифрової корпоративної культури. Лідери повинні бути свідомі того, що цифрова трансформація не є просто технологічним оновленням. Вона охоплює всі аспекти бізнесу, від стратегії до культури. Це може відобразитися на всіх рівнях організації та вимагати часу та зусиль. Оскільки, цифрова трансформація вимагає від підприємств зміни ділових процесів та стратегій, а також упровадження нових технологій та інновацій. Воно повинно визначити та поширити візію цифрової культури, яка сприятиме розвитку підприємства в епоху цифрової трансформації.

Керівництво повинно стати прикладом для всього колективу, виявляти інтерес до новітніх технологій, інновацій та нових підходів до розв'язання завдань. Варто зрозуміти, що цифрова трансформація не може бути реалізована без зміни корпоративної культури.

Зміна корпоративної культури - це процес, який потребує від лідерів компанії великої уваги та зосередженості. Лідери повинні бути відкриті до нових ідей та підходів, а також створювати сприятливе середовище для змін. Одним з ключових аспектів зміни корпоративної культури є комунікація. Крім того, вони повинні бути активними учасниками змін та демонструвати свою підтримку нових ініціатив.

Будучи лідером, керівник здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий». Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку [4].

Успішні компанії відзначаються високою цифровою грамотністю та гнучкістю, але щоб досягти цього, необхідно велике зосередження на лідерстві та культурі.

У кінцевому підсумку, успішна цифрова трансформація потребує співпраці між лідерами компанії та її працівниками, яка базується на взаємній довірі та відкритості до змін. Зміна корпоративної культури може бути складним процесом, але з відповідною лідерською підтримкою та плануванням, вона може стати ключовим елементом успішної цифрової трансформації компанії.

**Список використаних джерел:**

1. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. Том 1, № 2, 1. С. 10–17. <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.010>
2. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/131.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf) (дата звернення: 28.04.2023).
3. Пушкар З., Павлюк С. Якісні характеристики керівника та їх вплив на ефективність управління. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, № 2-1, с.189-192. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2835/1/Pushkar%20Pavlik.pdf>
4. Пушкар З., Хомякова В. Лідерство як невід'ємна складова управління. Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» 2019 URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29339/2/RSPIC\\_2019\\_Pushkar\\_Z-Leadership\\_as\\_an\\_innovative\\_58-61.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29339/2/RSPIC_2019_Pushkar_Z-Leadership_as_an_innovative_58-61.pdf)

**Ігор СЕМЕНІВ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Алла ВАСІНА

### **СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

В умовах посилення конкуренції на ринку медичних послуг, динамічного розвитку прогресивних медичних технологій, інтенсивних перетворень в медичному просторі ефективна діяльність закладів охорони здоров'я значною мірою визначається кваліфікаційним рівнем їх працівників, що актуалізує необхідність посилення уваги до стратегічного управління професійним розвитком персоналу.

Професійний розвиток персоналу закладу охорони здоров'я має орієнтуватись на набуття медичними працівниками нових компетентностей, знань, умінь і навичок, які б формували їхню спроможність адекватно реагувати на виклики, що постають перед сферою охорони здоров'я. За своєю сутністю професійний розвиток персоналу є перманентним процесом підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації медичних працівників з метою забезпечення належного виконання ними нових завдань і функціональних обов'язків в нових умовах, що визначаються трансформаційними процесами в медичній сфері та на ринку медичних послуг.

Основною метою стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я є формування такого кадрового потенціалу та такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити медичному закладу ефективну діяльність, стійку ринкову позицію та стратегічний розвиток. Основними характеристиками стратегічного управління персоналом, на необхідності розвитку яких наголошують науковці, є:

- довгостроковий характер, що пояснюється його спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, вони мають бути спрямовані на досягнення цілей розвитку підприємства, а не суперечити їм;

- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність корегування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно, і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [1].

Значимість реалізації стратегічного підходу до забезпечення професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я полягає в його орієнтації на вирішення таких завдань:

- забезпечення закладу охорони здоров'я необхідним кадровим потенціалом, спроможним ефективно реалізувати стратегічні організаційні цілі в умовах агресивного зовнішнього середовища та динамічного розвитку медичних технологій;

- розвиток внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я з врахуванням викликів, запитів, вимог зовнішнього середовища таким чином, щоб сформувати сприятливі умови для розвитку професійних компетентностей медичних працівників, стимулювання відтворення й реалізації їхнього трудового потенціалу;

- формування ефективної функціонально-організаційної структури управління професійним розвитком персоналу.

Стратегічне управління професійним розвитком персоналу має здійснюватись в контексті реалізації загальної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, що сприятиме узгодженню цільових орієнтирів формування й реалізації кадрового потенціалу з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, закладатиме підґрунтя для формування й закріплення конкурентних позицій медичного закладу на ринку медичних послуг.

Для забезпечення ефективного досягнення організаційних цілей, стратегічне управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я має включати такі три етапи: стратегічне планування професійного розвитку персоналу; стратегічна організація професійного розвитку персоналу; стратегічний контроль професійного розвитку персоналу.

Безпосередня організація професійного розвитку персоналу стає сьогодні одним із основних напрямків управління в закладах охорони здоров'я. Досягати високих результатів у своїй діяльності заклади охорони здоров'я зможуть лише тоді, коли дадуть можливість своєму персоналу постійно удосконалюватись, навчатися і набувати нових знань, навичок і умінь, коли прагнення до професійного зростання стане загальним і кожен працівник зможе долучитися до цього. При цьому основними напрямками професійного розвитку персоналу, яким має надаватись першочергова увага у закладах охорони здоров'я є:

- первинне навчання з урахуванням завдань і спеціалізації медичного закладу;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку закладу охорони здоров'я;
- навчання з метою освоєння нових технологій лікування й надання медичних послуг.

Основні принципи професійного розвитку медичних працівників, врахування яких забезпечує його ефективність, визначені Міністерством охорони здоров'я України в Стратегії розвитку медичної освіти в Україні [2] і передбачають:

- вільний вибір освітньої траєкторії лікарем;
- відхід від патерналістської моделі та монополізація державної післядипломної освіти;
- навчання у зручний час для лікаря, у тому числі у вихідні дні та дистанційно;
- запровадження переліку коротких циклів удосконалення з мінімальним відривом від роботи та створення для лікарів багатьох коротких альтернатив;
- практичне симуляційне навчання, що акредитоване міжнародними організаціями, та закордонні заходи, що оцінюються значно вище українських.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №18. С.353-357.
2. Стратегія розвитку медичної освіти в Україні від 27 лютого 2019 р. № 95-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2019-%D1%80#Text>.

**Олександр СЕРЕДА.**

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

**Дмитро ЄРШОВ**

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

### **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу суттєво впливає на всі сфери національної економіки, в тому числі сферу охорони здоров'я. Тому сьогодні заклади охорони здоров'я змушені реагувати на такі виклики та впроваджувати у свою діяльність передові інноваційні технології. Вони дозволяють підвищувати якість медичної допомоги та оптимізувати основні процеси в охороні здоров'я, що зумовлює підвищення ефективності діяльності медичних установ та зниження витрат на їх функціонування.

До найбільш перспективних напрямків впровадження інноваційних технологій у функціональну діяльність закладів охорони здоров'я належать:

1) використання інноваційних технологій та цифрових рішень для покращення діагностики та ефективності лікування пацієнтів, підвищення ефективності діяльності медичного персоналу та зменшення навантаження на медичні заклади;

2) розвиток телемедицини, яка дозволяє здійснювати консультації та лікування дистанційно, забезпечуючи доступ до медичних послуг для мешканців віддалених районів та зменшуючи час очікування на прийом до лікаря [1; 2];

3) запровадження системи ведення електронної медичної документації [3], яка дозволяє більш ефективно та безпечно зберігати та обробляти медичні дані пацієнтів, забезпечує можливість швидкої передачі інформації між медичними закладами та полегшує ведення статистики;

4) впровадження програм превентивної медицини, спрямованих на запобігання розвитку захворювань та підвищення якості життя пацієнтів (наприклад, програми здорового харчування, фізичної активності, протидії тютюнопалінню та алкоголізму);

5) використання системи управління якістю, яка дозволяє стежити

за якістю та ефективністю медичної допомоги та швидко реагувати на негативні явища;

б) впровадження інноваційних методів лікування, таких як генно-інженерні технології, імунотерапія, лікування клітинами-носіями генів та інші;

7) використання штучного інтелекту та машинного навчання для діагностики та передбачення розвитку захворювань. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати медичні дані та зображення, що допомагає лікарям приймати точніші рішення та надавати ефективнішу допомогу;

8) впровадження сучасних медичних технологій, таких як роботизовані системи хірургії, нанотехнології та інші, що забезпечують більш точну та ефективну діагностику та лікування;

9) використання блокчейн-технологій для збереження та передачі медичної інформації. Блокчейн може забезпечити безпеку та прозорість обробки медичних даних, що є важливим чинником підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я;

10) розвиток мобільної медицини, розробка мобільних додатків для здоров'я, які допомагають пацієнтам вести здоровий спосіб життя, забезпечують моніторинг показників здоров'я та дозволяють здійснювати дистанційний контроль за лікуванням;

11) впровадження концепції «здоров'я для всіх» для забезпечення рівного доступу до медичних послуг та зменшення дискримінації в доступі до медичних послуг [1];

12) використання технологій Інтернету речей (IoT) для збору даних про стан здоров'я та моніторинг пацієнтів в реальному часі дозволяє забезпечити більш точне інформування лікарів про стан пацієнтів та допомогти у попередженні та лікуванні захворювань;

13) використання штучного інтелекту (AI) для аналізу медичних зображень та даних пацієнтів, що забезпечує більш точну діагностику та лікування;

14) використання блокчейн-технологій для зберігання та передачі медичних даних та забезпечення безпеки даних пацієнтів тощо.

Отже, завдяки використанню інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я можна знизити витрати на медичну допомогу та збільшити доступність медичних послуг. Також це сприяє розвитку медичної індустрії та створенню нових робочих місць в галузі. Таким чином науково-технічний прогрес суттєво впливає на сферу охорони здоров'я, що позитивно відображається на якості життя населення та економічному розвитку країни.

#### Список використаних джерел:

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>
4. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>
5. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

#### Людмила СЕРЕДОВИЧ

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Андрій КОЦУР

#### МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Кожна організація, незалежно від її розміру та типу діяльності, складається з індивідів та команд. Командна робота є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої організації. Якщо команди працюють добре разом, то результативність роботи організації збільшується.

Механізм управління командами – це набір процесів та практик, які використовуються для керування та організації роботи команди з метою досягнення спільної мети. Цей механізм може включати в себе такі елементи, як розподіл обов'язків, планування та призначення завдань, комунікацію, контроль за виконанням завдань та оцінку результатів.

Важливим елементом механізму управління командами є лідерство, що передбачає створення відповідного середовища для команди, яке сприяє співпраці, розвитку, взаєморозумінню та здатності до розв'язання проблем.

Управління командами є важливим елементом бізнес-практик, оскільки командна робота є необхідною для досягнення більшості цілей та завдань в організації. Ефективний механізм управління командами може допомогти підвищити продуктивність команди та досягти кращих результатів.

Для ефективного механізму управління командами необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного члена команди, такі як



сильні та слабкі сторони, потреби, мотивація та інтереси. Важливо створити атмосферу взаємного довіри та поваги в команді, щоб кожен член відчував себе важливим та потрібним.

Крім того, механізм управління командами може включати такі елементи, як розвиток стратегії та планування, встановлення цілей та завдань, аналіз результатів, контроль та звітність. Регулярні зустрічі та спілкування команди можуть допомогти зберігати високий рівень співпраці та зменшувати можливість конфліктів.

Нарешті, ефективний механізм управління командами має бути гнучким та адаптованим до змін у потребах та умовах. Керівництво командою повинно мати можливість швидко реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегії та плани, щоб забезпечити успіх команди.

Узагалі, механізм управління командами є ключовим елементом для досягнення успіху в бізнесі та інших сферах діяльності, тому він повинен бути обов'язковим компонентом управління будь-якою командою.

Механізм управління командами в організації може бути представлений у вигляді декількох кроків. Першим кроком є формування команди. Цей процес повинен бути добре продуманим та організованим. Кожен член команди повинен розуміти свої обов'язки та відповідальність [1, с.132].

Другим кроком є забезпечення команди необхідними ресурсами. Це можуть бути людські, фінансові, матеріальні та інші ресурси. Якщо команда має необхідні ресурси, то вона може працювати більш ефективно [1, с. 133].

Третім кроком є навчання та тренінг членів команди. Це може бути організовано у вигляді семінарів, тренінгів, лекцій та інших форм навчання. Навчання є важливим для підвищення кваліфікації членів команди та підвищення їхньої ефективності [2, с.114]

Четвертим кроком є співпраця та комунікація між членами команди. Це може бути досягнуто за допомогою регулярних зустрічей, обговоренням проблем та плануванням дій. Якщо члени команди працюють разом та співпрацюють ефективно, то вони зможуть вирішувати завдання швидше та ефективніше [2, с. 115].

Останнім кроком є оцінка та аналіз результатів командної роботи. Оцінка результатів є важливим для того, щоб зрозуміти, як команда працює та що можна зробити для покращення її ефективності. Аналіз результатів дозволяє виявити проблеми та причини їх виникнення, що допоможе уникнути їх у майбутньому [3, с. 36-41]

Окрім цих кроків, існують також кілька важливих принципів, які повинні дотримуватися при управлінні командами в організації. Першим принципом є залучення до команди правильних людей з

потрібними навичками та досвідом. Другим принципом є забезпечення членів команди можливостями для саморозвитку та розвитку їх кар'єри. Третім принципом є створення приємної та дружньої атмосфери в команді, що сприятиме підвищенню її ефективності.

Узагалі, механізм управління командами в організації є складним процесом, який потребує багато уваги та зусиль. Проте, якщо його правильно впровадити та дотримуватися вищезгаданих принципів, то він може стати основою для успішної командної роботи та досягнення поставлених цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Окрасько М. В. Механізм управління командами в організації. *Економіка та суспільство*, 2020. Вип. 24. С. 131-135.
2. Ковальчук Ю. М. Формування та управління ефективними командами. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*, 2019. Вип. 39. С. 114-120
3. Мельник Т. В., Дульнева О. В. Управління командою: сутність та етапи. *Економіка і менеджмент*, 2016. № 2. С. 36-41.

**Юрій СЕРОКУРОВ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Впровадження інновацій є ключовим елементом управлінської діяльності будь-якої організації. Інновації можуть включати в себе нові методи, технології, продукти або послуги, які можуть допомогти підприємству досягти нових рівнів ефективності та конкурентоспроможності. Однак, впровадження інновацій управлінської діяльності може бути викликано рядом труднощів, які потрібно враховувати.

Основним етапом впровадження інновацій є виявлення потреб організації та розробка стратегії інновацій. Для цього потрібно визначити проблемні місця в діяльності підприємства та виявити можливості для їх вирішення. Наступним етапом є розробка та впровадження інноваційних проектів з використанням нових технологій, продуктів та послуг.

Одним з головних труднощів впровадження інновацій є нестача ресурсів, таких як кошти та персонал. Це може призвести до того, що

інноваційні проекти будуть затримуватися або не будуть успішно реалізовані. Також, може виникнути опір серед працівників організації, які можуть відчувати загрозу своєму статусу або позиції в компанії.

Однак, для успішного впровадження інновацій необхідно розробити план дій, визначити керівництво проекту та залучити відповідальних співробітників. Для підтримки інноваційної діяльності можна створити спеціальні підрозділи, які будуть займатися пошуком нових ідей. Процес впровадження інновацій в управлінській діяльності організації можна поділити на кілька етапів:

Аналіз потреб організації. Необхідно визначити, які інновації будуть корисними для організації, а також з'ясувати, які можливості для їх впровадження існують.

Пошук та вибір інноваційних рішень. Організація повинна відібрати оптимальні рішення з тих, що вже існують на ринку, або розробити свої власні.

Розробка плану впровадження інновацій. Необхідно визначити, які кроки потрібно вжити для впровадження інновацій, які ресурси будуть потрібні, та які результати очікувати.

Впровадження інновацій. На цьому етапі проводяться всі необхідні заходи для реалізації плану впровадження інновацій.

Оцінка результатів. Після впровадження інновацій необхідно провести оцінку результатів та визначити, чи були досягнуті поставлені цілі.

Важливою умовою успішного впровадження інновацій є мотивація персоналу до роботи з новими ідеями та технологіями. Організація повинна надавати підтримку та створювати умов для реалізації інновацій.

Впровадження інновацій в управлінській діяльності організації може бути важливим фактором успіху і збільшення конкурентоспроможності. Інновації можуть забезпечити більш ефективні методи вирішення проблем і підвищення якості продуктів та послуг.

Однак впровадження інновацій не завжди є простим процесом і може мати свої виклики та труднощі. Деякі з них включають:

- Нехтування змін - деякі люди можуть бути стійкими до змін, що може призвести до труднощів у впровадженні інновацій.
- Недостатня кількість ресурсів - впровадження інновацій може вимагати значних витрат ресурсів, таких як час, кошти та людські ресурси.
- Недостатня підтримка від керівництва - для успішного впровадження інновацій необхідна підтримка з боку керівництва,

інакше нові ідеї можуть бути ігноровані або не отримувати необхідної уваги.

- Недостатня підготовка персоналу - впровадження інновацій може вимагати нових навичок та знань від персоналу, і якщо це не забезпечено, то нововведення можуть бути неефективними.

- Конфлікти між підрозділами - впровадження інновацій може створювати напруження між різними підрозділами, які можуть мати різний погляд на необхідність та ефективність нововведень.

Отже, для успішного впровадження інновацій в управлінській діяльності організації необхідна підтримка керівництва і належна підготовка персоналу.

#### **Віталій СІД**

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент» ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Любов ЗАСТАВНЮК

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Корпоративна культура є важливим елементом розвитку та функціонування сучасної організації. Її формування передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів, які мають на меті створення сприятливого середовища для працівників та забезпечення досягнення організаційних цілей. Формування корпоративної культури організації є складним та динамічним процесом, який включає в себе багато чинників та етапів.

Серед вітчизняних учених, які досліджували процес формування та розвитку корпоративної культури можна відзначити таких науковців: Г. Г. Гайдай (вивчав питання формування та розвитку корпоративної культури в українських підприємствах); О. В. Мельник (проводила дослідження з питань впливу корпоративної культури на ефективність підприємства); С. М. Гринченко (досліджував взаємозв'язок між корпоративною культурою та стратегією розвитку підприємства); Т. І. Гончаренко (вивчала питання впливу корпоративної культури на інноваційну діяльність підприємства); О. О. Герасименко (досліджувала процеси формування та розвитку корпоративної культури в сучасних умовах). Вони та багато інших вітчизняних учених досліджують питання

корпоративної культури з різних поглядів і сприяють розвитку наукової бази в цій області.

Основними складовими корпоративної культури є цінності, норми поведінки, символіка, комунікації та стиль управління. Формування корпоративної культури повинно ґрунтуватися на засадах відкритості, довіри, співпраці та взаємодії між керівництвом та працівниками [2].

Одним з ключових факторів формування корпоративної культури є лідерство керівництва організації, яке повинно бути спрямоване на створення та збереження сприятливого середовища для розвитку та самореалізації працівників. Крім того, важливим елементом є взаємодія між працівниками, їх взаємодія з клієнтами та партнерами, що сприяє формуванню позитивного іміджу організації [3, с. 68].

У процесі формування корпоративної культури необхідно враховувати особливості організаційного середовища, культурні та соціальні аспекти, а також особливості менталітету працівників. Ефективне формування корпоративної культури передбачає встановлення чітких механізмів оцінки її ефективності та реакції на негативні явища, які можуть виникати в організації.

Особливості формування корпоративної культури організації полягають у наступному:

1. Визначення мети та цілей організації: формування корпоративної культури повинно бути спрямоване на досягнення мети та цілей організації.

2. Встановлення цінностей та принципів: корпоративна культура повинна відображати цінності та принципи, на яких базується організація, та бути зорієнтованою на створення позитивної атмосфери у колективі.

3. Включення працівників: працівники повинні бути задіяні у процес формування корпоративної культури та мати можливість брати участь у створенні її складових елементів.

4. Розвиток співпраці: співпраця та комунікація між працівниками та керівництвом є важливим чинником формування корпоративної культури, які повинні бути спрямовані на досягнення спільної мети.

5. Розвиток лідерства: лідерство є ключовим елементом формування корпоративної культури, яке повинне бути спрямоване на розвиток позитивної атмосфери в колективі та сприяти досягненню мети організації.

Отже, формування корпоративної культури організації передбачає врахування різних чинників, що впливають на цей процес, та розробку стратегії, спрямованої на досягнення мети та цілей. Корпоративна культура є важливою складовою успіху будь-якої організації, оскільки

вона визначає цінності, норми і поведінку співробітників в рамках організації.

Формування корпоративної культури включає в себе ряд етапів, таких як аналіз поточного стану, визначення цілей та завдань, розробка стратегії, впровадження та підтримка. Одним з основних принципів формування корпоративної культури є активна участь керівництва та залучення співробітників до цього процесу.

Таким чином, розвиток корпоративної культури повинен бути постійним процесом, оскільки організація постійно змінюється під впливом різних факторів, таких як зміна споживачів, ринків, технологій тощо. Важливою складовою формування корпоративної культури є створення сприятливої робочої атмосфери, яка сприяє розвитку взаємовідносин між співробітниками та підвищенню їх мотивації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. С 284–290.
2. Коваленко І. Корпоративна культура: сутність, структура та механізми управління. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145191626.pdf>
3. Мельник П.І., Зелена М.І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67- 70.

**Даніела СІРАНТ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ірина СМАЧИЛО

### **КОМАНДНА РОБОТА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Командна робота – це процес спільної роботи групи людей для досягнення мети. В сучасному світі командна робота є невід'ємною складовою ефективною діяльністю будь-якої організації. Сьогодні, коли конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, важливо мати команду, яка здатна співпрацювати, ефективно вирішувати завдання та досягати спільної мети. Командна робота допомагає організації створювати сильні та продуктивні команди, які є ключовим фактором успіху у будь-якій сфері діяльності [1].

Командна робота є ключовим інструментом ефективною діяльності будь-якої організації. Вона забезпечує плідну співпрацю між різними працівниками, забезпечуючи при цьому високу продуктивність та якість виконання завдань. В контексті цього, ми розглянемо, як командна

робота може забезпечити ефективну діяльність організації.

Перш за все, командна робота сприяє збільшенню ефективності виконання завдань. Кожен член команди має свої власні компетенції та досвід, які він може внести у роботу команди. Поєднання цих компетенцій та досвіду може призвести до швидкого та якісного виконання завдань. Крім того, командна робота дозволяє визначити найкращі практики та методи роботи, які можна використовувати в майбутньому.

Друге, командна робота забезпечує розвиток навичок співпраці та комунікації. Командні проекти дозволяють розвивати вміння ефективно співпрацювати з іншими людьми та виконувати різні ролі у команді. Це забезпечує розвиток навичок комунікації та сприяє побудові довіри між працівниками. У результаті цього командна робота сприяє формуванню відчуття єдності та співпраці у команді.

Третє, командна робота сприяє інноваційному мисленню. Команда може бути залучена до вирішення проблем та виконання складних завдань, що може сприяти створенню нових ідей та рішень. Крім того, команда може розглянути проблему з різних сторін і знайти рішення, яке може бути більш ефективним та інноваційним.

Четверте, командна робота сприяє вирішенню конфліктів. Конфлікти можуть виникати у будь-якій організації, проте командна робота може допомогти вирішити їх шляхом спільного обговорення проблеми та пошуку компромісу. Крім того, командна робота може допомогти побудувати співробітництво та створити позитивні взаємини між працівниками [2].

Не менш важливим є те, що командна робота сприяє збільшенню мотивації та задоволення від роботи. Коли працівники працюють в команді, вони відчують підтримку один одного, а це дозволяє їм виконувати свої завдання з більшим ентузіазмом та бажанням. Крім того, командна робота може сприяти відчуттю задоволення від досягнення спільних цілей.

І нарешті, командна робота може забезпечити ефективне використання ресурсів організації. Коли працівники працюють в команді, вони можуть ефективніше використовувати свої знання та навички, спільно вирішуючи завдання та знаходити нові рішення. Крім того, командна робота допомагає зменшити час на вирішення проблем та досягнення цілей, оскільки працівники можуть працювати одночасно над різними аспектами проекту.

Отже, командна робота є надзвичайно важливою в ефективній діяльності будь-якої організації. Але для того, щоб команда була успішною, потрібен командний лідер, який вміє керувати та

координувати роботу команди. Крім того, не менш важливим є правильний розподіл ролей в команді, який дозволить кожному члену команди працювати в області своїх знань та навичок та забезпечити успішне виконання завдань.

Командний лідер є людиною, яка відповідає за керування та координування роботи команди. Його роль полягає в управлінні роботою команди та забезпеченні досягнення спільних цілей. Командний лідер повинен мати певні якості, які допоможуть йому ефективно керувати командою. Серед таких якостей можна виділити [3]:

- Лідерські якості. Командний лідер повинен бути людиною, яка вміє вести та мотивувати команду до досягнення спільних цілей.
- Вміння комунікувати. Командний лідер повинен вміти ефективно спілкуватися зі своєю командою та використовувати різні методи комунікації, щоб досягти найкращих результатів.
- Знання та навички. Командний лідер повинен мати достатній рівень знань та навичок у тій галузі, в якій працює.
- Готовність до викликів. Командний лідер повинен бути готовий до різних викликів, що можуть виникати під час роботи команди. Він повинен бути готовий швидко реагувати та приймати рішення, які забезпечать успіх команди.

Правильний розподіл ролей в команді є також важливим елементом успішної командної роботи. Кожен член команди повинен мати свою відповідальність та роль у виконанні завдань. При розподілі ролей в команді слід враховувати наступні критерії [3]:

- Знання та навички. Кожен член команди повинен мати відповідні знання та навички, щоб виконувати свою роль ефективно.
- Досвід роботи. Розподіл ролей слід проводити з урахуванням досвіду роботи кожного члена команди.
- Інтереси та мотивація. Кожен член команди повинен мати інтерес до виконання певних завдань, щоб бути мотивованим до роботи та досягнення спільної мети.

Після визначення ролей кожен член команди повинен мати чітко зрозумілі обов'язки та відповідальність. Це дозволяє кожному члену команди зосередитися на своїй роботі та сприяє досягненню спільної мети. Крім того, це дозволяє лідеру команди відстежувати прогрес та контролювати виконання завдань. Успішна командна робота також залежить від того, як ефективно кожен член команди може працювати разом. Тому, разом з розподілом ролей, важливо визначити способи комунікації та співпраці між членами команди.

Узгоджений розподіл ролей у команді допомагає забезпечити ефективну роботу, знижує кількість помилок та сприяє досягненню

більш високих результатів. Однак, важливо також пам'ятати, що розподіл ролей може бути гнучким та змінюватися в залежності від потреб команди та специфіки проекту.

Отже, командна робота є необхідним елементом ефективної діяльності організації. Її використання дозволяє побудувати пайдну співпрацю між працівниками, забезпечуючи при цьому високу продуктивність та якість виконання завдань, розвиває навички співпраці та комунікації, сприяє розвитку інноваційного мислення та вирішенню конфліктів, збільшує мотивацію та задоволення від роботи, допомагає ефективніше використовувати ресурси організації. Тому організації, які активно використовують командну роботу, мають більші шанси на успіх та розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Командна робота - що це таке, визначення та поняття – 2021. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039331-teamwork>
2. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com>
3. Лідерство, команда. URL: <https://library.if.ua/book/34/2297.html>

#### **Мар'ян СКУБІЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

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

Руслан АВГУСТИН

#### **ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

Для ефективної роботи будь-якого підприємства важливо приймати правильні та адекватні умови господарювання управлінські рішення. На сьогоднішній день, умови господарювання мають досить динамічний характер і тому для суб'єктів підприємницької діяльності необхідно своєчасно та раціонально реагувати на будь-які зміни. Тобто, менеджмент підприємства, повинен постійно аналізувати та досліджувати умови роботи, можливі ситуації та фактори, які можуть створити загрозу нормальній роботі суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств проблема банкрутства, виникнення кризових явищ та збитковості залишається актуальною. На діяльність підприємства в цілому впливають безліч факторів та чинників – як зовнішніх, так і внутрішніх. Для підвищення рівня виробництва, оздоровлення фінансового стану підприємства, відновлення його фінансової стійкості та платоспроможності необхідно своєчасно приймати відповідні

управлінські рішення. Тому передумовою вирішення таких завдань для суб'єкта господарювання є, перш за все, реалізація ефективної та своєчасної діагностики неплатоспроможності та можливих існуючих кризових явищ на підприємстві.

Для покращення фінансового стану підприємства, запобігання виникненню кризових явищ та можливості банкрутства є проведення своєчасної та ефективної діагностики неплатоспроможності. З метою уникнення та попередження кризових явищ на підприємстві, а також визначення факторів впливу на фінансовий стан, що можуть призвести до виникнення банкрутства, виникає необхідність запровадження системи організаційно-методичних заходів запобігання фінансовій кризі на підприємстві.

Суттєве значення для формування ефективного механізму проактивного антикризового управління підприємством має визначення масштабів кризового стану підприємства, оскільки саме від цієї оцінки залежить вибір антикризових компонентів та розробка стратегій стабілізації стану підприємства. Для цього за ступенем впливу на діяльність та подальший розвиток підприємства будемо розрізняти наступні типи кризового стану підприємства: легка криза, важка криза та катастрофа [1].

Легкий кризовий стан підприємства – це криза, за якої підприємство недовго перебуває у кризовій зоні своєї діяльності, швидко та з невисокими витратами долає кризові явища, які не завдають суттєвої шкоди його функціонуванню. Найчастіше легкий кризовий стан підприємства пов'язаний із погіршенням ліквідності та платоспроможності підприємства. До основних симптомів легкого кризового стану підприємства можна віднести: погіршення ритмічності випуску готової продукції та незначне збільшення матеріалоемності її виробництва; зростання дебіторської та кредиторської заборгованості; зменшення продуктивності праці; уповільнення темпів оновлення основних засобів; зростання незавершеного виробництва та залишків готової продукції на складі; скорочення асортименту продукції; зменшення прибутків та рентабельності в динаміці; скорочення попиту на товари; наявність штрафних санкцій за контрактами; зниження обіговості оборотних активів та ін. [2].

Можливими наслідками легкого кризового стану підприємства є швидке послаблення кризи, м'який вихід з неї, який не потребує різких змін у практиці господарювання та управління, повне оздоровлення підприємства.

Важкий кризовий стан підприємства виникає внаслідок дії кризи, яка може призвести до руйнування соціально-економічних структур на

підприємстві. Механізми формування та розвитку кризи складні, вони акумулюють у собі численні протиріччя, і тому подолання її вимагає значних втрат зусиль, часу і грошей. При цьому можливими наслідками такого становища підприємства може бути оздоровлення, внаслідок різких та довгострокових змін, перетворення підприємства шляхом кількісних та якісних змін, загострення кризи [3; 4].

Найчастіше важкий кризовий стан підприємства є пов'язаним із погіршенням фінансової стійкості та незалежності підприємства, а також фінансових результатів його господарювання. До основних симптомів важкого кризового стану підприємства можна віднести: зниження обсягів реалізації готової продукції та суттєве скорочення попиту на неї; зменшення оборотних активів; скорочення обсягів замовлень на продукцію підприємства; зниження прибутковості діяльності навіть в разі збільшення обсягів реалізації готової продукції; наявність збитків та зменшення рентабельності підприємства; зростання собівартості готової продукції; суттєві коливання цін на усіх видах ринків; зниження цін на акції підприємства; банкрутство партнерів по бізнесу (особливо дебіторів); суттєві зміни у структурі балансу; зростання заборгованості підприємства; зниження рівня ліквідності, платоспроможності та ділової активності; збільшення простоїв устаткування; зниження технічного рівня виробництва; скорочення виробничих потужностей; різка зміна запасів оборотних активів; збільшення питомої ваги відходів у загальних обсягах витрат на виробництво; збільшення плинності персоналу, затримки у виплаті заробітної плати тощо.

До основних симптомів катастрофи на підприємстві можна віднести: відсутність замовлень на продукцію підприємства; відсутність залишків готової продукції на складі; великі збитки від господарювання протягом тривалого часу; скорочення оборотних коштів внаслідок розпродажу; зниження рівня фінансової стійкості та незалежності; обвал цін на акції підприємства; великі простої виробництва; моральна та фізична зношеність виробничих фондів та ін.

Істотною проблемою в теорії і практиці антикризового управління підприємствами є недосконалість методик оцінки доцільності фінансового оздоровлення, оскільки вони орієнтовані перш за все на поточне фінансове положення підприємства і не враховують його потенційних можливостей.

Фінансове оздоровлення найчастіше визначається як процес розробки заходів у сфері фінансового менеджменту, направлених на відновлення платоспроможності підприємства. Економістами розглядаються лише окремі заходи в рамках фінансового оздоровлення,

описувані без їх систематизації і взаємозв'язку один з одним. Разом з тим, фінансова криза як індикатор суперечностей у фінансовій системі є наслідком впливу своєрідного “синергетичного” ефекту різних видів кризи на підприємство, а тому фрагментарний підхід до фінансового оздоровлення, який акцентує увагу лише на фінансовому менеджменті, є однією з причин невдач в оздоровленні кризових підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць*. Київ: Вид-во Вищій навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С.36-45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2006. 268 с.
3. Буряк П.Ю. Лівіновська О.В. Контури фінансових відносин у контексті розвитку підприємств: сучасний вибір. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*, 2011. № 5. С. 192-197.
4. Поважний О. С., Ткачова Н. М., В. А. Пілюшенко Антикризове управління підприємством: монографія. Донец. держ. ун-т упр. -Донецьк : ВІК, 2010. 309 с.

#### Максим СОЛОМУШИНСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доц. кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Інна ЧИКАЛО

#### ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану місцеве самоврядування в країні набуває нового змістового наповнення та певних особливостей.

24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [1] введено воєнний стан, що докорінно змінює пріоритети місцевого самоврядування, висуваючи на перший план питання забезпечення безпеки та оборони. Так, відповідно до ч. 2 ст. 98 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування і далі здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України та іншими законами України. Вони «зобов'язані сприяти діяльності військового командування та військовим адміністраціям щодо забезпечення заходів, які необхідні для запровадження правового режиму воєнного стану на відповідній території та захисту безпеки населення» [2]. Також законодавство наділяє повноваженнями очільників територіальних громад, на територіях яких не ведуться бойові дії щодо прийняття рішень з питань: «внесення змін

до кількісного та персонального складу виконавчого комітету відповідної сільської, селищної, міської ради; затвердження тимчасової структури виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, утворення інших виконавчих органів ради; наділення органів самоорганізації населення окремими власними повноваженнями органів місцевого самоврядування, а також передачі коштів, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення; внесення до місцевого бюджету змін, необхідних для здійснення заходів правового режиму воєнного стану військовим командуванням або відповідною військовою адміністрацією» [2].

Місцеве самоврядування протягом року активних військових дій в країні довело свою спроможність протистояти як зовнішнім викликам, так і внутрішнім загрозам. Свідченням цього слугують статистичні дані щодо виконання місцевих бюджетів. Так, за 2022 рік до місцевих бюджетів надійшло 555,1 млрд гривень доходів загального та спеціального фондів, найбільшу питому вагу у структурі яких склали податкові надходження 393,5 млрд грн, або 70,9% всіх надходжень та офіційні трансферти близько 25% [3]. Найбільші за обсягами надходження складають ПДФО, міжнародні гранти, ПДВ та податок на прибуток

Варто зазначити, що держава здійснює активну підтримку місцевого самоврядування. Зокрема, впродовж 2022 року проводилась реалізація 52 програм державної регіональної підтримки розвитку територій за різними напрямками, загальним обсягом фінансування понад 150 млрд гривень [3]. Головними розпорядниками таких коштів і відповідальними виконавцями бюджетних програм були центральні органи виконавчої влади, а бенефіціарами- регіони, зокрема, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Війна в країні детермінує нові проблеми перед місцевим самоврядуванням. На сьогодні діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування набуває нового змістового наповнення щодо таких напрямків діяльності як:

- робота із внутрішньо переміщеними особами;
- організація діяльності щодо отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги;
- організація цивільного захисту населення;
- формування комплексу заходів щодо оборони територіальних громад;
- проведення заходів щодо зміцнення кібербезпеки та організації просвітницьких інформаційних кампаній по запобіганню фейкам.

Фактично місцеве самоврядування забезпечує підтримку всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні. Окрім цього постають питання щодо врегулювання дисбалансів між рівнями розвитку різних громад, забезпечення стабільного розвитку, відновлення пошкодженої інфраструктури, чітке розмежування повноважень між всіма рівнями, підтримка демократичності прийняття рішень.

В умовах війни органи місцевого самоврядування усіх ієрархічних рівнів управління співпрацюють із військовим командуванням та військовими цивільними адміністраціями, та при потребі можуть погоджувати між собою певні повноваження. Також органи місцевого самоврядування активно співпрацюють із представниками громадських та волонтерських організацій. Результатом такої співпраці та координації зусиль є активна робота по відбудові деокупованих територій.

Таким чином, в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування відіграють значну роль щодо охорони та оборони територіальних громад та забезпечення їх соціально-економічного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану»: прийнятий 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/finance>

#### **Юрій СНИГУР**

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

#### **ЕТИКА ВЗАЄМВІДНОСИН ЛІКАРЯ ТА ПАЦІЄНТА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Складність та суперечливість соціальних, економічних процесів, реформи в охороні здоров'я призводять до зміни духовно-моральних орієнтирів у суспільстві та сфері охорони здоров'я й необхідності врахування впливу сучасних тенденцій і викликів на систему морально-етичних цінностей медичних працівників. Це обумовлює актуальність питання вдосконалення механізму побудови етики взаємовідносин

лікаря та пацієнта в закладі охорони здоров'я.

Проблеми формування особистості лікаря вивчали в контексті дослідження питань медичної етики С. Андрейчин, М. Попов, І. Сенюта, І. Скрипник та ін. Однак, вимога морального ставлення залишається незмінною у системі «медичний працівник-пацієнт». Етика таких взаємовідносин є одним із показників якості медичної послуги, яка вивчалася З. Гладун, А. Жаліло, М. Шкільняком, Н. Кривокульською та іншими науковцями.

В сучасних умовах реформування галузі слід вивчати й аналізувати не тільки питання побудови етики взаємовідносин лікаря та пацієнта в закладах охорони здоров'я, а й механізму, методів та інструментів її вдосконалення.

Законодавчі і нормативно-правові основи врегулювання етики взаємовідносин лікаря та пацієнта в закладах охорони здоров'я охоплюють:

- Закон України «Основи законодавства про охорону здоров'я України»,
- Клятву лікаря,
- Етичний кодекс лікаря України,
- Етичний кодекс медичної сестри України,
- Етичний кодекс фармацевтичних працівників України.

Цими та іншими нормативно-правовими актами держава намагається здійснити вплив на виховання етичної поведінки медичного персоналу.

Етика та моральність визначають систему норм моралі і поведінки в суспільстві. Етика є вивченням і відображенням моральності, тобто ретельним і систематичним відображенням та аналізом моральних рішень і поведінки в минулому, теперішньому або майбутньому. Моральність є ціннісним виміром людських рішень і поведінки.

Етика взаємовідносин лікаря та пацієнта є надзвичайно важливою в медичній практиці. Завдяки дотриманню етичних принципів можна забезпечити високий рівень довіри між лікарем та пацієнтом, який є важливою передумовою для ефективного лікування та одужання.

Основними етичними принципами, які лежать в основі взаємодії лікаря та пацієнта, є повага до прав та достоїнства людини, конфіденційність, довіра, інформованість та згода пацієнта на обстеження та лікування.

Перш за все, лікар повинен поважати права та достоїнство пацієнта, не дискримінувати його за будь-якими ознаками та не втручатися в його особисте життя. Крім того, лікар має дотримуватися конфіденційності та не розголошувати будь-яку інформацію про

пацієнта без його згоди.

Довіра є ключовим етичним принципом у взаємодії лікаря та пацієнта. Лікар повинен відноситися до пацієнта з повною повагою, довірою та розумінням. Також, важливо забезпечити пацієнту необхідну інформацію про його стан та можливі методи лікування, щоб пацієнт міг зробити свідомий вибір щодо свого лікування.

Інформованість та згода пацієнта на обстеження та лікування є також важливим етичним принципом. Пацієнт повинен бути повністю інформований про будь-які обстеження та лікування, які плануються провести, і мати можливість задати будь-які питання щодо процедур.

Конфіденційність. Лікар повинен зберігати конфіденційність щодо медичних даних пацієнта та не передавати їх третім особам без згоди пацієнта.

Чесність. Лікар повинен бути чесним з пацієнтом щодо діагнозу, прогнозу та можливостей лікування. Якщо лікар не володіє достатніми знаннями або досвідом, то він повинен направити пацієнта до спеціаліста.

Співпраця. Лікар повинен сприяти співпраці з пацієнтом та залученню його до процесу лікування. Пацієнт повинен бути повністю ознайомлений зі своїм станом здоров'я та вибором методів лікування.

Відповідальність. Лікар повинен нести відповідальність за якість та результати лікування. Якщо виникає помилка, то лікар повинен визнати її та намагатися виправити.

Етика лежить в основі людської поведінки, здійснення управлінської діяльності, прийняття суспільно орієнтованих рішень, в тому числі, в сфері охорони здоров'я. Питання охорони здоров'я населення, діяльність, спрямована на збереження і зміцнення здоров'я, ефективне функціонування системи охорони здоров'я України, загалом, потребують нормативно-правового супроводу.

Метою прийняття «Етичного кодексу лікаря України» є моральна відповідальність лікаря перед медичною спільнотою та суспільством за свою професійну діяльність, а також необхідність доповнення механізмів правового регулювання взаємовідносин лікаря та пацієнта нормами медичної етики та деонтології. Відношення між етикою і моральним та юридичним законами є підставою для визначення різних рівнів відповідальності працівників системи охорони здоров'я перед пацієнтом, медичною організацією (закладом охорони здоров'я) і суспільством.



**Марина СОКАЛЬСЬКА**здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУНауковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина ДЕМКІВ**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарської діяльності підприємств, спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контроль над ситуацією на ринку здатні вести винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, а оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування та ефективного управління.

При дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінювати рівень конкурентної переваги щодо фірми-лідера. Оскільки поняття конкурентоспроможність відносне, фірма в межах регіональної групи підприємств-виробників може бути визнана конкурентоспроможною, а на світовому ринку – ні. Якщо ринок країни базування підприємства є розвиненим та привабливим для світових лідерів і вони активно постачають свою продукцію, то зіставлення з ними дасть можливість місцевим підприємствам визначати чинники конкурентоспроможності досить точно. Крім того, присутність іноземних підприємств змушує вітчизняних виробників до активізації розвитку конкурентних переваг. Якщо ж підприємство провадить діяльність лише на внутрішньому ринку за відсутності потужних конкурентів, слід констатувати відсутність гострих чинників формування реальних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [1, с. 86]. Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних

конкурентів;

- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства [2, с. 254–260].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі, керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи вищенаведені твердження, можна зробити висновок, що для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на нейтралізацію, подолання та обмеження впливу негативних, деструктивних чинників впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності.

**Список використаних джерел:**

1. Кошечупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.
2. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

**Надія СОКОЛОВСЬКА**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**ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРВИННОЮ  
МЕДИЦИНОЮ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ**

В умовах територіальної реформи розвиток первинної медичної допомоги є одним із ключових напрямів підвищення доступності, якості та ефективності послуг системи охорони здоров'я. Всесвітня організація охорони здоров'я визнала первинну медичну допомогу найбільш

важливим елементом національних систем охорони здоров'я.

Кабінет Міністрів України в Національній економічній стратегії на період до 2030 року, затвердженій Постановою від 03 березня 2021 року № 179, визначив одним із завдань за стратегічною ціллю «Забезпечення високого рівня здоров'я та високих показників тривалості життя і тривалості здорового життя» покращення якості надання медичної допомоги, зміцнення системи якісної та доступної первинної медичної допомоги та запровадження моніторингу якості послуг [1]. Відтак, первинна медична допомога є процесом надання медичної допомоги, який включає проведення медичних консультацій, діагностику та лікувальні дії загальних захворювань, що не потребують обов'язкового спеціалізованого втручання, запобігання травмам, отруєнням, негативним патологічним, фізіологічним станам, профілактичні заходи; формування направлень по медичних показаннях пацієнтів, які не потребують екстрених медичних заходів, для медичного обслуговування на вторинному (спеціалізованому) або третинному (високоспеціалізованому) рівні надання медичних послуг.

Первинні медичні послуги можуть надаватися медичними закладами, фізичними особами при наявності відповідної ліцензії у відповідності з встановленими законодавчими нормами. Разом з тим, первинну медичну допомогу можуть надавати лікарі загальної медичної практики, сімейні лікарі, лікарі, які мають певну спеціалізацію відповідно до спеціальності, що визначається центральними органами влади, та відповідає основним напрямам, які реалізуються державною політикою в медичній галузі [3].

Зазначимо, що у рамках реформи з децентралізації влади реалізується реформування медичної галузі. Усі комунальні заклади первинної допомоги перейшли на фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом»: вони отримують кошти за послуги, які надають пацієнтам [2]. При цьому дохід закладу первинної допомоги залежить від обсягу послуг, які вони надають пацієнтам. Водночас, важливим завданням в контексті медичної реформи є «наближення якості медичних послуг у сільській місцевості».

Територіальні громади за своїми повноваженнями та фінансовими можливостями організовують на своїй території надання муніципальних послуг, використовуючи всі можливості реформи децентралізації та урядової підтримки секторальних реформ. Зокрема, надання медичних послуг. Відтак, територіальні громади стають власниками медичних закладів розміщених на території громади. Водночас, дуже часто утворення закладів первинної допомоги в територіальних громадах, у яких існують філії районних центральних

лікарень, супроводжується необґрунтованими спробами районної влади передати на баланс громадам і місцеві лікарні, які обслуговували мешканців усього району. Але такі вимоги є необґрунтованими, так як територіальна громада у своїх повноваженнях має забезпечувати надання мешканцям у першу чергу первинної медичної допомоги, а не спеціалізованої.

Зазначимо, що територіальні громади активно включаються в процеси розвитку первинного рівня медицини, створюють власні центри первинної медико-санітарної допомоги. Водночас, у контексті реформування охорони здоров'я, особливо в первинній медицині, виникають найбільш типові проблеми: нерегульований статус фельдшерів та неясність щодо мережі фельдшерсько-акушерських пунктів, утримання яких покладається виключно на бюджети громад; недостатність лікарів у сільській місцевості – як наслідок того, що молодь після інтернатури не прагне працювати у невеликих громадах; недоступність медичних послуг для жителів віддалених сіл; недовіра до місцевих лікарів; мала кількість мобільних послуг – насамперед для осіб старшого віку; низький рівень діагностики, що не дає змоги виявляти хвороби на початкових етапах; моральна та технічна застарілість приміщень й обладнання, за допомогою якого надаються медичні послуги; низька поінформованість жителів щодо доступних медичних послуг, зокрема щеплень; місцеві жителі, як правило, не володіють навичками користування електронними медичними сервісами.

Кожна конкретна область України здійснює заходи підтримки реформування галузі первинної медичної допомоги та визначає свої кроки в цьому процесі. При цьому особливо гостро постають такі питання, як: удосконалення управління системою загальнообов'язкового медичного страхування, покращення фінансової стійкості системи, гарантії права громадян у системі громадських організацій, покращення взаємодії системи охорони здоров'я з іншими закладами.

Адміністрація територіальної громади несе відповідальність за розвиток системи охорони здоров'я населення. Питання збереження здоров'я населення виходить за межі медичного компоненту і включає також: спосіб життя населення, доступ до спортивної інфраструктури, дозвілля та соціальне життя тощо. Завданням управлінської команди територіальної громади є формування стратегії розвитку системи охорони здоров'я громади із залученням зацікавлених сторін та визначенням місця кожного постачальника медичних послуг на території громади та за її межами. Відповідно до цієї стратегії громада формує запит до медичних закладів первинного рівня та надає фінансування ініціативам, пов'язаним з охороною здоров'я.

Розробка стратегії розвитку первинної медичної допомоги базується на створенні плану розвитку медичного закладу, в якому враховуються особливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того щоб отримати результат та стратегія розвитку первинної медичної ланки запрацювала, вона має бути втілена у більшість процесів і впливати на важливі структурні зрушення.

Отже, одним зі стратегічних напрямів розвитку вітчизняної медичної сфери в умовах територіальної реформи є розбудова первинної ланки медичного обслуговування населення на засадах сімейної медицини як головного інструменту забезпечення справедливого розподілу і раціонального використання ресурсів системи охорони здоров'я, а також підвищення ефективності й результативності її діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03 березня 2021 року № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
2. Обуховська Л.І. Механізми забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Стратегія і тактика державного управління. 2020. № 1-2. С. 26.
3. Пальчук В. Розвиток первинного рівня медицини в ОТГ. Україна: події, факти, коментарі. 2019. № 22. С. 38-44. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2019/ukr22.pdf>.

#### **Артур СОРОКІН**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ірина СМАЧИЛО

#### **ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Стратегічне управління персоналом – це процес узгодження функцій людських ресурсів організації із загальною бізнес-стратегією. У сучасних умовах ця концепція набуває все більшого значення, оскільки організації прагнуть оптимізувати свій людський капітал у швидко мінливому бізнес-середовищі.

Одним із ключових елементів стратегічного управління персоналом є управління талантами, яке передбачає виявлення та розвиток найкращих талантів в організації. Це включає набір, наймання та утримання працівників, які володіють необхідними навичками, знаннями та досвідом, щоб допомогти організації досягти її стратегічних цілей. Це також передбачає розробку кар'єрних шляхів і планування

наступності, щоб гарантувати, що в організації є потужна група майбутніх лідерів [1].

Іншим важливим елементом стратегічного управління персоналом є управління продуктивністю, яке передбачає встановлення чітких цілей і показників продуктивності для працівників, а також надання регулярного зворотного зв'язку та інструктаж, щоб допомогти їм удосконалитися. Це допомагає переконатися, що працівники працюють над досягненням стратегічних цілей організації та роблять внесок у її загальний успіх [3].

Крім того, стратегічне управління персоналом передбачає створення культури безперервного навчання та розвитку, де працівників заохочують і підтримують у їхніх зусиллях здобути нові навички та знання. Це допомагає гарантувати, що організація здатна адаптуватися до нових викликів і можливостей у бізнес-середовищі.

Нарешті, стратегічне управління персоналом передбачає використання технологій і аналітику даних для оптимізації функцій людських ресурсів, таких як підбір кадрів, управління продуктивністю та розвиток талантів. Це допомагає організаціям приймати рішення на основі даних і підвищувати загальну ефективність і результативність.

Ефективність стратегічного управління персоналом залежить від кількох факторів, таких як цілі організації, культура та характер робочої сили. Добре розроблена система, яка узгоджує практику управління людськими ресурсами з цілями організації, може мати кілька переваг, зокрема [2]:

1. Наймання та утримання персоналу: ефективна система управління персоналом може залучати та утримувати найкращі таланти, зменшуючи плинність кадрів і забезпечуючи стабільну робочу силу. Це може заощадити час і гроші на підборі та навчанні.

2. Ефективність. Ефективна система може підвищити ефективність і продуктивність працівників, встановлюючи чіткі очікування, надаючи зворотний зв'язок і пропонуючи можливості для навчання та розвитку.

3. Контроль витрат. Ефективна система управління персоналом може допомогти контролювати витрати на оплату праці шляхом оптимізації кількості персоналу, зменшення прогулів і мінімізації понаднормової роботи.

4. Відповідність: ефективна система може допомогти організаціям дотримуватися трудового законодавства, нормативних актів і галузевих стандартів, зменшуючи юридичні ризики та потенційну відповідальність.

5. Задоволеність працівників: ефективна система управління

персоналом може підвищити задоволеність працівників, забезпечуючи справедливе ставлення, забезпечуючи безпечне та здорове робоче середовище, пропонуючи переваги та заохочення.

Однак ефективність системи управління персоналом також залежить від того, наскільки добре вона впроваджується та підтримується протягом тривалого часу. Ефективна комунікація, навчання та моніторинг є важливими для того, щоб переконатися, що система функціонує належним чином і забезпечує бажані результати. Крім того, організації повинні бути готові адаптувати та модифікувати систему за потреби, щоб відобразити мінливі бізнес-потреби та тенденції щодо робочої сили.

Важко однозначно стверджувати про ефективність системи стратегічного управління персоналом в умовах воєнного стану, оскільки вона може змінюватися в залежності від різноманітних факторів.

Під час воєнного стану основна увага часто приділяється підтримці порядку та безпеки, що може призвести до більшого наголосу на контроль зверху та зменшення уваги до залучення та розвитку працівників. Це може бути проблематичним для організацій, які покладаються на мотивацію та креативність працівників для досягнення своїх цілей.

Крім того, за таких умов доступність ресурсів може бути обмеженою, а потреба в плануванні на випадок непередбачених обставин може бути більшою, ніж зазвичай. Це може створити додаткове навантаження на систему управління персоналом організації, оскільки їй може знадобитися швидко адаптуватися до мінливих обставин і приймати жорсткі рішення щодо розподілу ресурсів.

Загалом ефективність системи стратегічного управління персоналом в умовах воєнного стану залежатиме від низки факторів, зокрема від характеру організації, конкретних завдань, які постають перед нею, лідерських та управлінських навичок відповідальних осіб. Важливо надавати пріоритет гнучкості, комунікації, співпраці та залишатися зосередженим на потребах працівників навіть незважаючи на значні проблеми.

Загалом, у сучасних умовах стратегічне управління персоналом має вирішальне значення для того, щоб організації залишалися конкурентоспроможними та досягали своїх стратегічних цілей у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications Independent. *Journal of Management & Production*: Vol. 12 No. 3 (2021). Pp. 232-242. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1538/1981>.

2. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневецька М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

3. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 24. С. 84-93.

#### **Владислав СТРИГУЛЬСЬКИЙ**

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

#### **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

Професійний розвиток медичних працівників – це систематичний процес, що передбачає навчання та підвищення кваліфікації працівників з метою забезпечення якісного та ефективного надання медичних послуг пацієнтам. Професійний розвиток медичних працівників має на меті не тільки підвищення рівня знань та навичок, а й розвиток особистісних якостей, таких як лідерські та комунікаційні навички, вміння приймати рішення та працювати в команді [1].

Основними напрямками професійного розвитку медичних працівників є: 1) навчання та підвищення кваліфікації (участь у семінарах, тренінгах, конференціях, курсах підвищення кваліфікації тощо); 2) розвиток особистісних якостей (участь у тренінгах з лідерства, комунікації, вміння працювати в команді, управління стресом тощо); 3) здійснення науково-дослідницької діяльності (підготовка наукових публікацій, участь у наукових конференціях, проведення наукових досліджень тощо); 4) використання інформаційно-комунікаційних технологій (навчання роботі з електронними медичними картками, медичним обладнанням, програмами для аналізу даних тощо); 5) набуття міжнародного досвіду (участь у міжнародних проектах, програмах обміну, стажування в зарубіжних медичних закладах) [2].

Навчання та підвищення кваліфікації – це процес постійного збагачення знань та умінь медичних працівників з метою поліпшення якості надання медичних послуг. Цей процес включає формальне навчання, таке як участь у семінарах, конференціях та курсах, а також навчання на робочому місці, таке як тренінги, наставництво та менторство.

Навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників є

дуже важливим елементом в удосконаленні медичної практики, а також в забезпеченні безпеки та ефективності надання медичної допомоги. В рамках навчання та підвищення кваліфікації медичні працівники ознайомлюються з новими методами та технологіями лікування, вивчають нові протоколи та стандарти надання медичної допомоги, та розвивають свої міжособистісні та комунікативні навички. Крім того, навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників збільшує їхню мотивацію та задоволеність роботою, оскільки цей процес дає їм можливість розвиватись у своїй професії та відчувати, що їхні знання та уміння цінуються.

Розвиток особистісних якостей є важливою складовою професійного розвитку медичних працівників. Він включає розвиток комунікативних навичок, лідерських якостей, етичних принципів роботи, творчого мислення та інших навичок, що сприяють ефективній роботі в колективі та з пацієнтами. Розвиток особистісних якостей здійснюється за допомогою тренінгів, курсів, менторства та інших форм навчання.

Здійснення науково-дослідницької діяльності є важливим елементом професійного розвитку медичних працівників, яке дозволяє не тільки поглиблювати знання в медичній сфері, а й здійснювати наукові дослідження, які можуть покращити якість надання медичних послуг.

Науково-дослідна діяльність медичних працівників здійснюється шляхом: 1) організації та участі у конференціях, семінарах та інших науково-практичних заходах, які дають медичним працівникам можливість зустрітися з колегами, обмінятися досвідом та дізнатися про нові досягнення науки в медичній сфері; 2) підготовки публікацій в медичні наукові видання та журнали, що дозволяє бути в курсі новинок в сфері медицини та знайомитися з результатами наукових досліджень інших медиків; 3) участі в наукових дослідженнях, що дозволяє медичним працівникам здійснювати наукові дослідження, які можуть покращити якість надання медичних послуг та поповнити наукову базу знань в медицині; 4) підвищення кваліфікації у науково-дослідницькій сфері шляхом проходження спеціальних курсів, тренінгів та стажування у наукових установах.

Здійснення науково-дослідної діяльності медичних працівників дозволяє покращити якість медичних послуг, впроваджувати нові методи та технології лікування та діагностики, що в свою чергу позитивно впливає на здоров'я пацієнтів та населення в цілому.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є важливим аспектом професійного розвитку медичних працівників. В

сучасних умовах ІКТ використовуються в медицині для покращення якості надання медичних послуг, оптимізації роботи закладів охорони здоров'я, збереження медичної інформації та забезпечення безпеки пацієнтів.

До основних напрямів розвитку ІКТ в медицині входять: 1) електронне здоров'я (ЕЗ) [3]; 2) телемедицина [4]; 3) медичні інформаційні системи (МІС); 4) мобільні додатки для медичних працівників та пацієнтів.

Використання ІКТ дозволяє медичним працівникам отримувати швидкий та зручний доступ до медичної інформації, ефективно координувати роботу між спеціалістами та зменшити кількість помилок в діагностиці та лікуванні. Крім того, розвиток ІКТ дає можливість працювати з віддаленими пацієнтами, зменшити черги до лікарів та збільшити доступність медичної допомоги. Все це покращує якість надання медичних послуг та забезпечує безпеку пацієнтів.

Набуття міжнародного досвіду є важливим елементом професійного розвитку медичних працівників. Це процес відбувається шляхом участі у міжнародних конференціях, семінарах та тренінгах, обміну досвідом з колегами з інших країн, відвідування провідних медичних закладів тощо. Міжнародний досвід дозволяє медичним працівникам ознайомитися зі світовими тенденціями та інноваційними практиками в галузі охорони здоров'я, а також збагатити свій професійний багаж знань та навичок. Більш того, міжнародний досвід може допомогти медичним працівникам покращити свої комунікаційні навички та розширити міжкультурну компетентність, що є важливим для роботи з пацієнтами з різних культур та національностей.

Отже, професійний розвиток медичних працівників є важливою складовою успішної діяльності закладу охорони здоров'я. Навчання та підвищення кваліфікації, розвиток особистісних якостей, науково-дослідницька діяльність, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та набуття міжнародного досвіду є ключовими напрямками професійного розвитку медичних працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.А. Тернопіль, Крок, 2021. 516 с.
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.А. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
3. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACITT.2019.8779933>

4. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

### **Вікторія СУДНІК**

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина СМАЧИЛО

### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Інноваційні технології управління персоналом є ключовим інструментом для ефективного управління людськими ресурсами підприємств в сучасних умовах. Такі технології дозволяють їм забезпечувати високу продуктивність та задоволеність працівників, зменшувати витрати на управління персоналом та збільшувати конкурентоспроможність.

До основних інноваційних технологій управління персоналом належать: 1) система управління відносинами із працівниками (HRMS); 2) система електронного навчання (E-learning); 3) система віртуального спілкування (Virtual Communication); 4) аналітика та Big Data.

Системи управління відносинами із працівниками (HRMS) – це програмні засоби, які дозволяють автоматизувати більшість рутинних процесів управління персоналом, таких як збір даних, аналіз, обробка та їх збереження. Завдяки HRMS підприємства можуть більш ефективно управляти персоналом, знижуючи час та затрати на адміністративні процедури.

HRMS зазвичай складається з декількох компонентів, таких як: база даних, інтерфейс користувача, модуль управління кадрами, модуль управління зарплатами та відпустками, модуль навчання та розвитку, модуль аналізу продуктивності та інші. Ці компоненти інтегровані між собою для створення єдиної автоматизованої системи управління відносинами із працівниками.

HRMS допомагає підприємствам та організаціям зменшити адміністративну роботу та спростити процеси, пов'язані з управлінням кадрами. Вона забезпечує централізований доступ до даних про працівників, дозволяє ефективно контролювати робочі години, відпустки та відсутність працівників, робить процес навчання та

розвитку більш ефективним та дозволяє зберігати цінну інформацію про кадри.

Використання HRMS може бути корисним для будь-якого підприємства незалежно від його розміру. Вона допомагає зменшити ризики та помилки, що виникають при традиційному процесі управління персоналом, забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства та підвищує лояльність працівників.

Система електронного навчання (E-learning) – це інтерактивні програми, які дозволяють працівникам отримувати нові знання та навички через Інтернет. E-learning дозволяє забезпечити постійне навчання та розвиток персоналу, підвищувати його кваліфікацію та зменшувати витрати на навчання.

Системи електронного навчання (E-learning) в сфері управління персоналом використовуються для:

- навчання нових працівників: підприємства використовують системи E-learning для ознайомлення нових працівників із політикою підприємства, внутрішніми процедурами, корпоративною культурою, технічними навичками та іншою інформацією, яка необхідна їм для адаптації до нової роботи;

- професійний розвиток: системи E-learning допомагають працівникам розвивати свої навички та знання в тих сферах, які є важливими для підприємства. Підприємства надають працівникам доступ до навчальних курсів та матеріалів для підвищення їх кваліфікації та побудови кар'єри;

- оцінка навчання та розвитку: системи E-learning допомагають підприємствам відслідковувати прогрес працівників в навчанні та розвитку, щоб переконатися, що вони отримують необхідні навички та знання. Підприємства також використовують системи E-learning для оцінки ефективності навчальних курсів та матеріалів;

- ефективність та економічність: системи E-learning допомагають підприємствам зменшити витрати на навчання та розвиток, оскільки не потрібно організовувати фізичні лекції та тренінги. Крім того, системи E-learning дозволяють працівникам навчатися власним темпом.

Система віртуального спілкування (Virtual Communication) – це інструмент, який дозволяє працівникам зв'язуватися та спілкуватися один з одним, незалежно від місця розташування. За допомогою систем віртуального спілкування підприємства можуть забезпечити зручну та ефективну комунікацію між працівниками, підвищити ефективність співпраці та зменшити витрати на поїздки.

Системи віртуального спілкування (Virtual Communication) в сфері управління персоналом використовуються для:

– забезпечення зв'язку між працівниками: система віртуального спілкування допомагає працівникам зв'язуватися один з одним, незалежно від місця їх розташування. Вони можуть обмінюватися ідеями, думками та інформацією без необхідності фізично зустрічатися;

– організація віртуальних зустрічей: система віртуального спілкування дозволяє проводити віртуальні зустрічі, в яких можуть брати участь працівники з різних місць. Це дозволяє підприємствам зменшити витрати на подорожі та зберегти час;

– колективна робота: система віртуального спілкування допомагає працівникам працювати разом над проектами та завданнями. Система дозволяє ділитися документами, спілкуватися та координувати свою роботу в режимі реального часу;

– моніторинг та оцінка роботи: система віртуального спілкування дозволяє підприємствам відслідковувати прогрес працівників у виконанні завдань та проектів. Підприємства використовують ці системи для оцінки роботи працівників та налагодження зворотного зв'язку;

– навчання та розвиток: система віртуального спілкування допомагає підприємствам створювати сприятливі умови для навчання та розвитку працівників.

Аналітика та Big Data використовуються в сфері управління персоналом для збирання та аналізу великих обсягів даних про працівників та їх роботу. Це допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення в сфері управління персоналом.

Аналітичні технології та Big Data в сфері управління персоналом використовуються для:

– пошуку та залучення талантів: аналітичні технології допомагають підприємствам виявляти та залучати талановитих працівників. Для цього аналізуються дані про резюме кандидатів, їх соціальні мережі та інші відкриті джерела інформації;

– оцінка роботи та продуктивності: аналітичні технології та Big Data допомагають підприємствам відслідковувати продуктивність та ефективність роботи працівників. Для цього аналізуються дані про робочий час, виконані завдання та інші параметри;

– планування розвитку кар'єри: аналітичні технології допомагають підприємствам визначити потреби своїх працівників у навчанні та розвитку кар'єри. Для цього аналізуються дані про прогрес працівників у виконанні завдань, їхні навички та інші параметри;

– прогнозування вивільнення працівників: аналітичні технології допомагають підприємствам прогнозувати звільнення своїх працівників та приймати заходи для зменшення їх кількості. Для цього аналізуються

дані про задоволеність роботою, зарплату та інші чинники.

Отже, використання інноваційних технологій в сфері управління персоналом має безліч переваг, серед яких можна виділити наступні: 1) збільшення продуктивності роботи персоналу, покращення комунікацій між працівниками та керівниками на різних рівнях, незалежно від місця їх знаходження; 2) зниження витрат на зберігання, обробку та аналіз даних про працівників, підвищення ефективності підбору кандидатів на вакансії, що забезпечує зниження ризику найму неспеціалістів та зменшує витрати на підбір персоналу; 3) забезпечення ефективного навчання працівників, зокрема, шляхом використання онлайн-курсів та інтерактивних тренажерів; 4) забезпечення більш комфортних умов роботи для працівників, що підвищує рівень задоволеності роботою та зменшує втрати кадрів.

**Ростислав СУКАЧ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Зоряна ПУШКАР

#### **ОЦІНКА І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ**

Одним з основних факторів успішної діяльності будь-якого підприємства є мотивація персоналу. Для створення системи мотивацій, а також перевірки виконання її, проводиться оцінка мотивації працівників. Я зазначає Вербицька Г. А.: «недостатня мотивація в сучасних кризових умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, а на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників» [1].

Слід відзначити, що у часи кризи вказані прояви неефективної мотивації погіршуються. Запобігти цьому має ефективна система оцінки мотивації персоналу в умовах кризи, розробка якої вимагає належного теоретико-методологічного забезпечення. Як наголошує Хоменко І. М., логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу [2].

Одним з найпопулярніших, в умовах кризи, підходів до оцінювання персоналу є оцінка за ключовими показниками продуктивності (КРІ), але, така оцінка не дає інформації про мотиви працівників, а отже і шляхи підвищення продуктивності праці завдяки їх використанню [4]. З цього приводу С. В. Вечера зазначає: «Мотивація має відштовхуватись від потреб конкретного працівника та враховувати цілі конкретного підприємства. Мотиваційний механізм повинен будуватися на єдності інтересів підприємства та працівника, взаємовигідній їх співпраці».

Отже, система мотивації праці має базуватись не на шаблонному, чи стандартизованому підході, а мати індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що дозволяє йому розкрити себе як особистість та включати рівень досвіду, кваліфікації, ділових якостей та важливість працівника для організації. В цьому важливе значення відіграють управлінські навички керівника, який в ході безпосереднього контакту з працівником може виявити індивідуальні схильності та мотиваційну спрямованість і застосувати відповідні важелі мотивації» [5]. Саме акцент на індивідуалізації мотиваційного менеджменту є пріоритетним в умовах антикризового управління. Теоретичні засади мотивації персоналу утворюють передумови розробки системи її оцінки. Основні напрямки оцінки мотивації персоналу в умовах кризи відповідають змісту процесу мотивації на підприємстві, який Вербицька Г. Л. розкриває наступним чином: «Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності» [1]. Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватись виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу [3]. В узагальненому вигляді поєднання кількісних і якісних методів оцінки мотивації можливо здійснити з включенням поняття конкуренції.

Так, О. В. Кушнерик зазначає, що «людна є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника» [6].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів» [3]. За допомогою цих методів з використанням

інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на пост-кризовому етапі відновлення.

Відзначимо, що в умовах антикризового управління стратегія мотиваційного менеджменту зазнає змін. При різкому обмеженні фінансово-матеріальних ресурсів, виникненні проблем з поставками та збутом, форс-мажорних ситуаціях складно дотримуватись усталеної стратегії мотивації. І у випадку, якщо методика оцінки мотивації персоналу у кризових умовах не пристосовується до зміненої стратегії – ефективність мотиваційних заходів може суттєво знизитись. Оцінку ефективності системи мотивації у кризових умовах можливо здійснювати за запропонованими Цигановою Н. критеріями: відповідність стратегії; безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи; відповідність очікуванням персоналу; врахування індивідуальних рис працівника; відносно невисока ціна створення та функціонування; гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексність та вираженість [8].

Отже, алгоритм оцінки мотивації персоналу слід ділити на три блоки:

По-перше, це оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії, що обумовлені цілеспрямованими чи інтуїтивними змінами в управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород.

По-друге, це оцінка потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів з огляду на провідну роль підприємства у забезпеченні окремих з цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру.

По-третє, це оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності, їх зміни у контексті кризових процесів та явищ, а також залежності їх досягнення в умовах кризи від зусиль мотиваційного менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
2. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.



3. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
4. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
5. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.
6. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
7. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
8. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. Банківська справа.  
URL: <https://www.researchgate.net/publication/322342097>

#### **Наталя СУЛИПА**

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

### **ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

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 торгівлю 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 лігосп – 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 гривень 72 копійки; інші дотації з місцевого бюджету – 18 579 гривень 69 копійок.

Доходна 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 розподілено

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. Офіційний сайт Почаївської міської ради. URL: <https://pochaiv-rada.gov.ua/>

**Марина ТАРАТАСЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ірина СМАЧИЛО

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасним підприємствам, в тому числі і меблевим, доводиться функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює прискорення майже всіх внутрішніх і зовнішніх процесів – інноваційних, інвестиційних, технологічних та управлінських. В таких умовах зростають вимоги до інструментарію управління, який використовують підприємства для вирішення своїх поточних і стратегічних завдань. Саме тому для підприємств меблевої промисловості актуальною є розробка та впровадження нових підходів, які б дозволили здійснювати інтерактивне управління, алгоритм ефективного аналізу системи маркетингу, що сприяв би виявленню зв'язків між окремими об'єктами управління, правильному обґрунтуванню цілей та відбору ефективного варіанту рішення. В процесі прийняття рішення ефективний управлінський аналіз зменшив би невизначеність ситуації та ризик, пов'язаний з вибором правильного рішення [1, с. 109].

Вибір меблевим підприємством інструментарію маркетингової діяльності залежить від ефективності його практичного використання. Широке розмаїття методів здійснення маркетингової діяльності ставить маркетологів меблевих підприємств перед складним вибором та формуванням оптимального й ефективного комплексу маркетингових інструментів. Важливим завданням є процес оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу на всіх етапах операційної діяльності – від розробки продукту, ціноутворення, пошуку споживача та збуту і післяпродажного обслуговування, тобто на всіх стадіях від зародження ідеї товару (коли проводиться маркетингове дослідження ринку та уподобань потенційних споживачів) до виведення товару на ринок та підтримання його продажу різноманітними інструментами маркетингових комунікацій [2, с. 84]. Від точності оцінювання

ефективності використання інструментів маркетингу підприємств залежить ефективність розроблення маркетингових планів, вибір адекватної реальним умовам маркетингової стратегії, здатність вести конкурентну боротьбу за залучення більшої кількості лояльних споживачів та ін. Окрім цього, маркетинговий аналіз та оцінювання повинні дати відповідь на питання доцільності маркетингового інвестування, особливо в умовах фінансових обмежень підприємств.

Проблема оцінки ефективності маркетингової діяльності на меблевих підприємствах сьогодні залишається однією з найгостріших. При формуванні методу оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю меблевих підприємств слід виходити з того, що маркетингові заходи, в кінцевому підсумку, повинні бути спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства, тобто підвищення його конкурентоспроможності як за окремими напрямками (продукція), так і всього підприємства в цілому. Для проведення загальної оцінки кожному параметру слід присвоїти певний бал і визначити питому вагу цього параметра. Зведений аналіз повинен здійснюватися шляхом розрахунку інтегрованого коефіцієнта, який є середньозваженою величиною бальної оцінки кожного параметра з урахуванням частки цього параметра в загальній оцінці.

При проведенні оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю меблевого підприємства слід передусім сформулювати єдину систему показників оцінки. Рекомендовані показники умовно можна розділити на три групи: 1) показники, що характеризують ринкові позиції підприємства; 2) показники, що визначають рівень конкурентоспроможності виробленої продукції; 3) показники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства загалом.

До першої групи показників віднесено: 1) частка ринку, яку займає підприємство, що залежить як від усієї ємності ринку, так і від маркетингової стратегії підприємства; 2) розширення сегментарних ринків; 3) ступінь задоволення потреб ринку. На основі зазначених показників необхідно розрахувати зведений показник ефективності управління маркетинговою діяльністю, що характеризує ринкову позицію підприємства та є функцією із зазначених показників.

До другої групи показників віднесено: 1) якість продукції, що випускається підприємством; 2) коефіцієнт співвідношення ціни виробленої продукції аналізованого підприємства із ціною продукції підприємств-конкурентів на ринку збуту. На основі зазначених показників слід розрахувати другий зведений показник, що характеризує конкурентоспроможність продукції, що виробляється на підприємстві.

До третьої групи показників віднесено: 1) обсяг реалізації продукції в натуральному виразі (на меблевому виробництві використовуються такі показники як: штуки, умовні меблеві комплекти та ін.); 2) рентабельність продажів, що характеризує ефективність основної діяльності меблевого підприємства – виробництво і реалізацію продукції; 3) питома вага собівартості в ціні реалізації продукції, що характеризує зниження величини витрат за виробництво одиниці виробленої продукції зі збільшенням обсягу її продажів; 4) частка дебіторської заборгованості у величині виручки від продажу, що характеризує ефективність збутової діяльності з погляду роботи зі споживачами та повернення боргів за реалізовану, але не сплачену підприємству продукцію; 5) оборотність запасів готової продукції та товарів для перепродажу, що характеризує швидкість обороту готової продукції підприємства; 6) рекламовіддача, що є відношенням приросту реалізованої продукції від сукупної рекламної діяльності до витрат на проведення реклами. На основі зазначених показників потрібно розрахувати третій зведений показник ефективності управління маркетинговою діяльністю меблевого підприємства, що характеризує конкурентоспроможність конкретного підприємства.

Таким чином, рекомендована система критеріальних показників дозволяє визначити та оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю меблевих підприємств у ринкових умовах господарювання. Усі критеріальні показники ефективності управління маркетинговою діяльністю меблевого підприємства поєднано у три групи: 1) показники, що характеризують ринкові позиції підприємства; 2) показники, що характеризують конкурентоспроможність продукції; 3) показники, що характеризують маркетингову діяльність на підприємстві. Кожній із зазначених груп відповідають зведені показники ефективності, що є функціональною залежністю від окремих величин. Далі потрібно виконати послідовний розрахунок критеріїв оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. У тому випадку, якщо якийсь із показників має негативну динаміку протягом періоду дослідження, необхідно прийняти управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності в даній сфері діяльності підприємства. Після кожного блоку управлінських рішень слід повертатися у вихідний стан.

#### **Список використаних джерел:**

1. Плаксі Т. В., Білега О. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління системою маркетингу підприємств будівельного сектору. *Формування ринкової економіки*. 2009. С. 109-116.
2. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz/archive/45\\_2022ua/17.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz/archive/45_2022ua/17.pdf).

**Марта ТЕРЛЕЦЬКА**

здобувачка 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

### **УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Управління функціональною діяльністю закладу охорони здоров'я передбачає планування, організацію, координацію, контроль різних функціональних сфер діяльності, що пов'язані з наданням медичних послуг, а також мотивацію медичних працівників до активної та ефективної праці. Управління функціональною діяльністю закладу охорони здоров'я включає в себе діяльність лікарського, медичного та адміністративного персоналу, контроль за використанням лікарських засобів, медичного обладнання та матеріалів, фінансове управління та інші функції, пов'язані з наданням медичної допомоги пацієнтам.

Управління функціональною діяльністю закладу охорони здоров'я включає такі складові:

1. Планування діяльності закладу охорони здоров'я, яке передбачає встановлення мети та визначення стратегії розвитку закладу, планування ресурсів та визначення завдань для досягнення мети.

2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я, яка ґрунтується на розподілі ресурсів, визначенні системи контролю за якістю надання медичних послуг, розробці стандартів надання медичних послуг та інших документів.

3. Контроль діяльності закладу охорони здоров'я, який передбачає здійснення контролю за виконанням планів та стандартів, забезпечення взаємодії між різними підрозділами закладу, а також взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я та громадськими організаціями.

4. Мотивація медичних працівників закладу охорони здоров'я, яка ґрунтується на визначенні розмірів заробітної плати працівників, встановленні розмірів та умов отримання надбавок та премій за високі результати праці та надання якісних медичних послуг.

5. Аналіз діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення, який передбачає оцінку ефективності його діяльності, виявлення проблем та вдосконалення процесів надання медичних послуг.

Планування діяльності закладу охорони здоров'я є ключовим етапом управління функціональною його діяльністю. Це процес, що передбачає визначення мети та завдань закладу, формування стратегії

його розвитку, розробку планів дій та програм реалізації завдань. Планування діяльності закладу охорони здоров'я дозволяє: 1) визначати ресурси, що необхідні для досягнення мети закладу; 2) розробляти стратегію розвитку, яка дозволяє досягати мети з максимальною ефективністю; 3) забезпечувати раціональне використання ресурсів, що дозволяє уникнути перевантаження деяких підрозділів та недофінансування інших; 4) забезпечувати координацію дій підрозділів та працівників закладу з метою досягнення загальної мети; 5) визначати ефективність роботи закладу та здійснити контроль за виконанням запланованих завдань.

Успішне планування діяльності закладу охорони здоров'я передбачає врахування різних чинників, зокрема: попит на медичні послуги; наявність необхідного обладнання та медичних препаратів; кваліфікаційний рівень медичного персоналу; фінансові можливості закладу.

Організація діяльності закладу охорони здоров'я полягає у забезпеченні ефективної роботи всіх структурних підрозділів закладу відповідно до встановлених стандартів та правил. Вона включає: 1) розробку та затвердження структури закладу, визначення функцій та завдань кожного структурного підрозділу; 2) визначення процедур та правил взаємодії між структурними підрозділами; 3) забезпечення належного рівня матеріально-технічної бази та інфраструктури закладу; 4) запровадження системи контролю якості надання медичних послуг та відповідальності за неї; 5) розробка та впровадження системи управління персоналом, зокрема, процедури прийому на роботу, навчання, підвищення кваліфікації та оцінки роботи працівників; 6) забезпечення взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я, що дозволить ефективно координувати надання медичної допомоги та запобігати дублюванню медичних послуг; 7) запровадження ефективної системи фінансового управління та забезпечення фінансової стабільності закладу; 8) забезпечення безпеки пацієнтів та працівників закладу, впровадження відповідних процедур та технологій.

Контроль діяльності закладу охорони здоров'я є важливою складовою управління його функціональною діяльністю. Цей етап дозволяє виявляти відхилення від запланованої діяльності та вчасно вживати заходів для їх коригування. Контроль можна проводити на різних рівнях – від контролю за окремими процесами до загального контролю за роботою закладу в цілому.

Для забезпечення ефективного контролю використовуються різні методи, зокрема:

1. Метод контролю якості. Цей метод полягає у порівнянні

фактичних результатів діяльності з запланованими, а також з нормативними вимогами та стандартами. Якщо фактичні результати відрізняються від запланованих або не відповідають нормативним вимогам, то вживаються заходи для їх виправлення.

2. Метод моніторингу. Цей метод полягає у систематичному спостереженні за процесами та результатами діяльності закладу. Для моніторингу можуть використовуватися різні інструменти, наприклад, анкетування пацієнтів, аудиторські перевірки, аналіз статистичних даних тощо.

3. Метод самооцінки. Цей метод передбачає оцінку закладом своєї діяльності та виявлення проблем з метою їх подальшого вирішення. Для самооцінки можна використовувати різні інструменти, наприклад, SWOT-аналіз, анкетування персоналу тощо.

Ефективний контроль діяльності закладу охорони здоров'я дозволяє не тільки виявляти відхилення від запланованої діяльності, а й забезпечує постійне удосконалення роботи закладу та підвищення якості медичних послуг.

Система мотивації працівників є важливою складовою управління функціональною діяльністю закладу охорони здоров'я. Це охоплює різноманітні заходи, спрямовані на підвищення мотивації працівників і забезпечення їх задоволеності від роботи.

До основних інструментів системи мотивації належать:

1. Матеріальна мотивація: збільшення зарплати, премії, бонуси, додаткові виплати, підвищення рівня оплати за виконання певних завдань або за досягнення результатів.

2. Нематеріальна мотивація: підвищення статусу, професійний розвиток, навчання, можливість використання новітніх технологій, підвищення самооцінки, підтримка з боку керівництва.

3. Соціальна мотивація: належне визнання працівників, створення комфортних умов праці, підтримка колективу, можливість брати участь у корпоративних заходах.

4. Мотивація здоров'я і благополуччя: забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, створення сприятливих умов праці, підтримка здорового способу життя, організація фітнес-центрів та інших спортивних заходів.

Отже, управління функціональною діяльністю закладу охорони здоров'я є складним та багатограним процесом, який вимагає високої кваліфікації управлінського персоналу та участі в цьому процесі всіх працівників закладу.

**Список використаних джерел:**

1. 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.А. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.

2. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / навч. посібник за ред. Шкяльняка М.М., Желюк Т.А. Тернопіль, Крок, 2021. 516 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>

**Максим ТРЕПЕТ,  
Олександр МАЙСТРУК**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Андрій КОЦУР

### **ОСНОВНІ ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Управління кар'єрою працівників на підприємстві означає створення і реалізацію стратегії, яка дозволяє працівникам зростати у професійному плані і розвивати свої кар'єри відповідно до своїх інтересів, навичок і можливостей.

Управління кар'єрою включає в себе такі етапи:

1. Оцінка потенціалу працівника. Цей етап передбачає визначення сильних і слабких сторін працівника, його навичок, здібностей, інтересів та потенціалу.

2. Розробка плану кар'єри. На основі оцінки потенціалу працівника, роботодавець може розробити план кар'єри, який відображає можливі шляхи розвитку працівника на підприємстві. Цей план може включати здобуття додаткової освіти, тренінгів та семінарів, підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду тощо.

3. Реалізація плану. Роботодавець повинен забезпечити працівникові можливості для реалізації його плану кар'єри. Це може включати надання додаткових ресурсів, таких як час і фінанси, підтримку іншими працівниками та наставництво.

4. Оцінка результатів. Після реалізації плану кар'єри, роботодавець повинен оцінити результати. Цей етап дозволяє зрозуміти, наскільки успішно була реалізація плану, і зробити необхідні корективи для подальшого розвитку працівника.

Управління кар'єрою на підприємстві може бути корисним як для працівників так і для самого підприємства. Для працівників це дозволяє

розвивати їхні професійні навички та знання, що в свою чергу може підвищити їхню ефективність на робочому місці, збільшити їхню мотивацію та задоволеність роботою, а також зробити їх більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Для підприємства управління кар'єрою працівників може зменшити витрати на пошук та залучення нових працівників, збільшити рівень задоволеності працівників та знизити показники текучості кадрів. Крім того, управління кар'єрою може допомогти підприємству забезпечити наявність необхідних знань та навичок у своїх працівників, що може сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Управління кар'єрою на підприємстві може бути важливим інструментом для розвитку як працівників, так і підприємства в цілому. Відповідальний та прозорий підхід до управління кар'єрою може сприяти створенню сприятливого робочого середовища та збільшенню шансів на успішний розвиток кар'єри для кожного працівника.

Оцінка потенціалу працівника є важливою складовою управління кар'єрою на підприємстві. Основною метою оцінки потенціалу працівника є виявлення його здібностей та можливостей для подальшого розвитку і кар'єрного зростання. Для проведення оцінки потенціалу працівника можуть використовуватись різноманітні методи та інструменти, такі як тестування, спостереження за роботою, інтерв'ю, асесмент-центри тощо.

Етапи оцінки потенціалу працівника можуть включати наступні кроки:

1) визначення критеріїв оцінки: Визначення критеріїв, що визначають потенціал працівника. Це можуть бути знання та навички, професійні та особисті якості, досвід та освіта.

2) збір інформації: Збір інформації про працівника, що може бути здійснений за допомогою спостережень, анкет, інтерв'ю, тестування, асесмент-центрів та інших методів;

3) аналіз отриманої інформації: Аналіз отриманої інформації з метою виявлення сильних та слабких сторін працівника, оцінки його потенціалу для подальшого розвитку та кар'єрного зростання;

4) відповідність до потреб підприємства: Оцінка відповідності отриманих результатів потребам підприємства, тобто те, чи може працівник стати корисним для подальшого розвитку бізнесу;

5) розробка плану розвитку: Розробка індивідуального плану розвитку для працівника з метою підвищення його потенціалу та підготовки до подальшого

Розробка індивідуального плану розвитку для працівника має на меті забезпечити належне кар'єрне зростання та задоволення потреб

працівника у розвитку своєї кар'єри. План розвитку може включати в себе конкретні заходи та завдання, такі як проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у проектах, здійснення практики в інших підрозділах компанії.

План розвитку повинен бути розроблений у співпраці з самим працівником, враховуючи його особисті цілі, мотивації та інтереси. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності працівника своєю роботою та забезпечити більш ефективне використання його потенціалу на підприємстві.

Оцінка потенціалу працівника має також сприяти визначенню потреб в розвитку здатностей працівників та залученню до навчання та розвитку інших працівників. Це може забезпечити збалансоване розподілення завдань та відповідальності, що дозволяє забезпечити більш ефективну роботу всієї команди та підвищити її результативність.

Узагальнюючи, оцінка потенціалу працівника та розробка індивідуального плану розвитку є важливими інструментами управління кар'єрою працівників на підприємстві, що дозволяють забезпечити оптимальне використання їхнього потенціалу та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Етап оцінки результатів полягає в аналізі досягнень працівника та порівнянні їх з попередніми очікуваннями та цілями, що були визначені на попередньому етапі. Оцінка результатів дозволяє визначити, наскільки успішно працівник виконував свої завдання та досягав запланованих цілей.

Оцінка результатів може бути проведена за допомогою різних методів, таких як:

**Результативний підхід.** Цей підхід базується на аналізі результатів, що досягаються працівником у своїй роботі. Це може бути кількість завдань, які були виконані протягом певного періоду, якість виконання роботи, рівень задоволеності клієнтів тощо.

**Компетенційний підхід.** Цей підхід базується на аналізі компетенцій, що проявляються працівником в процесі виконання своїх завдань. Компетенції можуть включати такі риси як здатність до співпраці, лідерство, творчість, аналітичність, комунікативність тощо.

**Ситуативний підхід.** Цей підхід базується на аналізі, як працівник поводить себе в різних ситуаціях, що можуть виникнути в процесі виконання його роботи. Ситуації можуть включати такі як вирішення конфліктів, прийняття рішень, співпраця з іншими колегами тощо.

Після проведення оцінки результатів, може бути складений індивідуальний план подальшого розвитку працівника. Цей план може містити конкретні завдання та заходи, які допоможуть працівнику

підвищити свою кваліфікацію та підготуватися до подальшого росту в компанії. Зазвичай індивідуальний план розвитку складається на підставі результатів оцінки потенціалу та результатів працівника.

Для успішної оцінки результатів працівника необхідно використовувати чіткі та конкретні метрики, які допоможуть оцінити його досягнення. Також важливо відзначити не тільки позитивні результати, але й помилки та можливості для покращення. Це дозволить працівникові розуміти свої сильні та слабкі сторони та знайти шляхи для поліпшення своєї роботи.

Підсумовуючи, етап оцінки результатів є важливим кроком в управлінні кар'єрою працівника на підприємстві. Він дозволяє визначити рівень досягнень працівника та його потенціал для подальшого розвитку. На основі результатів оцінки може бути складений індивідуальний план розвитку працівника, який допоможе йому підвищити свою кваліфікацію та досягти нових вершин у своїй кар'єрі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7261>
2. Daria Hutsevych, Anastasia Semykina, magistrant, Hanna Burdelna. Formation of effective management in personnel career management at enterprises. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. The Academy of Management and Administration in Opole, 2021 Polska. [collective monograph]. pp.59-68.
3. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. *Quality Access to Success*, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12.

**Оксана ТУМАНОВА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина ДЕМКІВ

#### **ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Процес реформування суспільної системи України знаходиться в досить суперечливому і незавершеному стані, тому необхідно зосередити зусилля для пошуку шляхів його розумної організації в умовах сучасної нестабільності. У сучасних умовах для країни важливо визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку на всіх рівнях національної економіки [1]. Але у стратегічні плани медицина не завжди включається

– здебільшого, головні питання – це інвестиції, економіка, інфраструктура.

Медична реформа в Україні передбачає, що лікувальним закладам надається більша самостійність у процесі децентралізації шляхом автономізації: змінюється розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та закладами охорони здоров'я. Упровадження даної реформи зараз багато в чому залежить від місцевої влади.

Після проведення реорганізації – автономізації закладу охорони здоров'я шляхом перетворення в комунальне некомерційне підприємство – усі оперативні функції бере на себе керівництво автономізованого закладу охорони здоров'я. Формується висока потреба в свідомому управлінні змінами, що відбуваються, на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосуванні до цілей, до змінних зовнішніх умов. Цим завданням більшою мірою відповідає методологія стратегічного управління, що набула широкого поширення в останні десятиріччя. В умовах ринкової реформи децентралізації і нової моделі автономізації закладів охорони здоров'я особливу актуальність набуває проблема стратегічного управління в сфері охорони здоров'я як пріоритетної складової соціальної політики держави.

Останнім часом стратегічне управління стає одним із найважливіших механізмів державного регулювання національної, регіональної політики та політики органів місцевого самоврядування.

Можна стверджувати, що стратегічне управління – це цілеспрямована діяльність всіх зацікавлених суб'єктів управління і господарювання під керівництвом органів влади і управління регіону щодо досягнення намічених цілей його розвитку на основі ефективної адаптації до параметрів середовища, що постійно змінюються.

Слабкість стратегічного планування полягає в тому, що в нього не вбудований механізм реалізації стратегії (хоча це частково компенсується додатковими нормативними документами): в даний час воно є набором окремих методів, процедур, операцій та інструментів. Так, воно не утворює єдину систему, яка дозволяє розробити технологію, застосування якої до об'єкта забезпечує на виході результати певної якості, тобто те, що дозволяє зробити дійсно технологічна вибудованість дій. Саме тому виявляється велика кількість проблем зі стратегіями самих різних розроблювачів і для різних типів об'єктів [2, с. 61].

Сьогодні, коли йдеться про стратегію, здебільшого мають на увазі певний комплексний і, можливо, не надто деталізований план поведінки у довгостроковій перспективі, що в загальному слідує у напрямі наперед

визначеної мети. Враховуючи особливості управління охороною здоров'я як однієї з галузей соціальної сфери, орієнтованої в цілому на людину і його вищі життєві цінності – здоров'я і відтворення, є доцільним застосування концепції стратегічного управління на основі загальносвітових принципів, властивих юридично і фінансово спроможним системам, організаціям і установам: ситуаційний аналіз, що включає оцінку стану системи, характеристику зовнішнього середовища, вивчення споживчого попиту; прогноз розвитку системи залежно від сприятливого і несприятливого збігу обставин; визначення напрямів і цілей розвитку; розробка конкретних заходів щодо термінів і виконавців; ресурсне забезпечення досягнення мети; контроль, оцінка виконання і оцінка ефективності. Наразі більшість медичних закладів має застарілі структуру, організаційні процеси та систему мотивації персоналу, які категорично не відповідають новим умовам і новим можливостям. Щоб усе це упорядкувати і привести до ладу, а головне – у відповідність до сучасних реалій і необхідні процеси стратегічного управління в галузі.

В даний час практика стратегічного управління, якщо вона не підміняє планування діяльності і ресурсів у сфері виконання основних завдань галузі (протитуберкульозна, психіатрична допомога і т.п.), повинна бути орієнтована на державну підтримку програмних заходів окремих регіональних і муніципальних утворень, що розробляються і представляються від низу до верху.

Разом з тим в сучасних умовах зароджується нова для охорони здоров'я модель стратегічного управління. Відмітна особливість цієї моделі будується на наступних принципах: стратегічне планування повинне бути таким, що випереджає; планування будується на формуванні комплексу стратегій, їх взаємопов'язуванні; стратегія визначає довгострокові цілі, а також відповідні довгострокові плани дій і розподілу ресурсів, причому раціональність розподілу ресурсів стає індикатором якості стратегічного плану; у стратегічному плануванні враховуються сильні і слабкі сторони організації, а також можливості і погрози, що виникають в зовнішньому середовищі; стратегія і стратегічні плани повинні виходити з важливості досягнення соціально-економічного ефекту, економічних і інших вигод; стратегічні плани розробляються для організацій і установ незалежно від рівня управління.

Важливою особливістю стратегічного управління є багатовимірність, багатоаспектність цього процесу, в якому повинен знайти свій прояв комплекс стратегій, що в сукупності надасть певну сукупність переваг як для розвитку медичних закладів, так і для сфери охорони здоров'я в цілому:



1. Стратегічний план розвитку. Він дасть відповідь на питання, що робити зараз для того, щоб дійти туди, куди ми хочемо потрапити всім закладом за кілька років.

2. Стратегічна команда закладу. Головний лікар більше не буде єдиною особою, яка відповідає за все, що відбувається в лікарні – відповідальність за стратегічний рух вперед має розподілитися між членами стратегічної групи.

3. Навички стратегічного управління. На чолі лікарні зараз люди, які раніше ніколи не керували автономним підприємством. І головний лікар, і головний бухгалтер, і головний економіст – вони адміністрували заклад, працюючи в системі високої централізації.

Стратегічне управління в сфері охорони здоров'я – це процес вироблення і реалізації стратегічних планів розвитку галузі, планів дій щодо їх здійснення, моніторингу і оцінки їх реалізації. Впровадження інструментів стратегічного управління призведе до відповідних змін системи управління в охороні здоров'я. Для широкого впровадження нової концепції стратегічного управління необхідна розробка: методів поглибленої оцінки стану системи охорони здоров'я з використанням в т.ч. маркетингового методу; формування стратегічної місії; встановлення стратегічних сфер, що підлягають перспективному плануванню; аналіз стану внутрішнього середовища організації в базисному періоді; аналіз і прогнозування чинників зовнішнього середовища, що мають релевантне значення до функціонування організації; формулювання сукупності внутрішніх і зовнішніх стратегічних проблем; розробка системи стратегічних пріоритетів діяльності; визначення системи цільових показників; розробка стратегічних заходів, що забезпечують досягнення запланованого рівня цільових показників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ляшенко В. І., Петрова І. П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 86-96.
2. Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.

**Василь УЛІШАК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

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

### **ОСНОВНІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-оточенні успішність організації у значній мірі залежить від якості її продукції та послуг. З метою підвищення якості та задоволення потреб клієнтів багато компаній вирішують впровадити систему управління якістю (СУЯ). Один із ключових аспектів впровадження СУЯ забезпечує ефективне функціонування системи в організації.

На першому етапі впровадження СУЯ організація повинна вибрати стандарти та методології, які будуть використані. Найпопулярнішим міжнародним стандартом управління якістю є ISO 9001, який встановлює вимоги до СУЯ, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та досягнення постійного покращення. різні стандарти ISO 9001, інші стандарти та методика управління якістю, такі як Six Sigma, Lean та Total Quality Management (TQM).

ISO 9001 - це міжнародний стандарт якості вимог, який встановлюється до системи управління якістю (СУЯ). Стандарт базується на низьких принципах управління якістю, включає орієнтацію на клієнта, підхід на базу процесів, підхід до управління на основі системи, покращення та створення взаємовідносини з постачальниками. Сертифікація за ISO 9001 організаціям учасників покращить ваші процеси та забезпечить високу якість продукції та послуг [1].

Six Sigma - це методологія управління якістю, яка використовує статистичний підхід для виявлення причин дефектів або проблем у процесах та їх виправлення. Ця методологія прагне зменшити варіабельність процесів, забезпечуючи покращення якості продукції та послуг. Six Sigma пропонує ряд інструментів та техніку для аналізу даних, визначення причинно-наслідкових зв'язків та використання спеціальної методики DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) для покращення процесів [2].

Lean - це методологія управління якістю, яка спрямована на мінімізацію витрат та витрат, оптимізацію процесів та підвищення ефективності. Lean виник як частина системи Toyota Production System

(TPS) і використовує принципи, такі як неперервне покращення (кайзен), Just-in-Time (JIT) та інші інструменти та обладнання для забезпечення плавного процесу виробництва та високої якості продукції.

Total Quality Management (TQM) - це комплексний підхід до управління якістю, якого вимагають від усіх працівників організації. TQM базується на принципах неперервного покращення, участі працівників, взаємодії з клієнтами та постачальниками, а також на статистичному контролі процесів. Метод TQM є досягнення довгострокових успіхів організації через задоволення клієнтів, покращення процесів та розвиток корпоративної культури.

Усі ці підходи (ISO 9001, Six Sigma, Lean та TQM) мають ряд спільних рис, таких як акцент на неперервне покращення, орієнтацію на клієнта та активне використання статистичних методів для контролю якості. Водночас кожен з підходів має свої особливості та може бути адаптований для конкретних потреб організації.

Вибір методології управління якістю залежить від специфіки організації, її розміру, галузі, а також від потреб і очікувань клієнтів. Успішне застосування будь-якої з цих методологій потребує належної підготовки персоналу, а також використання підхідних інструментів та техніки для досягнення тривалих результатів.

Після вибору стандартів та методології наступним кроком є розробка та впровадження СУЯ в організації. Для цього необхідно розробити політику якості, яка відображає цілі та стратегію організації, створити процедури та інструкції, які відповідають вимогам обраного стандарту та забезпечують систематичний підхід до управління якістю. Також слід враховувати та розподілити відповідальність та повноваження між співробітниками щодо виконання завдань, пов'язаних з управлінням якістю, а також забезпечують забезпечення ресурсів (матеріальних, фінансових та людських) для реалізації та підтримки СУЯ. Важливим елементом є впровадження системи моніторингу та вимірювання якості продукції та послуг, що дозволяє виявити відхилення від установлених вимог та можливості для покращення [3].

Після впровадження системи управління якою необхідно забезпечити її постійну оцінку та покращення. Для цього можна використовувати такі методи, як внутрішні та зовнішні аудити СУЯ, які допомагають виявити слабкі місця та можливості для покращення. Аналіз відгуків клієнтів та результатів оцінок задоволеності дозволяє виявляти потреби клієнтів та працювати над їх задоволенням. Процес неперервного покращення, який включає ідентифікацію, аналіз та реалізацію заходів щодо покращення якості продукції та послуг, є

ключовим для ефективності СУЯ.

Впровадження системи управління як та забезпечення її ефективного функціонування в організації є кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Використання міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, сприяє створенню спільної якості мови та сприяє взаєморозумінню між організаціями та їхніми клієнтами. Регулярна оцінка результатів та застосування методів неперервного покращення дозволить організації підвищити ефективність СУЯ та досягти бажаних результатів, а також забезпечити стабільність та успішність на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Томашук І. В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2. С. 123-141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2022\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_2_11)
2. Кукса І. М., Райковська І. Т., Іванишин А. В., Рибак О. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 132-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_6_21)
3. Августі Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-12>

#### **Наталія ФЕРЕНЦ**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник: – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Жанна КРИСЬКО

#### **СУТНІСТЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Агропромисловий комплекс є однією з найважливіших галузей економіки. Системні зміни сучасного суспільства суттєво торкнулися аграрних підприємств. Ці зміни є взаємними. З одного боку, технічне переоснащення підприємств та цифровізація сільського господарства сприяють розвитку галузі, з іншого – потребують перегляду, активізації та використання її ресурсного забезпечення.

Дефініція «ресурсний потенціал» широко розглядається в економічній науці. Ресурсний потенціал – це всі технічні, технологічні, енергетичні, інформаційні, інноваційні, інвестиційні та кадрові ресурси підприємства.

Зауважимо, що ресурсний потенціал підприємства є одним із провідних факторів його розвитку. Тому, грамотне розпорядження ресурсами є запорукою успішного функціонування підприємства.

Ресурсний потенціал включає комплекс всіх матеріальних і нематеріальних ресурсів, які в сукупності забезпечують досягнення високих стабільних економічних показників. Зазначимо, що у ресурсний потенціал підприємства входять як ресурси, використовувані у конкретний час, так і ресурси, що знаходяться у стані пасиву.

Відмінною особливістю ресурсного потенціалу аграрних підприємств є їх пряма залежність від природно-кліматичних умов конкретної території. Саме вони визначають специфіку сільськогосподарського виробництва (вирощування культур, розведення тварин) та вектор розвитку аграрних підприємств. Чітка система господарювання, що базується на останніх досягненнях науки та передовій практиці, дозволяє враховувати природні явища та мінімізувати їх вплив на процес виробництва.

Ще однією важливою складовою ресурсного потенціалу підприємств виступають основні фактори виробництва сільськогосподарської галузі: кількість та якість земель сільськогосподарського призначення (земля як фактор виробництва), якість та стан матеріально-технічної бази (капітал), кваліфіковані трудові ресурси, задіяні у галузі (праця).

Але сприятливі природно-кліматичні умови та наявність земельного фонду сільськогосподарського призначення не гарантують ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливим компонентом ресурсного потенціалу виступає грамотний управлінський апарат, який дозволить об'єднати всі ресурси підприємства в єдину систему, а не використовувати їх ізольовано. Це створить умови для прогнозування подальшої ефективної діяльності підприємства, примноження та збагачення його ресурсного потенціалу. Формування кадрового потенціалу аграрних підприємств нині пов'язане з багатьма труднощами. Зменшення популярності роботи в сільському господарстві призводить до відсутності бажання молоді працювати на землі. Ця проблема є однією з найактуальніших і потребує вирішення. Цей процес відбувається паралельно з особливим попитом таких підприємств на кваліфікований персонал. Цифровізація сільського господарства потребує фахівців різного рівня, які володіють не лише вузькоспеціалізованими предметними знаннями, а й широким спектром умінь і навичок.

Ще однією складовою ресурсного потенціалу підприємства є його технічне оснащення. В умовах комплексної модернізації

агропромислового комплексу технічне переоснащення підприємств потребує значних фінансових витрат. Як правило, сільськогосподарські товаровиробники не мають достатніх власних ресурсів. Можливості отримання довгострокових зовнішніх інвестицій для більшості підприємств обмежені. Придбання нового обладнання ускладнюється його високою вартістю та тривалим терміном окупності.

Попит суспільства на сільськогосподарську продукцію, необхідність забезпечення продовольчої безпеки країни вимагає від аграрних підприємств постійного самовдосконалення та відповіді на виклики часу. Як бачимо, що тип соціального розвитку визначає ефективність використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Постіндустріальне суспільство диктує зміни галузевих пропорцій економіки: індустріальні сектори витісняються технологічно розвинутими виробництвом, послугами та інформаційними технологіями. Перехід до постіндустріального суспільства, з одного боку, призвів до змін на ринку праці, а з іншого – сформував новий підхід до відбору спеціалістів. Нині конкурентоспроможні спеціалісти повинні володіти іноземною мовою, комп'ютерними програмами, бути мобільними, вміти працювати в умовах багатозадачності та постійних змін.

Зазначимо, що ресурсний потенціал є синтетичним показником. Тому, окремі якісні та кількісні розрахунки ефективності компанії не є інформативними і не дозволяють розробити довгостроковий план розвитку. Тільки врахування всіх елементів ресурсного потенціалу в їх зв'язку дозволить розрахувати всі доходи і ризики в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

**Оксана ФІЦАК**

здобувачка 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

#### **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСІНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Одним із основних чинників, який суттєво впливає на ефективність функціонування сучасних закладів охорони здоров'я, а отже, і на їх динамічний розвиток, є ресурсне забезпечення поточної та перспективної функціональної діяльності. В умовах постійно зростаючих

витрат та обмежених ресурсів найбільш перспективним шляхом вирішення зазначених проблем є використання в процесі управління ресурсним забезпеченням закладів охорони здоров'я моделі аутсорсингу.

Під аутсорсингом (англ. outsourcing – дослівно «залучення ресурсів ззовні») розуміється передача традиційних неключових функцій організації зовнішнім виконавцям – спеціалізованим стороннім компаніям (аутсорсерам).

В зарубіжних країнах модель аутсорсинг досить активно використовується в закладах охорони здоров'я. Це зумовлено наступними чинниками:

1) надання медичних послуг, тобто основний вид діяльності закладів охорони здоров'я, завжди супроводжується багатьма іншими видами непрофільної діяльності. Наприклад, прибирання приміщень (клінінг), приготування їжі (кейтеринг), прання білизни, управління персоналом, експлуатація приміщень та обладнання, транспортні послуги, лабораторні дослідження та охоронна діяльність, а також різні додаткові сервісні послуги (готельні та ін.). Таким чином, аутсорсинг дозволяє закладам охорони здоров'я не просто відмовитися від непрофільних видів діяльності, а й передати їх до рук професіоналів, що сприяє покращенню їхньої якості та вирішенню такого важливого соціально-значущого завдання, як задоволення потреб населення у якійсь медичній допомозі;

2) переваги використання аутсорсингу в закладах охорони здоров'я слід розглядати з погляду економічної ефективності, що зумовлено постійним зростанням витрат на охорону здоров'я. Це визначається наступними причинами:

– більш високою продуктивністю праці при спеціалізованому виконанні функцій, можливістю аутсорсера закуповувати необхідні товари за оптовими цінами за рахунок збільшення їх обсягу, що дозволяє закладам охорони здоров'я знизити витрати на ті види послуг, що передані на аутсорсинг;

– мінімізацією ризиків комерційної неефективності при наданні послуг;

– можливістю підвищення обсягу тих послуг, які необхідні закладам охорони здоров'я та передані на аутсорсинг, тим самим підвищуючи свої фінансово-економічні показники результативності;

– відсутністю потреби у підвищенні кваліфікації та додатковому навчанні персоналу, зайнятого у наданні непрофільних послуг.

3) актуальність впровадження аутсорсингу пов'язана ще й з тим, що дозволяє вивести на інший рівень процес управління закладами охорони здоров'я, а також підвищити рівень їх корпоративної культури, оскільки

дає змогу керівникам не відволікатися на управління другорядними непрофільними функціями, а робити акцент на основній медичній діяльності закладу охорони здоров'я.

Нами було проведено аналіз найпоширеніших практик впровадження технології аутсорсингу у вітчизняних закладах охорони здоров'я. На жаль, доводиться констатувати той факт, що, незважаючи на досить широке поширення аутсорсингу, ступінь впровадження цієї управлінської технології у вітчизняних закладах охорони здоров'я значно відстає від розвинутих країн. Аутсорсинг у сфері вітчизняної охорони здоров'я виконує другорядні та малокваліфіковані функції (приготування їжі, прання білизни, прибирання приміщень та ін.), що характерно не тільки для регіонального рівня, а й для загальнодержавного.

Останнім часом поняття аутсорсингу харчування все частіше зустрічається у закладах охорони здоров'я. Один за одним заклади охорони здоров'я передають організацію харчуванням «профільним» організаціям, залишаючи за собою лише основні функції, пов'язані з наданням медичної допомоги та управлінськими процесами. Ці обставини пояснюються низкою об'єктивних причин. Як правило, приміщення, в яких знаходяться харчоблоки закладів охорони здоров'я по ремонту та оснащенню не відповідають сучасним санітарно-епідеміологічним вимогам, старе обладнання не дає можливості приготування спеціального харчування належної якості. Однак, очевидно, що однією з найголовніших причин є те, що медичний персонал, який допускається до професійної медичної діяльності, навчається технологіям надання пацієнтам медичних послуг, а не приготуванню харчових продуктів, з чого випливає їхня недостатня компетентність у «непрофільних» видах діяльності.

Поряд із сферою харчування, ще одним перспективним напрямком впровадження аутсорсингу в діяльність закладів охорони здоров'я, є ІТ-аутсорсинг. Основними сегментами ринку ІТ-аутсорсингу є: інфраструктура, операційна діяльність, наукові дослідження, інформаційне обслуговування провайдерів медичних послуг, обслуговування платника (клієнта страхових компаній та ін.). Зростання ринку послуг в основному відбувається за рахунок великих та середніх організацій (госпіталів, клінік, лабораторій, фармацевтичних компаній та ін.).

Успіх аутсорсингу високотехнологічних видів медичних послуг пов'язаний із застосуванням передового, інноваційного обладнання та технологій, які потребують висококваліфікованого медичного та технічного персоналу. У зв'язку з цим багато медичних організацій

передають у розпорядження аутсорсингових компаній свої приміщення з стоматології, пластичної хірургії, урології, радіології, комп'ютерної діагностики та інші (in-house outsourcing) або закривають відповідні відділення, передаючи їх функції спеціалізованим клінікам (out-house outs).

Отже, аутсорсинг у вітчизняних закладах охорони здоров'я є дуже прогресивною і не дуже поширеною управлінською технологією. Однак, порівняно із зарубіжною практикою, в Україні сегмент аутсорсингових послуг в сфері охорони здоров'я знаходиться ще на початковому етапі формування, і для його розвитку потрібна серйозна просвітницька робота.

На аутсорсинг у охороні здоров'я переважно передаються другорядні та малокваліфіковані функції (приготування їжі, прання білизни, прибирання приміщень та ін.). Високотехнологічний медичний бізнес потребує великих інвестицій, окупність яких за нинішньої вартості кредитних ресурсів не є реальною.

Слід виділити достатню кількість об'єктивних причин, що перешкоджають поширенню аутсорсингу в охороні здоров'я, таких як: адміністративні бар'єри, система проведення закупівель, відсутність реальних повноважень у керівників для прийняття рішень щодо передачі частини функцій на аутсорсинг, недосконалі та неефективні системи обов'язкового медичного страхування та багато інших.

Вітчизняний приватний бізнес не бажає інвестувати в охорону здоров'я, оскільки дохідність бізнесу там невелика через низьку платоспроможність населення, особливо тої його частини, яка особливо потребує медичної допомоги (пенсіонерів, хронічних хворих та інших.).

Отже, на нашу думку, аутсорсинг є одним із найбільш оптимальних механізмів адаптації закладів охорони здоров'я до складних економічних умов, він сприяє підвищенню ефективності управління та якості медичних послуг за рахунок удосконалення системи ресурсного забезпечення.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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>
2. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. Інноваційна економіка. 2022. № 1 (90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>

**Вадим ФОСТИК,  
Іван ШВАРЧЕВСЬКИЙ**

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Світлана ПРОХОРОВСЬКА

### **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасна організація, яка постійно піддається впливу зовнішнього середовища та адаптується до змін, повинна володіти здатністю створювати та накопичувати потенціал, спроможний не лише забезпечувати своєчасну та адекватну реакцію на впливи середовища, а й давати змогу активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням і розвитком численних елементів і підсистем організації. Цей потенціал діяльності організації значною мірою забезпечується корпоративною культурою, яка представляє собою певну систему загальноприйнятих в організації ідей і підходів до форм трудових відносин і до досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану організацію від усіх інших.

У наукових публікаціях Г.М. Захарчин корпоративна культура пояснена «як створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації, належної корпоративної філософії організації, яка повинна містити: цілі, стратегію, цінності організації, системна мотивація працівників організації до ефективної ділової активності, формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві» [1, с. 344].

М.В. Семикіною корпоративна культура трактується як «система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників» [4, с.120].

Г.Л. Хаєт у навчальному посібнику «Корпоративна культура» подає таке визначення: «система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників» [2].

Важливою складовою корпоративної культури підприємства є його імідж. Імідж компанії - це позитивний образ, створений клієнтами цієї компанії: покупцями і користувачами товарів і послуг,

постачальниками, клієнтами, партнерами, акціонерами. Позитивний імідж компанії є необхідною умовою для довгострокової, стабільної та успішної роботи компанії на ринку, особливо якщо це стосується мінливого міжнародного середовища.

Прохоровська С.А. зазначає, що «корпоративний імідж варто розглядати як імідж організації загалом, а не окремих осіб, співробітників, підрозділів чи результатів їхньої роботи. Сюди варто включати репутацію підприємства, його напрацювання, успіхи, нагороди, ступінь стабільності. Починаючи створювати імідж, варто з'ясувати: 1) сферу діяльності підприємства на конкретний момент в майбутньому, 2) якими особливостями товари (послуги) даного підприємства відрізняються від товарів (послуг) підприємств-конкурентів» [3].

До основних засобів формування іміджу належить « фірмовий стиль, який має бути основою іміджу, головним засобом його формування; візуальні засоби іміджу: упакування, оформлення вітрин, офісів, виставкових залів, розроблення макетів оголошень; вербальні (словесні) засоби - з конкретним наміром підібрана стилістика, яка орієнтована на конкретного клієнта, споживача; рекламні засоби, які мають сприяти формуванню позитивного ставлення до продукції підприємства; PR-заходи - чітко осмислені та сплановані зусилля щодо формування позитивного порозуміння між підприємством і громадськістю». [3].

Філософія компанії найчастіше містить розділи про цілі та завдання компанії, права та обов'язки працівників, підтримувані ними ділові та моральні якості, соціальні пільги та гарантії тощо.

Якщо місія встановлює загальні орієнтири, сенс існування компанії, філософія регламентує діяльність компанії, то основні цілі фіксують її кінцеві стани яких прагне.

Важливим кроком для створення передумов для позитивного впливу корпоративної культури на розвиток підприємства є створення системи нетрадиційної мотивації, яка включає моральні стимули, участь у процесах, що відбуваються в організації, корпоративні традиції, ритуали.

Загалом процес зміни та формування корпоративної культури відбувається шляхом зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства. Процес зовнішньої адаптації пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку та її адаптацією до зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний із встановленням та підтриманням ефективних трудових відносин між членами команди. Таким чином, зміна та

формування корпоративної культури є невід'ємною частиною корпоративного управління організацією, яка потребує значних зусиль та ресурсів.

Основна мета корпоративної культури - допомогти працівникам продуктивніше виконувати свої обов'язки в компанії та отримувати від цього більше задоволення. А це, в свою чергу, призведе до підвищення економічної ефективності організації в цілому. Оскільки, згуртована команда, керована спільною метою, яка працює як налагоджений годинниковий механізм, принесе набагато більше користі.

Отже, корпоративна культура – це певний рівень майстерності, уміння як персоналу, так і керівництва, працювати ефективно на всіх рівнях у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність компанії залежать переважно від його культури, а отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна стверджувати за рівнем економічної ефективності, конкурентоспроможності підприємства та сформованим іміджем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.І, Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2011. 342 с.
2. Корпоративна культура: навч. посібник під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
3. Прохоровська С.А., Возна Ю. Формування іміджу організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*: зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (17 квітня 2020р.). Т.: ТНЕУ, 2020. С. 154 - 158.
4. Семикіна М. В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку. *Соціально-економічні аспекти промислової політики* : сб. науч. тр.; Ін-т економіки пром-ти НАН України. Донецьк, 2007. Т. 2. С. 120 – 128.

#### **Анна ХМІЛЬ-ДОСВАЛЬД**

здобувачка 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

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Інформаційні технології є невід'ємною складовою сучасного управління закладами охорони здоров'я. Вони дозволяють забезпечити якість та ефективність медичних послуг, зменшити витрати часу та

ресурсів, покращити комунікацію між медичним персоналом та пацієнтами, а також зберігати та обробляти медичні дані.

До інформаційних технологій, які використовуються в роботі закладу охорони здоров'я належать:

1) електронні медичні записи (ЕМР) – це системи, які дозволяють збирати, зберігати та обробляти інформацію про пацієнтів. Вони можуть включати інформацію про медичні записи, діагнози, ліки, лабораторні дослідження та інші клінічні дані;

2) системи управління лікарнями (HMS) – це програмні продукти, які допомагають управляти бізнес-процесами в лікарнях та інших закладах охорони здоров'я. Вони можуть включати функції, такі як планування ресурсів, керування запасами, фінансовий облік та контроль за якістю;

3) телемедицина – це використання технологій для віддаленого надання медичної допомоги, яка включає консультації з лікарями, телеконференції та інші послуги;

4) системи контролю за лікарськими засобами (PDMS) – це програмні продукти, які допомагають контролювати використання лікарських засобів у лікарнях та інших закладах охорони здоров'я;

5) інформаційні системи управління якістю – це програмні продукти, які допомагають визначати, аналізувати та покращувати якість медичної допомоги;

6) системи планування ресурсів підприємства (ERP) – це програмні продукти, які допомагають керувати ресурсами закладу охорони здоров'я, такими як фінанси, персонал та інші ресурси;

7) системи електронного призначення ліків та контролю за прийомом – це програмні засоби для призначення та контролю за прийомом ліків, що дозволяють уникнути помилок у призначенні та забезпечити правильний прийом ліків пацієнтами;

8) системи електронного реєстрування пацієнтів – це програмні засоби для реєстрації та зберігання інформації про пацієнтів, що дозволяє забезпечити швидкий доступ до медичних даних та зменшити час, необхідний для реєстрації пацієнтів;

9) системи електронної черги – це програмні засоби для організації чергування пацієнтів та призначення їм часу для отримання медичних послуг, що дозволяє зменшити час очікування та покращити якість надання медичних послуг;

10) системи електронного документообігу – це програмні засоби для обміну документами та інформацією між медичним персоналом та іншими працівниками закладу охорони здоров'я, що дозволяє покращити ефективність комунікації та зменшити час, необхідний для

обробки документів;

11) системи електронного зберігання та архівування медичних даних – це програмні засоби для зберігання та архівування медичних даних, що дозволяють зберігати медичні дані в безпеці та зручно їх шукати та отримувати доступ до них та інші.

Однією із найперспективніших інформаційних технологій, яку слід активно розвивати та використовувати, є телемедицина.

Винайденню терміну «телемедицина» передувало виникнення терміну «телемедична техніка» (telemedical technique), який у 1970 році запропонували вчені Р. Мерфі (R.L. Murphy) та К. Берд (K.T. Bird) [1] і під яким розуміється засіб комунікації телевізійного зв'язку, так званого двостороннього, або інтерактивного телебачення (two way television, interactive television). У 1974 році Р. Марк (R.G. Mark) опублікував працю, в якій обґрунтував засади телемедицини як системи наближення високоспеціалізованої медичної допомоги до кожної оселі [2]. Сьогодні телемедицина ефективно працює у Великобританії, США, Канаді, скандинавських країнах, Австралії, Новій Зеландії, Японії.

Основними завданнями телемедицини є: забезпечення надання медичної допомоги пацієнту, коли відстань є критичним чинником її надання; збереження медичної таємниці та конфіденційності, цілісності медичної інформації про стан здоров'я пацієнта; створення єдиного медичного простору; сприяння підвищенню якості допомоги та оптимізації процесів організації та управління охороною здоров'я; формування системних підходів до впровадження та розвитку телемедицини в системі охорони здоров'я [3].

Телемедицина не замінює лікаря і є не альтернативою йому, але є потужним інструментом, який підвищує ефективність роботи лікаря первинної ланки та реалізує право кожного пацієнта, у якому віддаленому куточку б він не проживав, на спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу.

Телемедицина реалізовується за допомогою надання телемедичних послуг – дистанційних медичних послуг з використанням телемедичного устаткування і засобів зв'язку, зокрема: дистанційні медичні консультації, консилиуми, контроль фізіологічних параметрів організму пацієнта, проведення діагностичних і лікувальних маніпуляцій, обмін результатами обстеження пацієнта, інші медичні послуги, а також медичні відео-конференції, медичні відео-семінари, медичні відео-лекції, що здійснюються у вигляді обміну електронними повідомленнями з використанням телекомунікацій [4].

На сьогоднішній день телемедицина в Україні знаходить на етапі становлення. Одним із пріоритетних завдань її подальшого розвитку є

вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює процес надання телемедицинських послуг. В першу чергу необхідно розробити і затвердити законодавчі акти в сфері телемедицини й електронної охорони здоров'я, гармонізовані з юридичними нормами Європейського Союзу і методичними документами ВООЗ, нормативну доказову науково-методичну документацію, стандарти і протоколи, національну систему електронних медичних записів, систему дистанційного навчання, електронного документообігу, інформаційні системи лікувально-профілактичних, освітніх і науково-дослідних установ, інформаційні фармацевтичні системи, системи захисту цифрової інформації.

Отже, подальший розвиток та становлення телемедицини дасть можливість в найближчому майбутньому отримати потрібний ефект: переваги отримують не лише пацієнти, але й медичні установи в цілому та медичні працівники зокрема.

#### **Список використаних джерел:**

1. Murphy R.L., Barber D., Broadhurst A., Bird K.T. Microwave transmission of chest roentgenograms. *Am. Rev. Respir. Dis.* 1970. Vol. 102 (5). P. 771-777.
2. Mark R.G. Telemedicine system: the missing link between homes and hospitals? *Mod. Nurs. Home.* 1974. Vol. 32 (2). P. 39-42.
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>
4. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>

#### **Зоряна ХОМІЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ольга ДЯКІВ

#### **ЖІНКИ ЛІДЕРИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ**

Успішні компанії світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей у менеджерів. Результати ефективної діяльності лідера полягають в об'єднанні працівників в їхній спільній діяльності. Лідер має знати проблеми в організації, знати ситуацію, приймати рішення, брати на себе відповідальність, робити правильний вибір (людей, проблем, першочергових завдань). Одночасно лідер повинен уміти задовольняти інтереси працівників, не виходячи за межі правових і цивільних норм і не протиставляти їх свої бажання. На відносини з

колективом і авторитет лідера впливає особистий стиль його поведінки (авторитарний або демократичний) [2].

Ділова сфера на сучасному етапі щоразу більше визнає жінку, як лідера та управлінця. І це не випадково, оскільки жінкам притаманні унікальні здібності та навички, які допомагають їм успішно впоратися з викликами, пов'язаними з управлінням персоналом.

Почнемо з того, що жінки лідери проявляють високу здатність до комунікації та співпраці. Жінки розуміють наскільки важливо вести діалог та взаємодіяти із кожним працівником, це допомагає сформувати гармонійний колектив та ефективні стосунки у компанії. На відміну від чоловіків жінки лідери мають велику емпатію та здатність до сприйняття потреб та побажань своїх співробітників, через що їм легше підвищити рівень задоволеності працівників та спільно досягти поставлених цілей.

Жінки лідери володіють унікальними навичками у процесі управління конфліктами та розвитку команди. Їм притаманно завчасно виявляти та вирішувати конфліктні ситуації, що позитивно впливає на ділову атмосферу, також запобігати втратам кваліфікованих співробітників. Жінки лідери частіше виявляють зацікавленість до розвитку своїх підлеглих, а саме сприяють їх навчанню (тренінги, курси) з метою професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Жінки у сфері управління персоналом володіють високим рівнем організованості та вмінням керувати процесами. Ретельно плануючи роботу своєї команди забезпечують виконання завдань своєчасно та якісно, що дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності праці та виконати поставлені завдання.

Але на жаль, сьогодні управління персоналом це сфера де все ще переважають лідери чоловіки. Проте, як показують дослідження, компаніям де жінки є керівниками притаманні вищі результати ефективності та продуктивності. Відомі у світі жінки лідери в сфері управління персоналом:

Мері Барра вона є головою та генеральним директором компанії GeneralMotors. Це перша жінка-голова автомобільної компанії в історії. Вона почала кар'єру в GM більше 30 років тому і пройшла шлях від інженера до вищого керівного складу. Як лідер, вона відома своєю ефективністю, енергією та цілеспрямованістю. Вона завжди ставить перед собою великі цілі та працює на результат. Мері Барра виступає за рівність та відкритість в бізнесі. Також вона є прикладом для жінок у бізнесі та бореться за рівні умови праці та можливості для всіх працівників [1].

Шерил Сандберг є головний оперативним директором компанії Facebook. Вона відома своєю роботою в царині жіночого лідерства та



підтримки рівності у сфері бізнесу. Сандберг зайняла кілька керівних посад у технологічних компаніях. Вона жінка лідер, яка демонструє вміння керувати високопродуктивними командами та відмінними навичками комунікації. Її стиль керівництва є відкритим і відповідальним, вона здатна знаходити компроміси та шукати рішення, що задовольняють інтереси всіх сторін [4].

Індра Нуї колишній генеральний директор PepsiCo, яка зуміла зробити компанію однією з провідних у своїй галузі. Вона є втіленням сучасної жінки, яка не боїться взяти на себе відповідальність та керувати великою організацією. Також вона є прикладом того, як жінка може бути успішною на високих посадах в бізнесі, і заслуговує на повагу за свої досягнення. Індра завзято пропагує рівність статей і закликає до того, щоб жінки були більш представленими на вищих посадах в компаніях [3].

Олена Соколова – директорка з управління персоналом у фармацевтичному підприємстві «Дарниця». Досвід роботи у сфері управління персоналом 25 років, у компаніях загальною чисельністю від 50 до 1200 співробітників [5].

Анастасія Фролова – регіональна керівниця та віце-президентка, компанії SoftServe в Україні. SoftServe компанія, яка надає послуги з розробки програмного забезпечення. Анастасія має значний досвід в галузі IT-рекрутингу, працюючи в компаніях різних бізнес-моделей. Цей досвід дозволив їй зрозуміти повний цикл рекрутингу. Вона відзначена міжфункціональним керівництвом за свою мудрість, спрямованість на результат та етику [7].

Ольга Устинова займає посаду генерального директора «Vodafone Україна» з 1 січня 2016 року. До цього часу вона працювала в керівництві телекомунікаційних компаній України. Також протягом чотирьох років Ольга очолювала київське територіальне управління компанії [6].

Вище подані приклади демонструють, що незалежно від гендеру можна успішно керувати великими компаніями та досягти успіхів. Тому важливо розвивати та підтримувати жінок у сфері управління, а також забезпечувати рівність займати лідерські посади.

Жінки лідери демонструють високу ефективність в управлінні персоналом завдяки унікальним навичкам та здібностям до співпраці, мотивації та розвитку команди. Розвиток жіночого лідерства може забезпечити більш ефективне та продуктивне управління та досягнення поставлених цілей компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Барра Мери URL: <https://womo.ua/istoriya-meri-barra-pervaya-zhenshhina-generalnyiy-direktor-mezhdunarodnogo-avtoproizvoditelya/>. (Дата звернення: 09.04.2023).
2. Дяків О. Прохоровська С. Структура лідерських компетенцій менеджера URL: [http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci\\_yukladachiv/%D0%A4%D0%B0](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_yukladachiv/%D0%A4%D0%B0)
3. Нуї Індра URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-45087034>. (Дата звернення: 09.04.2023).
4. Сандберг Шерил URL: <https://theperson.pro/sheril-sehndberg/>. (Дата звернення: 09.04.2023).
5. Соколова Олена URL: <https://www.darnitsa.ua/company>. (Дата звернення: 10.04.2023).
6. Устинова Ольга URL: <https://www.vodafone.ua/company/management>. (Дата звернення: 10.04.2023).
7. Фролова Анастасія URL: <https://forumkyiv.org/uk/speakers/anastasiya-frolova>. (Дата звернення: 10.04.2023).

#### Олеся ХРУНЯК

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

#### СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕДИЧНИХ КАДРІВ УКРАЇНИ

Якість надання медичної допомоги залежить від багатьох чинників, серед яких найважливішим є можливість професійної реалізації медичних працівників. В нинішніх вітчизняних реаліях, коли відбувається швидке оновлення медичних знань, впровадження в медичну практику високотехнологічних засобів діагностики і терапії, збільшення інформаційних потоків, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, медики постійно опиняються в ситуаціях, коли гостро відчувають потребу в нових знаннях та у постійному підвищенні свого професіоналізму. До постійного розвитку професіоналізму працівників закладів охорони здоров'я спонукає також зростання рівня знань з питань медицини самих пацієнтів та суспільства в цілому.

Визначення сутності поняття професійного розвитку медичних кадрів має першочергове значення для розуміння його здійснення та оцінки його ефективності. Професійний розвиток у сучасній науковій літературі досить часто розглядають як основний результат навчання, який визначають як:

- системно організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення структури персоналу;

- забезпечення і організація процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей;

- удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетенції, схильності до навчання, що сприяє справжньому професійному зростанню [1, с. 195].

Отже, професійний розвиток медичних працівників - це досить складна система та безперервний процес, що реалізується через комплекс освітніх, практичних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових якостей та практичних навичок медперсоналу.

Професійний розвиток – це процес, який важливий як для конкретного медика, так і для закладу охорони здоров'я, оскільки обидві сторони зацікавлені у цьому і несуть відповідальність за його результати. Для самого медпрацівника професійний розвиток означає підвищення компетентності і конкурентоспроможності, а для закладу охорони здоров'я це стійке підвищення ефективності функціонування, покращення якості надання медичних послуг.

Основні напрямки професійного розвитку кадрів закладу охорони здоров'я включають:

- первинне навчання з врахуванням завдань і специфіки роботи закладу;

- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;

- навчання для роботи за новими спеціальностями в медичній сфері;

- навчання з метою освоєння нових методик медичної практики;

- підвищення компетентності лікарів [2, с. 69 ].

Медичні працівники належать до тих фахівців, які розвиваються і вдосконалюються постійно та безперервно. Відповідати викликам часу для медиків дуже важливо, адже від їх професіоналізму справді залежать життя.

Бути в курсі прогресу медичної науки, опановувати нові методи й підходи – одна з умов надання безпечних і якісних медичних послуг. Щоб навчання медичних працівників було якісним, фаховим і цікавим, Міністерство охорони здоров'я формує систему для їх безперервного професійного розвитку. Це дозволяє розвивати конкурентоспроможний ринок провайдерів освітніх заходів для медиків. Ці заходи, насамперед, мають базуватися на принципах доказової медицини. Позитивний

досвід функціонування таких систем безперервного професійного розвитку є у США, Канаді, ЄС, Великій Британії та багатьох інших країнах світу, що дозволяє цим країнам гарантувати та реалізовувати якісні освітні послуги медичним працівникам [3].

Розвиток системи безперервного професійного розвитку медичних кадрів (БПР) в Україні триває з 2019 року. І вже у 2022 році було проведено понад 3500 заходів, які відповідають державним вимогам до професійного розвитку та базуються на принципах доказової медицини [4].

З 2023 року створена електронна система БПР. Яка забезпечує прозорі і рівні можливості для провайдерів освітніх послуг. Це допоможе медичним працівникам обирати добросовісних провайдерів для якісного навчання. Також сьогодні до БПР залучаються нові групи медичних працівників – фармацевти, медичні сестри і брати, працівники з вищою немедичною освітою, які працюють у сфері охорони здоров'я (зокрема, співробітники МОЗ, НСЗУ, ДОЗ та ін.), реабілітологи. До них тепер застосовуватимуться сучасні вимоги щодо проходження БПР [4].

Сьогодні медичні працівники можуть пройти навчання на заходах, які зареєстровано уповноваженою МОЗ організацією – ДНП «Центр тестування МОЗ України». Переглянути перелік зареєстрованих державою заходів БПР та обрати захід, який найбільше відповідає їхньому запиту на навчання, на сайті установи. У недалекому майбутньому працівники охорони здоров'я зможуть надавати відгуки щодо заходів БПР, які вони відвідали, і надсилати до Центру тестування відгук про своє навчання [4].

Також зараз для медиків створена можливість систематично навчатися у групі з рівними колегами на базі медичного закладу [4]. Медики зможуть ділитися власним досвідом складних випадків та разом їх аналізувати. Такий нетворкінг допоможе побудувати професійні зв'язки між колегами і поліпшити якість медичної допомоги.

Для здійснення БПР передбачене державне фінансування за комбінованою моделлю, що включає два складники:

- фінансування проходження лікарями циклів тематичного удосконалення у закладах вищої (післядипломної) освіти відповідно до вимог наказу МОЗ від 22.07.1993 № 166 (зі змінами);

- відшкодування витрат лікарів на оплату участі в інших заходах БПР (семінарах, тренінгах, майстер-класах, фахових школах, науково-практичних конференціях тощо) [4].

Ефективне управління професійним розвитком медичних кадрів та впровадження сучасної моделі БПР дозволить медикам підвищувати свій професійний рівень, формувати креативну особистість, розвивати

здатність приймати аргументовані рішення для діагностики, лікування та профілактики захворювань, чим, водночас, сприятиме розвитку вітчизняної галузі охорони здоров'я.

#### Список використаних джерел:

1. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197.
2. Симчич Х. С., Федоров С.В. Безперервний професійний розвиток лікаря як ключовий напрям післядипломної освіти. *Медична освіта*. 2017, № 2. С. 68-71.
3. Mukan, N., & Kobryn, N. Medical Informatics Education Development: Theoretical Framework of Research. In *The Actual Problems of the World Today*. London: Sciemcee Publishing. 2019. Vol. 2. P. 99-113.
4. Безперервний професійний розвиток: перспективи 2023. URL: <https://accemedin.com/material/34/5742>

#### Наталія ЧЕРНЕЦЬ

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник – д. е. н., доцент, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ольга ІВАНОВА

#### УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Проблематика управління адаптацією персоналу в організації може бути пов'язана зі зменшенням продуктивності та якості роботи нових співробітників, невмінням швидко адаптуватися до нових умов та завдань, втратою цінних кадрів на ранніх стадіях роботи в організації, а також з низькою мотивацією та задоволеністю працівників.

Тема управління адаптацією персоналу в організації є надзвичайно актуальною в сучасних умовах. Завдяки швидкій зміні технологій, економічним умовам, культурним та соціальним тенденціям, організації повинні швидко адаптуватися до нових умов, забезпечувати високу ефективність роботи та створювати зручні умови для працівників.

Для організацій є важливим не тільки наймати нових працівників, але й забезпечувати їх успішну адаптацію та інтеграцію в колектив. Неуспішна адаптація може призвести до втрати цінних кадрів, зниження продуктивності та ефективності роботи організації. З іншого боку, успішна адаптація нового співробітника дозволяє забезпечити швидке досягнення цілей та задоволення потреб індивіда в роботі.

Управління адаптацією персоналу в організації є ключовим елементом успішного функціонування підприємства. Адаптація персоналу може охоплювати різні аспекти, від ознайомлення нового працівника зі структурою компанії до навчання нових навичок та вмінь.

Управління адаптацією персоналу в організації має на меті

забезпечити ефективну інтеграцію нових співробітників у колектив, підвищення рівня їх продуктивності та забезпечення стійкого розвитку організації [1, с. 32].

Одним з ключових аспектів управління адаптацією персоналу є проведення ефективної індукції нових працівників. Індукція має на меті ознайомлення нового співробітника зі структурою компанії, її цілями та завданнями, правилами та процедурами, які повинен дотримуватися кожен працівник. Крім того, в рамках індукції новий співробітник має отримати вичерпну інформацію про свої обов'язки та відповідальність, про організаційну культуру та комунікаційні зв'язки у колективі.

Окрім індукції, важливим елементом управління адаптацією персоналу є навчання та розвиток співробітників. Розвиток персоналу має на меті підвищення рівня кваліфікації співробітників, розвиток їхніх професійних навичок та вмінь, що дозволяє їм бути ефективними в своїй роботі та забезпечує підвищення продуктивності організації [2, с. 44].

Розвиток персоналу може здійснюватися різними способами, наприклад, через тренінги та семінари, індивідуальне навчання та менторство. Важливим елементом успішного навчання є оцінка результатів та ефективності, що дозволяє підвищити якість та ефективність навчального процесу.

Для успішного управління адаптацією персоналу також важливо створити сприятливу робочу атмосферу, яка сприяє розвитку та мотивації співробітників. Для цього можуть застосовуватися різноманітні інструменти та методи, наприклад, комунікація з персоналом, проведення соціальних заходів та спортивних змагань, мотиваційні програми тощо [3, с. 58-59].

Окрім цього, важливим аспектом управління адаптацією персоналу є створення програми кар'єрного розвитку, що дозволяє співробітникам розвиватися відповідно до своїх професійних та особистих цілей та потреб. Така програма може включати в себе навчання та розвиток професійних навичок, підвищення кваліфікації, планування кар'єрного шляху та розвитку особистості [4, с. 147].

Успішне управління адаптацією персоналу є важливим елементом стратегії розвитку організації. Від того, наскільки ефективно здійснюється адаптація нових співробітників, залежить якість роботи організації, її продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Завада Л. В., Ковальова І. В. (2016). Адаптація працівників у процесі управління персоналом. *Економічний вісник університету*, (29). С. 68-72.
2. Костюк М. М. (2018). Підвищення ефективності адаптації нових працівників в організації. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*, (9). С. 76-80.
3. Костюк М. М. (2018). Підвищення ефективності адаптації нових працівників в

організації. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*, (9). С. 76-80.

4. Хомич І. І. (2017). Адаптація персоналу як складова успішної діяльності сучасної організації. *Економічний аналіз*, (27). С. 180-186.

### **Вікторія ЧИРСЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Наталія КОТИС

### **ЛОГІСТИКА ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сьогодні підприємства стикаються зі значною низкою проблем, що виходять як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Все це негативно відображається на їх конкурентоздатності та стосується, зокрема, втрати конкурентних переваг на ринку. Пояснюється це передусім неефективністю системи управління підприємств, відсутністю чіткої стратегії стійкого розвитку на перспективу в умовах жорсткої конкуренції і кон'юнктури ринку, що динамічно змінюється.

Розв'язання, окреслених проблем можливе через застосування нових управлінських підходів, які повинні бути спрямованими на належне функціонування сфери обігу, раціональне забезпечення необхідними ресурсами як підприємства в цілому, так і виробництва, налагодження прямих зв'язків між постачальниками і споживачами продукції, раціоналізацію транспортного обслуговування тощо [1, с. 85]. На нашу думку, здатність пристосовуватись до сучасних ринкових умов потребує системної інтеграції різних сфер управлінської діяльності підприємства, метою якої є досягнення максимальної ефективності. Цим вимогам відповідає відносно новий для вітчизняної економіки напрям управління – логістика.

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, логістика є однією з ключових концепцій управління підприємством. Сьогодні логістика використовується у виробництві, товаропросуванні, розподілі та споживанні товарів [2, с. 221]. При цьому її головним завданням є забезпечення споживачів продукцією з мінімальними затратами. Логістика має вагомое економічне значення в підтримці та підвищенні прибутковості підприємств. Вона активно використовується в господарській діяльності, сприяє оптимізації товарних запасів, істотному скороченню терміну доставки товарів, прискоренню процесу

отримання інформації, підвищенню рівня сервісного обслуговування. Її застосовують в управлінні транспортом, складським господарством, запасами, персоналом, в організації інформаційних систем, комерційній діяльності.

Логістика стала філософією ведення бізнесу, заснованою на розумінні його цілісності, його систематичності, переході до процесного управління.

Враховуючи багатогранність логістики, слід констатувати відсутність єдиного підходу до її визначення. Ґрунтуючись на численних дослідженнях авторів, слід зазначити, що вона являє собою: науку про управління потоками; науково-практичний напрям господарювання; філософію ведення бізнесу, концепцію мислення; спосіб організації діяльності; сукупність різних видів діяльності; функцію підприємства; певний процес між дисциплінарний науковий напрямок [1, с. 90; 3].

На основі виділення спільного в різних підходах до тлумачення поняття «логістика», можемо запропонувати таке її визначення: логістика – наука і практика менеджменту, що дозволяє цілеспрямовано впливати на потокові процеси шляхом інтеграції різних сфер управлінської діяльності з метою досягнення ефективності та економічності (мінімізація витрат, раціональна організація процесів, підвищення прибутку), а також задоволення потреб споживачів.

Логістика полягає у плануванні, реалізації та контролі руху товарів і послуг від виробника до споживача з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення прибутку підприємства.

Однією з основних функцій логістики є оптимізація процесів переміщення товарів. Це досягається за рахунок зменшення часу, витрат і ризиків, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням та управлінням запасами. Логістика дозволяє підприємству зменшити витрати на складське утримання та збільшити кількість операцій, що виконуються за одиницю часу. Це може бути досягнуто за рахунок оптимізації маршрутів доставки, складського управління та використання новітніх технологій у сфері логістики.

Окрім зовнішньої логістики, яка відповідає за забезпечення ефективної дистрибуції товарів до споживачів, внутрішня логістика також є важливою складовою концепції управління підприємством.

Внутрішня логістика є частиною логістичної системи підприємства і охоплює оптимізацію всіх внутрішніх процесів переміщення матеріалів, компонентів та готової продукції від приймання на склад до доставки на лінії виробництва. Основна мета внутрішньої логістики - забезпечити своєчасність та ефективність переміщення матеріальних потоків всередині підприємства. До завдань внутрішньої логістики входить

планування та координація процесів переміщення матеріалів, забезпечення належної організації складського простору та раціонального використання транспортних засобів в межах підприємства.

Налагодженість як внутрішніх так і зовнішніх логістичних процесів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та рентабельність підприємств. Тож більшість науковців сходиться в думці стосовно необхідності вивчення і застосування логістики на основі розуміння основної ідеї логістичного підходу, що полягає в зміні пріоритетів між різними видами господарської діяльності на користь посилення значимості діяльності з управління матеріальним потоком.

Прийняття концепції логістики – системи поглядів на вдосконалення господарської діяльності шляхом раціоналізації управління матеріальними потоками – вимагає комплексного підходу до управління системою каналів, через які надходять на підприємство, вибувають з нього, а також переміщують всередині нього всі матеріальні елементи в процесі виробництва та розподілу. Концепція забезпечує єдність та узгодженість дій всіх функціональних підрозділів підприємства. Вона вказує напрям, у якому слід розвивати логістичну систему підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Денисенко А.М. Логістичне управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. С. 88-93.
2. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 219–227.
3. Забуранна Л.В., Кулік А.В. Управління логістичною системою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_8)

#### Ярослав ШАВАРОВСЬКИЙ

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту публічного управління та персоналу ЗУНУ

Євген КАЧАН

#### СУТЬ І ТИПИ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Контроль є обов'язковою функцією управління, останньою стадією процесу управління, який відіграє роль сполучної ланки між керуючою та керованою системами. Якщо виділити конкретну сферу контролю, то його суть полягає у вимірі та аналізі проведення та виконання певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, і використання

отриманої інформації для коригувальних заходів.

Правильна постановка контролю вимагає дотримання діалектичної єдності трьох його етапів: встановлення фактів, їх критична оцінка і розробка заходів впливу на об'єкт регулювання в потрібному напрямку.

Контроль проводиться з метою забезпечення узгодженості та синхронності зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій та протиріч у їх діяльності. Перевірка проводиться відповідно до законності підприємницької діяльності, визначених норм і правил діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів. Тому саме контроль виконує важливу виховну, а також профілактичну та охоронну функцію, сприяє збереженню активів, правильному використанню ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої та трудової дисципліни.

Є такі типи контролю, як:

1. За сферами (контроль стану матеріально-технічного забезпечення; контроль виробництва; контроль маркетингу та збуту).

Контроль стану матеріально-технічного забезпечення включає в себе ступінь задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), систему, кількість і ритмічність постачання сировини і матеріалів, стан або динаміку виробничих запасів, якість зданої сировини, матеріалів, напівфабрикатів відповідно до вимог стандартів і технічних умов.

Управління виробництвом включає процеси, за допомогою яких ресурси організації перетворюються на продукти або послуги. Його зміст полягає в порівнянні планових показників виробництва з фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі факторів, що викликають відхилення. Виробничий контроль локалізується за напрямками: дотримання термінів випуску продукції, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, втрати продукції, продуктивність праці та ін.

Контроль маркетингу та збуту включає: оцінку та коригування торгової діяльності; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структура маркетингової інформації; широта і глибина асортименту товарів (послуг), що пропонуються покупцям; обґрунтованість цін на продукцію; ефективність використання каналів збуту; ефективність витрат на рекламу тощо.

2. За змістом (управління ресурсами; управління процесами).

Контроль ресурсів. Виробничо-господарська діяльність організації забезпечується матеріальними, фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами. Контроль матеріальних ресурсів залежить від: системи обліку матеріальних запасів, стану матеріальних ресурсів і

відповідності потребам виробництва, якості матеріальних ресурсів.

Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінці ступеня забезпеченості організації власними і кредитними ресурсами, ефективність їх використання, правильність прийняття фінансових рішень, моніторинг і регулювання грошових потоків, аналіз і регулювання боргів і зобов'язань організації.

Контроль кадрового потенціалу – здійснення контрольних заходів під час добору та класифікації працівників за посадами, оцінка ефективності та коригування заходів, спрямованих на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, системи оплати праці та вдосконалення ефективності працівників. заохочення. Контроль інформаційних ресурсів — оцінка відповідності обсягів інформації потребам виробництва та управління; вивчення та розробка способів отримання інформації всередині, всередині та поза організацією.

Контроль процесів. Адміністрації необхідно підтвердити, що прості операції виконуються згідно з існуючими правилами, що усуває необхідність постійних перевірок. Це стосується адміністративної діяльності та виробничого процесу. Рішення, що приймаються різними підрозділами організації, повинні доповнювати одне одного та сприяти виконанню стратегічних завдань. Завданням технологічного контролю є також використання інформаційної системи для швидкого виявлення недоліків у роботі систем управління та виробництва (наприклад, перевищення норми за неоплаченими рахунками, збільшення кількості бракованої продукції).

3. За організаційними формами (централізовані; децентралізовані, самоконтроль).

Централізований контроль здійснюється спеціальними підрозділами (контролери, відділи аудиту, відділи внутрішнього контролю), що діють в системі управління організацією. Одним з видів централізованого контролю є ревізія - перевірка фінансової звітності та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність господарської організації з метою з'ясування її дійсного фінансового стану.

Аудит може бути зовнішнім (здійснюється незалежними експертами) або внутрішнім (здійснюється штатними співробітниками організації, щоб допомогти співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки). У центрі уваги управлінського контролю – економічне вивчення та оцінка дії щодо раціонального використання ресурсів, досягнення результатів і розробки рекомендацій щодо подальшої політики організації.

Децентралізований контроль локалізований на рівні

функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія перевіряє стан бухгалтерського обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці та оплати праці – дотримання нормативів і норм оплати праці та стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів своїх підрозділів.

Самоконтроль — це власні дії, операції, виробу працівника тощо.

**Максим ШАЙДЮК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Любов ЗАСТАВНЮК

#### **ОКРЕМІ АСПЕКТИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Об'єктивна економічна реальність – це наявність ризиків, які, з одного боку, порушують рівновагу ринку, з іншого – забезпечують його динамічність, будучи одним із атрибутів ефективності економіки.

Зростання інтересу до питань економічного ризику зумовлене процесами трансформації української економіки. Це пов'язано з універсальним характером невизначеності результату дій суб'єктів господарювання в ринкових умовах та невизначеністю процесів, які ці результати визначають.

Питання ризиків наразі займають ключове місце в стратегічних програмах промислових підприємств, що передбачає створення умов для прийняття розумних ризиків. У зв'язку з цим доцільно говорити про ризикостійкість системи планування.

Проблемою толерантності до ризику займається досить широке коло науковців-аналітиків. У сучасних дослідженнях різноманітним аспектам ризику в діяльності промислових підприємств приділяється велика увага, при цьому найбільша кількість робіт присвячена проблемам інвестиційних ризиків та методам кількісної оцінки економічних та фінансових ризиків.

У структурі понятійного апарату, задіяного в процесі розробки заходів щодо підвищення ризикостійкості системи планування підприємства, захист від ризику досягається як зовнішніми управлінськими впливами, так і поточною політикою економічного регулювання держави, а також внутрішні впливи на основі прийнятої системи планування та управління (рис. 1).

Удосконалення останнього вимагає нових підходів до забезпечення формування та структуризації інформаційної бази.

В рамках теорії корисності підвищення ризикостійкості системи планування та управління може базуватися на методі дерева рішень, який є графічним зображенням послідовності рішень з урахуванням стану зовнішнього середовища. Водночас показані ймовірності та відповідні виграші для всіх комбінацій альтернатив (дій) і станів середовища.



Рис.1. Структура понятійного апарату, задіяного у процесі розробки заходів щодо підвищення ризикостійкості системи планування на підприємстві

У методичному підході до управління ризикостійкістю промислового підприємства основою є комплексний підхід до управління ризиками. У цьому підході промислове підприємство, здійснюючи свою діяльність, приймаючи рішення щодо управління ризиками, узгоджує їх із цілями та завданнями досягнення економічної стійкості та конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє промисловій компанії приймати найбільш вигідні рішення з урахуванням її економічних і конкурентних цілей, мінімізуючи при цьому прояви зовнішніх і внутрішніх факторів ризику.

**Андрій ШЕРШУНЬ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Наталія КОТИС

## СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ

Для ефективної діяльності організацій усе частіше застосовують логістичні стратегії, які відображають нові підходи в управлінні, а також в моделюванні логістичних процесів. Імплементация логістичного управління у діяльність організації повинна розпочинатись з розроблення логістичної стратегії для досягнення її стратегічних цілей, а саме: досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами для підвищення конкурентоспроможності.

Логістична стратегія відображає напрям реалізації загальної стратегії організації за допомогою інструментів логістичного управління. Логістична стратегія – одна з функціональних стратегій організації (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичних каналах тощо.

Проаналізувавши визначення різних авторів, можна зробити висновки, що логістична стратегія є інструментом реалізації головної стратегії організації. Використання логістичної стратегії сприяє досягненню максимально можливого варіанта. Тож, логістичну стратегію можна трактувати, як сукупність дій, рішень та методів ефективного управління організацією, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [1, с. 43].

Логістичні стратегії можуть включати різні елементи, такі як виробничі процеси, складське господарство, постачання та розподіл продукції, транспортування, інвентаризацію тощо.

Виробничі процеси можуть бути оптимізовані за допомогою логістичних стратегій, таких як Just-In-Time (JIT) та Lean Manufacturing, які зменшують запаси та забезпечують ефективне використання ресурсів.

Управління складом може бути покращене за допомогою логістичних стратегій, таких як Cross-Docking та Vendor-Managed

Inventory (VMI), які дозволяють зменшити запаси, збільшити швидкість обслуговування та знизити витрати.

Постачання та розподіл продукції може бути удосконалене за допомогою логістичних стратегій, таких як Efficient Consumer Response (ECR) та Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), які дозволяють зменшити час доставки та забезпечити більш точне планування виробництва.

Транспортування може бути оптимізоване за допомогою логістичних стратегій, таких як Intermodal Transportation, які дозволяють знизити витрати та підвищити швидкість доставки.

Інвентаризація може бути покращена за допомогою логістичних стратегій, таких як ABC Analysis та Economic Order Quantity (EOQ), які дозволяють забезпечити оптимальний рівень запасів та зменшити витрати на їх утримання.

Важливим елементом логістичної стратегії є інформаційні технології, такі як системи Supply Chain Management (SCM) та Enterprise Resource Planning (ERP), які дозволяють забезпечити ефективний обмін даними та оптимізувати виробничі процеси.

Для імплементації логістичної стратегії у діяльності організації необхідно вирішити такі питання: визначити базові характеристики логістичної системи, які можна застосувати на стратегічному рівні управління логістичною діяльністю; визначити набір чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які своєю дією формують характеристики логістичної системи; сформулювати цільові характеристики логістичної системи, яких необхідно досягнути в ході реалізації логістичної стратегії; розрахувати необхідний ступінь дії чинників, що впливають на внутрішнє середовище у період дії стратегії, що розробляється.

Отже, використання логістичних стратегій в управлінні організацією в сучасних умовах бізнесу - це складний процес, який потребує мінімізації витрат з метою вдосконалення логістичних послуг, максимізації продажів та збільшення кількості конкурентних переваг. Відповідно, вибір стратегічного напрямку залежить від типу логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів та бізнес-стратегії організації.

За правильного застосування логістичних стратегій спостерігається зниження загальних витрат та підвищення рівня обслуговування клієнта, тобто збільшується ефективність діяльності та досягнення цілей організації, а саме: з'являються перспективи для її розвитку та зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортно-логістичного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60.

**Христина ШИРАЙ**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Любов ЗАСТАВНЮК

#### **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш жорсткою і вимоги споживачів постійно зростають, ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором успіху для організацій. Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є стратегічним підходом до організації та управління діяльністю організації, спрямованим на досягнення поставлених цілей шляхом оптимізації, автоматизації та контролю бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами в організації визначається як систематичний підхід до організації, аналізу, оптимізації та контролю бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей. Цей підхід дозволяє організаціям стати більш ефективними, гнучкими та конкурентоспроможними на ринку [2, с. 297].

Управління бізнес-процесами включає в себе ряд ключових етапів. Першим кроком є ідентифікація та моделювання бізнес-процесів. Цей етап передбачає аналіз та опис діяльності організації з точки зору послідовності дій, учасників та ресурсів, які задіяні у процесі. Моделювання дозволяє отримати візуальне уявлення про процеси та їх взаємозв'язки, що допомагає зрозуміти поточний стан та виявити можливість для оптимізації.

Другим етапом є аналіз та оптимізація бізнес-процесів. На цьому етапі виявляються проблемні місця, зайві операції та недоліки в процесах. Ці проблеми можуть бути пов'язані з неефективним використанням ресурсів, затримками, помилками або незадовільною якістю результатів. Оптимізація бізнес-процесів передбачає внесення змін з метою підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості виконання процесів. Це може включати автоматизацію рутинних операцій, впровадження нових технологій та систем, удосконалення комунікаційних процесів та співпраці між відділами.

Третім етапом управління бізнес-процесами є впровадження запланованих змін та контроль їх виконання. Впровадження оновлених процесів вимагає чіткого плану дій, залучення відповідальних співробітників та необхідну підтримку з боку керівництва. Контроль



виконання допомагає переконатися, що зміни працюють ефективно та приносять очікувані результати. За допомогою ключових показників продуктивності та систем моніторингу, керівництво організації може отримати об'єктивну інформацію про ефективність внесених змін.

Управління бізнес-процесами забезпечує ряд переваг для організацій. По-перше, це покращує ефективність та продуктивність діяльності. Оптимізація процесів дозволяє знизити час виконання завдань, уникнути затримок та помилок, підвищити якість роботи та задоволення клієнтів. По-друге, управління бізнес-процесами сприяє гнучкості та адаптивності організації. Зміни в бізнес-середовищі можуть вимагати швидкого реагування та внесення коректив в процеси, а BRM надає інструменти для швидкого впровадження таких змін. По-третє, це підвищує контроль та відповідальність. Завдяки чітким процедурам та системі контролю, організація може ефективно відстежувати виконання процесів, ідентифікувати проблемні моменти та вживати своєчасних заходів для їх вирішення. Це сприяє підвищенню внутрішньої відповідальності та покращує керованість організації в цілому.

Управління бізнес-процесами в організації також дозволяє досягнути інтеграції між різними функціональними підрозділами та платформами. Це забезпечує злагоджену та гармонійну роботу всієї організації, дозволяє використовувати ресурси більш ефективно та уникати дублювання зусиль. Крім того, забезпечення прозорості та доступності інформації щодо бізнес-процесів сприяє кращому прийняттю рішень на всіх рівнях управління організацією [3, с. 136].

Однак, впровадження управління бізнес-процесами вимагає певних зусиль та ресурсів з боку організації. Необхідно провести аналіз та оцінку поточних процесів, розробити план впровадження та забезпечити необхідну підтримку з боку керівництва та співробітників. Також необхідно враховувати те, що управління бізнес-процесами є постійним процесом, який вимагає постійного моніторингу, оновлення та вдосконалення.

Загалом, управління бізнес-процесами в організації є стратегічним підходом, спрямованим на досягнення ефективності, гнучкості та контролю. Таким чином, вагомою перевагою управління бізнес-процесами є можливість організувати роботу в організації навколо процесів, а не функціональних підрозділів. Це сприяє виходу за межі вузького фрагменту діяльності та сприяє розумінню всіх етапів, учасників та взаємозв'язків між процесами. Відбувається збільшення згуртованості команди, поліпшується координація та співпраця між відділами. Також управління бізнес-процесами дозволяє підвищити якість роботи організації та задоволення клієнтів. Запровадження

стандартів та нормативів, автоматизація процесів та забезпечення контролю допомагає уникати помилок, знижувати ризики та підвищувати рівень якості виконання робіт.

#### **Список використаних джерел:**

1. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.
2. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. С. 295-302.
3. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку / Л. В. Соколова. *Бізнес-навігатор*. 2015. №1. С. 134-139.

#### **Марія ШИРШИНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ЗУНУ  
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина СМАЧИЛО

### **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Стратегічне планування є ключовим етапом у розвитку будь-якої організації, в тому числі і закладів охорони здоров'я. Основні стратегічні підходи до розвитку таких закладів включають:

1. Орієнтація на клієнта. Цей підхід заснований на використанні потреб і очікувань пацієнтів як основного критерію успіху. Заклади охорони здоров'я, які застосовують цей підхід, ставлять перед собою мету надавати якісні послуги, що задовольняють потреби та очікування пацієнтів.

2. Розвиток мережі закладів. Цей підхід передбачає розвиток мережі закладів охорони здоров'я, які працюють взаємозв'язано та координовано, з метою забезпечення більш ефективного та ефективного надання медичних послуг.

3. Впровадження нових технологій. Цей підхід заснований на використанні сучасних технологій та інновацій у наданні медичних послуг. Застосування новітніх технологій дозволяє зменшити витрати на надання послуг та покращити якість медичного обслуговування.

4. Налагодження партнерства з іншими закладами. Цей підхід полягає в співпраці з іншими закладами охорони здоров'я, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами з метою

забезпечення ефективного та ефективного надання медичних послуг.

5. Орієнтація на профілактику та здоров'я. Цей підхід передбачає акцент на профілактиці захворювань та підтримці здоров'я населення [1].

Орієнтація на клієнта є одним з ключових стратегічних підходів до розвитку закладу охорони здоров'я. Цей підхід передбачає фокусування уваги на потребах та задоволенні пацієнтів. Для цього необхідно створювати відповідні умови для комфортного перебування пацієнтів у закладі, забезпечувати високу якість надання медичних послуг та забезпечувати взаємодію між медичним персоналом та пацієнтами на високому рівні. Цей підхід передбачає постійну взаємодію з пацієнтами та дослідження їх потреб для того, щоб належним чином адаптувати діяльність закладу до вимог пацієнтів. Орієнтація на клієнта сприяє розвитку взаємовідносин з пацієнтами та підвищенню рівня задоволення ними наданими послугами. Також цей підхід допомагає збільшити кількість пацієнтів, які звертаються до закладу, що в свою чергу забезпечує зростання прибутків закладу [2].

Розвиток мережі закладів є ще одним стратегічним підходом до розвитку закладу охорони здоров'я. Цей підхід передбачає розширення мережі закладів шляхом створення нових підрозділів або об'єднання з іншими закладами. Це може забезпечити більш широкий доступ до медичних послуг для населення та забезпечення більшого географічного покриття. Крім того, такий підхід дозволяє економічно вигідніше використовувати ресурси, такі як медичний персонал, лікарські засоби, медичне обладнання та інші ресурси. Проте, розвиток мережі закладів також може вимагати значних фінансових інвестицій, а також координації діяльності різних підрозділів. Тому важливо правильно оцінити потреби населення в медичних послугах та забезпечити ефективну координацію між різними закладами.

Впровадження нових технологій є ще одним стратегічним підходом до розвитку закладу охорони здоров'я. У сучасному світі швидкість технологічних змін зростає і заклади охорони здоров'я повинні пристосовуватися до цих змін, щоб забезпечувати найбільш ефективну та якісну медичну допомогу.

До нових технологій, які можуть бути використані в закладах охорони здоров'я, належать наприклад:

1. Телемедицина: використання технологій трансляції відео та звуку для консультацій між лікарями, дистанційних консультацій з пацієнтами, віддаленого моніторингу стану пацієнтів [3; 4].

2. Електронна медична документація: зберігання медичної інформації в електронному вигляді, що дозволяє лікарям швидко та

ефективно отримувати необхідну інформацію про пацієнтів [5].

3. Штучний інтелект: використання алгоритмів машинного навчання та інших технологій штучного інтелекту для покращення діагностики та лікування, оптимізації роботи закладу та взаємодії з пацієнтами.

Впровадження нових технологій сприяє зниженню витрат на надання медичної допомоги, підвищує якість медичних послуг, зменшенню часу очікування на консультації та лікування, а також забезпечує більш точної та ефективну діагностику та лікування.

Налагодження партнерства з іншими закладами також є важливим стратегічним підходом для удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я, який включає: співпрацю з іншими лікарнями та клініками для обміну досвідом, ресурсами та інформацією; укладення угод про спільне використання медичної техніки, обладнання та інших ресурсів; співпрацю з університетами та науковими центрами для проведення досліджень та розробки нових методів діагностики та лікування. Це сприяє розвитку закладу охорони здоров'я та підвищенню якості медичних послуг.

Орієнтація на профілактику та здоров'я – це ще один важливий стратегічний підхід до розвитку закладу охорони здоров'я. Цей підхід передбачає акцент на запобіганні захворюванням та збереженні здоров'я, а не тільки лікування хвороб. Для цього заклад охорони здоров'я повинен зосередитися на налагодженні роботи з профілактики захворювань, популяризації здорового способу життя, проведення медичних оглядів та скринінгових досліджень. Такий підхід допомагає підвищити рівень здоров'я населення, зменшити витрати на лікування хвороб та забезпечити більш стабільну роботу закладу охорони здоров'я. Для реалізації цього підходу необхідно проводити різноманітні просвітницькі заходи, сприяти активному способу життя населення та організувати підвищення медичної грамотності серед пацієнтів.

Отже, найбільш перспективні стратегічні підходи до розвитку закладу охорони здоров'я включають орієнтацію на клієнта, розвиток мережі закладів, впровадження нових технологій, налагодження партнерства з іншими закладами та орієнтацію на профілактику та здоров'я. Кожен з цих підходів має свої переваги та може допомогти закладу охорони здоров'я покращити якість своїх послуг та ефективність своєї діяльності.

Орієнтація на клієнта передбачає фокус на потребах та очікуваннях пацієнтів та інших клієнтів закладу. Розвиток мережі закладів дозволяє забезпечити доступність та різноманітність послуг для клієнтів. Розвиток нових технологій може допомогти покращити ефективність та якість

послуг, зменшити витрати та підвищити задоволення клієнтів. Розвиток партнерства з іншими закладами може забезпечити спільні ресурси та експертизу для покращення якості та ефективності послуг. Орієнтація на профілактику та здоров'я може допомогти зменшити витрати на лікування та покращити загальний стан здоров'я населення.

Використання цих стратегічних підходів допоможе закладам охорони здоров'я забезпечити високу якість та ефективність своїх послуг, збільшити задоволеність пацієнтів та підвищити свою конкурентоспроможність. Однак, кожен заклад повинен знайти свій власний підхід до розвитку, враховуючи специфіку своєї роботи та потреби своїх клієнтів.

#### Список використаних джерел:

1. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.А. 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.А. 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>
4. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT.2019.8779933>
5. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

#### Борис ШКІЛЬНЯК

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

#### РЕГІОНАЛЬНА ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА: ЗНАЧЕННЯ І ЗМІСТ

Охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини - невід'ємна умова сталого економічного та соціального розвитку України. З цією метою Україна здійснює на своїй території екологічну політику, спрямовану на збереження безпечного для існування живої і неживої природи навколишнього середовища, захисту

життя і здоров'я населення від негативного впливу, зумовленого забрудненням навколишнього природного середовища, досягнення гармонійної взаємодії суспільства і природи, охорону, раціональне використання і відтворення природних ресурсів [1].

У науковій праці [2] стверджується, що «еколого-економічну політику слід розглядати як систему пріоритетів, програмних заходів та ціленаправленої діяльності органів державної влади, інституцій ринкової інфраструктури та суб'єктів господарювання, через систему еколого-економічних заходів, яка спрямована на забезпечення економічної і екологічної безпеки держави та екологічних потреб населення, екологізацію державних функцій управління, господарської діяльності, суспільства в цілому, і яка враховує напрацьований світовий досвід, стан і особливості власного соціально-економічного розвитку та віддзеркалює перспективи національного розвитку країни. Вона характеризується тісним зв'язком із змінами, які відбуваються в суспільстві, передусім, у економічному його базисі, однак, без позбавлення її самостійного характеру і з обов'язковим врахуванням специфічних рис».

Екологічна політика реалізується на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях.

Регіональна екологічна політика – це система цілей і дій, що реалізуються органами державної влади і місцевого самоврядування, спрямованих на збереження довкілля та забезпечення екологічнобезпечних умов життєдіяльності населення за допомогою методів, що враховують специфіку територій. Зміст регіональної екологічної політики розглядається в двох аспектах. Перший – це екологічна політика держави по відношенню до регіонів (державна регіональна екологічна політика), другий – екологічна політика, яка здійснюється регіонами. Перша реалізується центральними органами державної влади, друга – місцевими органами влади і самоврядування. В цьому плані особливого значення набуває розмежування повноважень між різними гілками влади у сфері природокористування і охорони навколишнього природного середовища [3].

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [1] визначає компетенцію суб'єктів управління екологічною сферою на різних рівнях. Так, Стаття 20<sup>4</sup> чинного документу до компетенції обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій у сфері охорони навколишнього природного середовища відносить:

а) забезпечення реалізації державної політики у сфері заповідної справи, формування, збереження та використання екологічної мережі, здійснення управління та регулювання у сфері охорони і використання

територій та об'єктів природно-заповідного фонду України на відповідній території;

б) участь у проведенні моніторингу стану навколишнього природного середовища;

г) реалізацію повноважень у сфері оцінки впливу на довкілля відповідно до законодавства про оцінку впливу на довкілля;

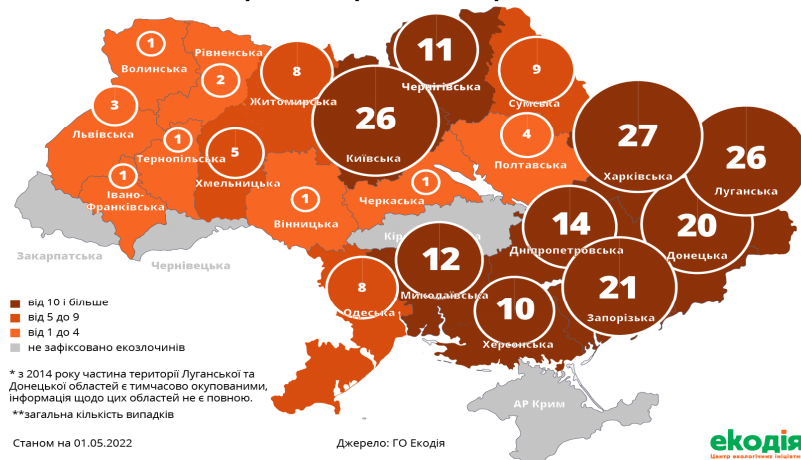
г) затвердження за поданням центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища, для підприємств, установ і організацій лімітів використання природних ресурсів (крім природних ресурсів загальнодержавного значення), скидів забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище (крім скидів, що призводять до забруднення природних ресурсів загальнодержавного значення, навколишнього природного середовища за межами відповідної території);

д) видачу дозволів на здійснення операцій у сфері поводження з відходами, викиди шкідливих речовин у навколишнє природне середовище, спеціальне використання природних ресурсів відповідно до законодавства;

д<sup>1</sup>) реалізацію повноважень у сфері стратегічної екологічної оцінки відповідно до законодавства про стратегічну екологічну оцінку.

Сьогодні в умовах війни в Україні збитки, які Росія завдала екології України вже складають сотні мільярдів гривень. «Екодія» вже зафіксувала понад 200 екоцидів. Від дій російських військових страждають усі регіони нашої держави [4] (рис. 1).

**Кількість випадків потенційної шкоди довкіллю, спричиненої російською агресією**



Тому, регіональна екологічна політика в Україні потребує реалізації управлінських рішень, які приймаються державними органами і органами місцевого самоврядування з урахуванням думки суспільства, громадських організацій, що трансформує цю політику з об'єкта державного управління у об'єкт публічного управління.

Заходи регіональної екологічної політики повинні реалізовуватись не тільки інститутом держави (система стандартів, норм і нормативів тощо), а й інститутом громадськості (громадський контроль і облік, фіксування завданої шкоди, спричиненої військовою агресією Росії та ін.), інституціями ринкової інфраструктури (екологічні інформування і аутсорсинг тощо), суб'єктами господарювання (екологічний менеджмент та ін.).

Причому, заходи регіональної екологічної політики повинні мати чіткий організаційно-правовий супровід.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
2. Кривокульська Н.М. Організація управління і регулювання природоохоронної діяльності. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.02.03 – Організація управління, планування і регулювання економікою.
3. Андрієнко М., Шако В. сутність державної екологічної політики на загальнодержавному та регіональних рівнях. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1>
4. Спустошені землі. Якою буде природа України після війни. URL: [https://www.bbc.com/ukrainian/extra/mwu5sxghvc/ukraine\\_war\\_damaged\\_nature](https://www.bbc.com/ukrainian/extra/mwu5sxghvc/ukraine_war_damaged_nature)

**Анна ШКРОБОТ**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник: – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Жанна КРИСЬКО

#### **КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Концепція клієнтоорієнтованості є однією з ключових. Орієнтація на потреби клієнтів безпосередньо впливає на результати діяльності організації, це запорука її фінансової стабільності та зростання.

Одним із пріоритетів державної політики у сфері охорони здоров'я є максимальний ступінь задоволеності пацієнтів наданою медичною допомогою [1]. Важливу роль у досягненні задоволеності пацієнтів відіграють такі атрибутивні компоненти діяльності медичної організації, як: укомплектованість медичним персоналом; високий ступінь

кваліфікації медичного персоналу; наявність технічних медичних засобів, забезпечення медикаментами; час очікування спеціалістів; ввічливість персоналу; ефективний ступінь комунікативних відносин між пацієнтом і медичним працівником; стан здоров'я лікувального закладу, в якому надається спеціалізована допомога, тощо. Розуміння того, що досягнення продуктивності лікування неможливе без ефективного комунікативного процесу взаємодії двох суб'єктів – фахівця та пацієнта, лягло в основу розвитку клієнтоорієнтованого напряму в медицині.

Через характер медичних послуг галузь охорони здоров'я характеризується високим ступенем взаємодії з пацієнтом. Тому проблема клієнтоорієнтованості відіграє важливу роль в успіху організації, що надає медичні послуги. У цьому сенсі медичний персонал є основним чинником, який дозволяє використовувати свої знання, навички, кваліфікацію та професіоналізм для забезпечення високої якості медичних послуг, і може розглядатися як одна з головних конкурентних переваг медичної організації.

Спрямованість діяльності медичного працівника на встановлення довірливого контакту з хворим у процесі його лікування завжди була невід'ємною частиною професії лікаря. Сьогодні з підвищенням інформованості пацієнтів зросла варіативність вибору місця і методів лікування, що вимагає від лікарів передових знань, оволодіння технологіями, відточування практичних навичок, навичок встановлення довірливих контактів з пацієнтом, переконуючи його в правильності обраної тактики лікування.

Клієнтоорієнтований підхід в управлінні медичною організацією означає спрямованість діяльності організації на задоволення потреб та очікувань пацієнтів. Це означає, що медична організація повинна працювати на користь своїх клієнтів, підходити до кожного з них індивідуально, враховуючи його потреби та вимоги.

Для досягнення цієї мети медична організація може використовувати різні інструменти та підходи, зокрема:

1. Забезпечення зручності та доступності медичних послуг. Медична організація повинна бути легко доступною для пацієнтів, наприклад, розташовуватися в зручному місці, мати зручний графік роботи та пропонувати онлайн-запис на прийом.

2. Залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень. Медична організація може використовувати опитування, фокус-групи та інші інструменти для збору відгуків та пропозицій від пацієнтів щодо покращення якості медичних послуг.

3. Розвиток персоналу. Медична організація повинна ставити на

перший план розвиток свого персоналу, зокрема, надання йому необхідних знань та навичок щодо клієнтоорієнтованого підходу.

4. Використання інформаційних технологій. Медична організація може використовувати різноманітні інформаційні технології, такі як електронна медична картка, онлайн-консультації з лікарем, щоб забезпечити зручність та доступність медичних послуг.

Отже, клієнтоорієнтований підхід в управлінні медичною організацією означає, що всі процеси та рішення приймаються з урахуванням потреб та очікувань пацієнтів для забезпечення максимально можливого комфорту та задоволення пацієнтів під час отримання медичної допомоги.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крисько Ж. Реформування закладів охорони здоров'я в Україні в контексті децентралізації. *Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи : перспективи та загрози* : Дев'ять регіональних та муніципальних читань : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 199-202.

**Володимир ШКУЛА**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник - к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ І ЗНАЧЕННЯ**

У Господарському кодексі України зазначено, що «господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва - підприємцями... Підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1].

У статті 4 Глави 4 Господарського кодексу України [1] поняття «комерційна діяльність» і «підприємництво» трактуються як рівнозначні, на що вказує назва глави 4 цього документу «Господарська комерційна діяльність (підприємництво)».

Таке трактування підприємництва (комерційної діяльності), а також визначені статтею 44 чинного документу [1] принципи підприємницької

діяльності (комерційного розрахунку та власного комерційного ризику та інші) вказують на значимість стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства.

Посилає роль стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства теза наукової праці [2] на ступню змісту: «спрямованість комерційної діяльності на задоволення попиту цільових сегментів ринку, досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку обумовлює необхідність максимально повного врахування факторів впливу на цю діяльність і управління нею. Ці фактори впливу можуть значною мірою змінювати напрям розвитку відповідного процесу (управлінської, комерційної діяльності та ін.)».

Метою стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства є підвищення ефективності комерційної діяльності задля максимально повного задоволення потреб споживача.

Стратегічні, «довгострокові завдання комерційної діяльності полягають у внесенні певної впорядкованості в комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій працівників, які беруть участь у цих процесах, досягнення узгодженості й координації дій» [3].

«Для підвищення ефективності комерційної діяльності важливо застосовувати сучасні методи стратегічного управління» [4]. Визначення дієвої стратегії поведінки на ринку, ведення переговорів з партнерами і посередниками дають можливість сформулювати взаємовигідні умови співпраці, збільшити надходження грошових коштів від реалізації шляхом задоволення потреб споживачів у товарах та послугах [5].

Перевагами стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства стануть:

- випереджувальна управлінська діяльність як реакція на майбутні ризику і загрози;
- формування стійких переваг підприємства;
- покращення іміджу підприємства тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Господарський кодекс України (редакція від 31.03.2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Крисько Ж.А. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwix66Licf-AhWMyIsKHC0xAwQQFnoEACkQAQ&url=https%3A%2F%2Fconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F1575%2F1516&usq=AOvVaw3pheVcSFDWb\\_Xaew7YWFo](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwix66Licf-AhWMyIsKHC0xAwQQFnoEACkQAQ&url=https%3A%2F%2Fconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F1575%2F1516&usq=AOvVaw3pheVcSFDWb_Xaew7YWFo)
3. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua/bitstream>
4. Дикань В. А., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013.

272с.

5. Маслова В., Ралько Я. Особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/182131>

#### **Олег ШТОГРИН**

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

### **УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Як свідчить сучасна практика суспільного розвитку та ґрунтовні наукові дослідження, «галузь охорони здоров'я належить до надзвичайно складних як з погляду цілей і складності вирішуваних завдань, так і за обсягом взаємозв'язків, наявності численних чинників впливу вторинних ефектів розвитку інших галузей і сфер суспільної діяльності, від якості функціонування яких залежать стан і рівень здоров'я населення країни. Останнє формується на всіх ієрархічних рівнях суспільного і регіонального поділу праці» [1].

З огляду на це, публічне управління у галузі охорони здоров'я відіграє провідну роль у формуванні та здійсненні публічної політики держави та регіонів, що полягає у прийнятті державно-управлінських рішень для реалізації концепції надання доступної медичної допомоги усім, без винятку, громадянам нашої країни. Це стосується, перед усім, надання якісної медичної допомоги на всіх рівнях.

Слід наголосити, що проблеми ресурсного забезпечення первинної медицини відмічалися тривалий час. Серед таких проблем називалися: недостатні розміри фінансування, непослідовність та фрагментарність фінансування; неефективна його структура; відсутність стимулів для переходу до децентралізованого фінансування частини соціальних витрат [2].

Варто зазначити, що в нашій державі відбулися значні зміни щодо реформування підходів щодо фінансування первинної медичної допомоги, а саме в практику втілено принцип «гроші ходять за пацієнтом», який передбачає, що фінансуються реально надані послуги, а не інфраструктура закладів охорони здоров'я.

Багатосекторність джерел фінансування охорони здоров'я з використанням програмно-цільового підходу для вирішення соціально значущих проблем є дієвим способом поєднання мінімальних витрат і

максимального ефекту. Міжнародний досвід показує високу значущість саме частки бюджетного фінансування у загальному обсязі коштів, що надходять покриття витрат на охорону здоров'я. Значимість частки державних виплат підтверджується доведеним впливом обсягу державного фінансування охорони здоров'я на один з основних показників громадського здоров'я – середню тривалість життя. Навіть в умовах дефіциту ресурсів охорона здоров'я потребує коштів, які безперервно й у достатньому обсязі спрямовуються державою. Механізмом даного впливу, очевидно, є підвищення доступності населення до якісної допомоги у сфері охорони здоров'я, а отже, можливість досягнення вищої якості життя [3].

Так, науковими дослідженнями доведено, що більшість від потреб людини у медичних послугах упродовж усього життя (а ці показники сягають 70-80%) можуть бути забезпечені виключно на рівні первинної медичної допомоги.

Що ж стосується слабких сторін в національній практиці фінансування охорони здоров'я, то вона полягає у тому, що остання абсолютно залежить від бюджетного фінансування, і, як наслідок, в при збільшення дефіциту бюджетних коштів перелік гарантованих медичних послуг для громадян може скоротитися, і пацієнти змушені будуть самостійно сплачувати за медичну послугу.

На сьогодні обсяг коштів, які отримують з бюджету заклади первинної медичної допомоги, залежить від вибору пацієнтів, які укладають декларації з відповідними лікарями. Фінансування лікарень визначається кількістю угод, укладених між жителями громади та лікарями, незалежно від місця розташування об'єкта та місця проживання. Цей метод покликаний допомогти поліпшити рівень медичного обслуговування населення і підвищити зацікавленість місцевої влади в поліпшенні матеріальної бази базових установ [4].

З 01.07.2018 р. саме НСЗУ безпосередньо перераховує кошти медичним закладам без зарахування до місцевого бюджету. При цьому суми коштів розраховуватимуть на підставі кількості декларацій про вибір лікаря з надання первинної медичної допомоги, укладених кожним лікарем медичного закладу із пацієнтами, а також капітаційної ставки, встановленої для окремих груп населення.

На сьогодні повноваження органів місцевого самоврядування щодо фінансування медицини зазначені, зокрема, у ст. 89 Бюджетного кодексу України, Законі України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»: «органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції можуть фінансувати місцеві програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони

здоров'я, а також місцеві програми надання населенню медичних послуг, місцеві програми громадського здоров'я та інші програми в охороні здоров'я» [5].

Одним з вагомих джерел фінансування медичних закладів є платні послуги, тарифи на які мають бути розраховані закладом та затверджені ОМС у встановленому законодавством порядку.

Відмітимо, що сучасних умовах в Україні склалася багатоукладна система охорони здоров'я, переважно державна, з присутністю приватної медицини та страхової (у вигляді добровільного медичного страхування). Наявність розвинутого приватного сектору полегшує навантаження на державну систему охорони здоров'я, оскільки він обслуговує частину громадян, спроможних самостійно сплачувати за лікування.

Варто зазначити, що держава створила умови щодо залучення приватного сектору до надання медичних послуг. Так, на сьогодні пацієнт може отримати безоплатну медичну допомогу у всіх медичних закладах, а також у лікарів фізичних осіб-підприємців, які уклали договір з НСЗУ за певним пакетом послуг.

Можемо констатувати, що недостатність ресурсів і фінансової бази – це найважливіша проблема первинної медицини. Недостатній фінансовий ресурс не дозволяє планувати кошти на придбання медичної апаратури, впровадження сучасних інноваційних технологій, оновлення матеріально-технічної бази, підготовку висококваліфікованих фахівців та інше.

#### Список використаних джерел:

1. Бобровська О., Хожило І. Розвиток управління сферою охорони здоров'я в Україні на корпоративних засадах. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YXakrO8gze8J:www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10boyukz.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YXakrO8gze8J:www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10boyukz.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua)
2. Литвак А.І. Дослідження систем управління медичного закладу : [навч. посіб.]. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 142 с.
3. Тулай О., Нитка С. Фінансування первинної медичної допомоги: реалії та проблеми імплементації британського досвіду в Україні. Світ фінансів. № 4(69). 2021. С. 39-52
4. Рудакова Л. О., Михальчук В. М. Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі Київської області). *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. 2021. С. 105-112
5. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
6. 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.А. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

**Вадим ШУЛЬ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Тамара ПОПОВИЧ

**УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ**

Проблема підвищення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стійкості в динамічному зовнішньому середовищі прямо залежить від вибудованої системи управління собівартістю або ж його витратами на виробництво конкурентоспроможної продукції. Підтримка оптимального рівня витрат на виробництво є необхідною умовою виживання та розвитку підприємства..

Як свідчить практика, управління собівартістю, а отже витратами на виробництво, є найважливішим інструмент досягнення підприємством високого економічного результату. Правильно організована його система відіграє ключову роль в обґрунтуванні управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища, а також в налагодженні ефективного внутрішньогосподарського управління та створенні ефективного механізму планування, контролю і аналізу витрат.

За узагальненим визначенням науковців, процес управління витратами та собівартістю підприємства можна трактувати як «комплекс цілеспрямованих дій, що мають на меті раціоналізацію розміру та структури цих витрат» [3;4;2]. На рівень таких витрат впливає низка чинників, а саме:

чинники технічного рівня виробництва, а саме: впровадження сучасних інноваційних технологій, використання нового виду сировини і матеріалів, зміна конструкції і технічних характеристик виробів, впровадження цифрових систем в управління;

чинники організації виробництва, праці і управління, зокрема, вдосконалення організації обслуговування і управління виробництвом, поліпшення організації і безпеки праці, організація матеріально-технічне забезпечення;

чинники, пов'язані зі зміною обсягу, номенклатури та асортименту продукції, підвищенням її якості, зміною масштабів виробництва [3].

Сучасна система управління собівартістю підприємства має ґрунтуватися на найдосконаліших формах і методах контролю й управління витратами. Метою такого контролю є виявлення стану, а метою управління – забезпечення роботи, яка відповідає поточним та перспективним планам. На сьогоднішній день досвід підприємств в

організації системи управління витратами зводиться переважно до перевірок виробничих показників, фінансових результатів, стану майна. Але за умови економічної зацікавленості у кінцевих результатах необхідна така система управління, функції якої зумовлені ефективністю використання ресурсів. Традиційні підходи до планування собівартості продукції сьогодні є неефективними і вимагають пристосування виробників до запитів та потреб споживачів, до цін, які диктує ринок. Дієвою системою управління собівартості продукції на сьогодні вважаються сформовані зарубіжною практикою різноманітні підходи в управлінні, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг і позиції на ринку. Серед найбільш відомих систем є: директ-костинг (direct-costing), стандарт-кост (standard-cost), таргеткостинг (target-costing), абсорпшен-костинг (absorption-costing), кайзен-костинг (kaizen-costing), CVP-аналіз, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз. Кожна із зазначених систем має конкретні цілі в управлінні витратами, особливу сферу застосування, специфічні завдання, що ставляться в конкретному випадку та інструменти для виконання поставлених завдань. Їх зміст узагальнено в табл. 1 [1].

Таблиця 1

**Сучасні підходи до управління витратами**

Методи управління	Сутність методу
Директ-костинг (direct-costing)	Метод обрахунку собівартості продукції, при якому всі витрати класифікуються на постійні і змінні, і лише змінні витрати включаються у собівартість продукції.
Стандарт-кост (standard-cost)	Система оперативного управління і контролю за процесом виробництва і витратами на виробництво, а також система аналізу причин, через які виникають відхилення між стандартною і фактичною собівартістю продукції і виручкою від її реалізації. Основною ідеєю методу «стандарт-кост» є розробка норм, до яких підприємство повинно прагнути.
Таргет-костинг (target-costing)	Застосовується на етапі проектування нового виробу або модернізації продукції, яка знаходиться на стадії старіння. В основі ідеї таргет-костингу лежить поняття цільової собівартості розраховується виразом: Цільова собівартість = цільова ціна – цільовий прибуток. Тобто, собівартість розглядається не як задалегідь розрахований за нормативним показник, а як величина, до якої повинна прагнути підприємство, щоб запропонувати ринку конкурентний продукт.
Абсорпшен-костинг (absorption-costing)	Сутність методу полягає в калькуляції собівартості продукції з розподілом всіх виробничих витрат між реалізованою продукцією і залишками продукції на складі. Передбачається, що в розрахунку собівартості беруть участь прямі матеріальні витрати, пряма праця, загальновиробничі витрати, а до витрат періоду відносяться загальногосподарські витрати.



Методи управління	Сутність методу
Кайзен-костинг (kaizen-costing)	Застосовується для досягнення цільової собівартості, полягає в постійному вдосконаленні якості процесів на усіх етапах виробництва та участі всіх його працівників, що дає можливість зменшити непродуктивні витрати.

Аналіз проблематики управління собівартістю засвідчив, що необхідною умовою підвищення конкурентних переваг та посилення стійких позицій підприємства на ринку є побудова дієвої системи управління витратами, спрямованої на оптимізацію власних витрат, підвищення ефективності використання задіяних у процес виробництва ресурсів, удосконалення процесів організації роботи, скорочення непродуктивних витрат, впровадження новітніх технологій виробництва продукції. Формування власної системи управління собівартістю має ґрунтуватися на використанні сучасних, вироблених світовою практикою системах, зокрема, директ-костинг, стандарт-кост, таргеткостинг, абзорпшен-костинг, кайзен-костинг, CVP-аналіз, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз тощо.

#### Список використаних джерел:

- Дробишева О.О., Сопіна С.А., Сучасні методи управління витратами на підприємстві. URL: <http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/5-17-2018/19.pdf>
- Маниліч М.І. Собівартість продукції: теоретичний аспект. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>
- Мордовцев О. С., Лінь В. Н. Система управління собівартістю продукції промислового підприємства URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ea7d1e58-3fb7-488c-a37f-5726241ee2c2>
- Чумак А.Ф., Литвиненко М.О. Сучасні шляхи вдосконалення системи управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-інформ.* 2017. №3. С. 213-218.

#### Микита ЦУР

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

Науковий керівник - к. г. н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Зоряна ПУШКАР

### МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Організаційна діяльність будь-якого підприємства неможлива без ефективної мотивації працівників. Це зумовлено тим, що успішне функціонування організації залежить від того, наскільки працівники здатні реалізувати свій професійний потенціал. Зокрема, у сучасних умовах, коли Україну може нахилити друга економічна криза, проблема формування ефективного мотиваційного механізму для підвищення

продуктивності праці персоналу є надзвичайно актуальною. Кризове становище загрожує підприємству не тільки фінансовими питаннями та втратою свого місця на ринку, а й може призвести до втрати кваліфікованих спеціалістів, які є ключовими у боротьбі з кризою.

Мотиваційний механізм складається з комплексу організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, які спонукають працівників до ефективної праці та забезпечують досягнення мети мотиваційної політики [1, с. 34]. Механізм мотивації до праці зумовлений системою інтересів та стимулів, і цей аспект управління працею широко використовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на досягнення успіху та виживання в умовах конкуренції.

Мотиваційний механізм є важливим фактором для успішного функціонування підприємства. Для забезпечення ефективної роботи механізм повинен включати такі складові як конкуренція, стратегія, ризик, реакції на зміни, внутрішнє підприємництво, гнучкість управління і сприйняття нововведень.

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. Для досягнення цього механізм повинен базуватися на системі формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму на підприємстві є:

- 1) вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;
- 2) вдосконалення організації праці, яке включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків та поліпшення умов праці [2, с.131].

До основних завдань мотивації належить:

- формування у кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі роботи;
- навчання персоналу та керівництва психологічним основам спілкування в організації;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [4

с. 458-459].

До основних умов підвищення ефективності мотивації праці можна віднести: забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, гідної заробітної плати, комфортних умов праці, престижу роботи в галузі та інше).

Цілі використання системи мотивації:

- привабливості персоналу в організацію;
- збереження працівників;
- стимулювання оптимальної виробничої поведінки [3, с. 56-57].

Основними видами мотивації діяльності персоналу являється: матеріально-грошове стимулювання та нематеріальне стимулювання.

Основними видами мотивації діяльності персоналу є матеріально-грошове стимулювання та нематеріальне стимулювання. Матеріально-грошове стимулювання полягає в заохоченні працівників грошовими виплатами за їхні старання у роботі, які принесли позитивні результати для підприємства. Це може бути заробітна плата, різні премії, доплати і надбавки. Матеріальне стимулювання є одним з найпоширеніших способів мотивації, оскільки воно є стимулом для працівників повністю віддаватися роботі та підвищувати результати праці.

Вплив заробітної плати на мотивацію праці варто розглядати з двох сторін. З однієї сторони, це заохочення внутрішніх мотивів, що виникають при замкнутій взаємодії людини і мети, та пов'язані з потребами, інтересами людини, її намагання зробити своє життя кращим. З іншої сторони, цей вплив пов'язаний із використанням мотивів, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища спричиняє мотиви, що спонукають людину до певних дій. Мова іде про зовнішню мотивацію та її вплив на трудову поведінку працівника. Формуючи заробітну плату для своїх працівників, керівник впливає на якість та результативність праці, а також на її інтенсивність.

Якщо говорити про соціально-психологічні методи мотивації працівників, то варто зазначити, що одним із секретів успіху у застосуванні даного методу є довіра та відкритість у взаємовідносинах між керівництвом та персоналом. Це інформування працівників про сучасний стан підприємства, про подальші перспективи, їхню реалізацію. В організації існують різні методи формування та підтримки організаційної культури. Серед них можна виділити наступні:

- Звичаї та традиції на підприємстві, які допомагають створити сприятливу атмосферу співпраці та взаєморозуміння між працівниками.

- Поведінка керівництва, яка є однією з найважливіших складових організаційної культури. Від поведінки керівників залежить моральний клімат в колективі та його успіх.

- Впровадження корпоративної символіки, яка допомагає відчутти приналежність до команди та підтримує спільний ідентифікатор.

- Розвиток системи стимулювання відповідно до потреб персоналу, що дозволяє забезпечити мотивацію працівників до досягнення спільних цілей.

- Заклики, заяви, декларації керівництва, які надають пріоритети та спрямовані на формування духу команди.

- Критерії відбору до організації, які дозволяють залучити в колектив людей, які поділяють цінності та місію організації.

- Навчання працівників, яке є однією з найважливіших складових успішної організації, що допомагає розвивати професійні навички працівників та збільшує їхню ефективність у роботі.

Таким чином, на нашу думку, на підприємствах в процесі стратегічного управління, має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить співробітнику:

- по-перше, отримати можливість кар'єрного зростання;
- по-друге, формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- по-третє, розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- по-четверте, швидко адаптуватися до змін;
- по-п'яте, досягати поставлених цілей.

Отже, методи мотивації, що застосовуються до конкретного індивіда, повинні бути чітко індивідуалізовані та ієрархізовані залежно від його статусу на підприємстві, важливості, характеру праці, а сама система мотивації – пов'язана з організаційною структурою підприємства. Обов'язковою умовою при переході суб'єкта мотивації з одного статусу до іншого має стати зміна застосованої системи мотивації з повідомленням всіх співробітників. Сполучення мотиваційних моделей на кожному ієрархічному рівні підприємства встановлюється за принципом відставання, для того щоб за необхідністю забезпечити підвищення рівня вмотивованості [5, с. 128].

#### **Список використаних джерел:**

1. Іванов С.А. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34-38.
2. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму. Науковий вісник НАТУ України. 2011. № 21.7. С. 131-134.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337с.

4. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 457-463.
5. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 210 с.

### **Роман ЯРОСЛАВЦЬКИЙ**

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

### **ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Планування кадрової роботи є важливою складовою ефективного управління закладом охорони здоров'я. Планування кадрової роботи – це процес, який передбачає оцінку потреб закладу охорони здоров'я у кадрах на певний період, аналіз наявного кадрового потенціалу, визначення потреб в підвищенні кваліфікації та навчанні, а також розробку стратегій залучення та збереження кваліфікованих працівників. Цей процес допомагає забезпечити заклад охорони здоров'я необхідними кадрами з потрібною кваліфікацією та досвідом для надання якісної медичної допомоги пацієнтам, а також зменшення витрат на пошук і залучення нових працівників [1].

При плануванні кадрової роботи в закладах охорони здоров'я враховують наступні критерії: 1) обсяг роботи: визначається кількість роботи, яка необхідна для забезпечення ефективної роботи закладу охорони здоров'я. Для цього аналізують кількість пацієнтів, які потребують медичної допомоги, і обсяг послуг, які потрібно надати; 2) структура закладу: аналізується структура закладу охорони здоров'я і розподіл робочих місць відповідно до виконуваних функцій; 3) розклад роботи: формується графік роботи закладу охорони здоров'я та розклад роботи та чергувань для медичного персоналу закладу охорони здоров'я; 4) кваліфікаційні вимоги: визначаються кваліфікаційні вимоги до працівників, необхідні для забезпечення ефективної роботи закладу охорони здоров'я; 5) перспективи розвитку закладу: визначаються перспективи розвитку закладу охорони здоров'я і необхідність у нових працівниках з різними компетентностями; 6) кадрові резерви: планується кадровий резерв закладу охорони здоров'я, що дозволяє забезпечити неперервність діяльності закладу охорони здоров'я в разі виникнення вакансій або випадків відсутності працівників; 7) система навчання та

розвитку: розробляється план навчання та розвитку працівників, що забезпечує підвищення кваліфікації працівників та їх професійний розвиток [2; 3].

В процесі планування кадрової роботи в закладі охорони здоров'я використовуються різні технології. Технології планування кадрової роботи включають в себе методи, інструменти та підходи, що допомагають закладу охорони здоров'я ефективно планувати і управляти своїм персоналом. Ці технології дозволяють визначати потреби у персоналі, залучати його до роботи в організації, розвивати його навички та компетенції, оцінювати результативність роботи та приймати рішення щодо збереження чи звільнення працівників. До технологій планування кадрової роботи можуть належати: аналіз робочих місць, прогнозування потреб у персоналі, розробка стратегій залучення та утримання персоналу, побудова системи оцінювання роботи, планування кар'єрного розвитку працівників та інші [3].

Для удосконалення кадрової роботи в закладах охорони здоров'я необхідно впроваджувати сучасні технології планування кадрів, відповідно до потреб та особливостей закладу. Крім того, важливо ретельно аналізувати потреби у працівниках та прогнозувати їх розвиток, залучати до цього процесу керівництво та працівників, створювати ефективну систему оцінки та підвищення кваліфікації працівників, використовуючи навчальні технології, онлайн-курси та тренінги. Також важливо встановлювати певні стандарти та процедури для планування кадрів та їх забезпечення, а також забезпечувати зв'язок між різними підрозділами закладу, що займаються плануванням кадрів та їх наданням.

На нашу думку, до перспективних технологій планування кадрової роботи в закладах охорони здоров'я належать: 1) технології аналізу даних, які передбачають використання баз даних та програмного забезпечення для аналізу наявного кадрового потенціалу та прогнозування потреб у кадрах на певний період; 2) технології комунікації зі співробітниками, які передбачають використання опитувань та інших інструментів для збору думок та пропозицій працівників щодо вдосконалення кадрової політики та кадрових процесів; 3) використання інтернет-платформ для пошуку та найму кваліфікованих працівників, а також для навчання та підвищення кваліфікації наявних співробітників; 4) використання соціальних мереж для залучення нових працівників та збільшення відомості про заклад охорони здоров'я серед потенційних кандидатів; 5) технологію моделювання сценаріїв, яка ґрунтується на використанні програмного забезпечення для моделювання різних сценаріїв залучення та утримання

кадрів, що допомагає розробити оптимальну стратегію кадрової політики закладу охорони здоров'я; б) технології автоматизації кадрових процесів передбачає використання програмних засобів для автоматизації процесів залучення та утримання кадрів, що дозволяє зменшити витрати часу та зусиль на ці процеси.

Отже, використання сучасних технологій планування кадрової роботи дозволяє забезпечити наявність необхідних кадрів з потрібною кваліфікацією та досвідом, що забезпечує якісну медичну допомогу та сприяє покращенню стану здоров'я населення.

#### Список використаних джерел:

1. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.А. 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.А. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
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.

#### Наталія ЯЦИНА, Ірина ТРІЛЬ

здобувачі освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник: – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Жанна КРИСЬКО

### ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ

Інформаційно-аналітичне забезпечення (ІАЗ) діяльності медичної організації означає використання інформаційних технологій та аналітики для забезпечення ефективної роботи закладу та покращення якості медичних послуг. Воно передбачає використання спеціальних програм та систем, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління та надання медичних послуг.

Основні завдання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності медичного закладу представлені на рис. 1.

Забезпечення збору та обробки інформації про пацієнтів, їх стан та лікування дозволяє зберігати електронні медичні картки пацієнтів, вести електронні медичні записи, аналізувати статистику захворюваності та проведеного лікування.

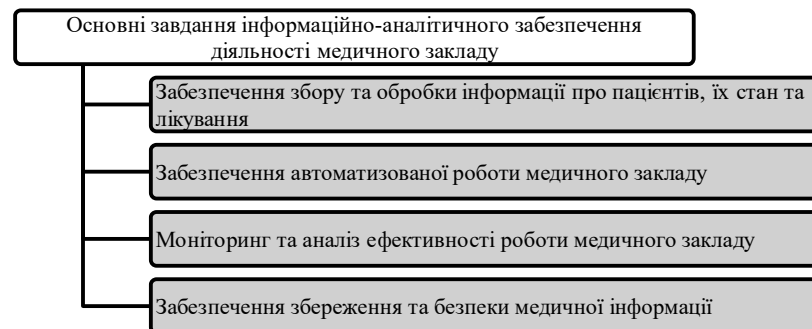


Рис. 1. Основні завдання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності медичного закладу

Примітка. Побудовано авторами

Забезпечення автоматизованої роботи медичного закладу передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для реєстрації пацієнтів, контролю над проведеним лікуванням, забезпечення лабораторних досліджень та інших медичних процедур.

Моніторинг та аналіз ефективності роботи медичного закладу дозволяє оцінювати якість медичних послуг, визначати показники ефективності роботи медичного закладу та рівня задоволення пацієнтів.

Забезпечення збереження та безпеки медичної інформації означає захист електронних медичних даних пацієнтів від несанкціонованого доступу та збереження їх на достатньому рівні.

Зазначимо, що інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності медичного закладу є важливим елементом удосконалення медичної допомоги та забезпечення високої якості медичних послуг. Ось чому, система інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності медичної організації може бути використана для забезпечення результативної комунікативної взаємодії зі споживачами медпослуг.

Одним з ключових компонентів такої системи є впровадження електронної системи медичного документообігу, яка дозволяє створювати, обробляти та зберігати електронні медичні записи про пацієнтів. Це дає змогу забезпечити доступність та швидкий доступ до медичних даних, що полегшує роботу медичних працівників та забезпечує швидке та ефективне надання медичної допомоги пацієнтам. Система ІАЗ повинна надавати клієнтам медичного закладу зручний та зрозумілий доступ до інформації про всі послуги, їх вартість та умови надання.

Важливим аспектом при взаємодії із споживачами медичних

послуг є організація електронної системи запису на прийом до лікаря. Система має забезпечувати зручний та швидкий доступ до електронної системи запису на прийом до лікаря, що дозволить зменшити черги та очікування у клієнтів медичного закладу.

Забезпечення зворотного зв'язку та збору відгуків клієнтів дає можливість клієнтам медичного закладу залишати свої відгуки та пропозиції, а також забезпечувати зворотний зв'язок з ними. Моніторинг та аналіз задоволеності клієнтів забезпечує збір та аналіз даних про задоволеність клієнтів медичного закладу, що дозволить підвищити якість медичних послуг.

Також в рамках системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності медичної організації можуть бути впроваджені інші інформаційні технології, які дозволяють забезпечити ефективну комунікацію зі споживачами медичних послуг. Наприклад, системи онлайн-запису до лікаря, електронного замовлення медичних аналізів, системи віддаленого моніторингу стану здоров'я пацієнтів.

Для забезпечення результативної комунікативної взаємодії зі споживачами медичних послуг у рамках системи інформаційно-аналітичного забезпечення можуть бути розроблені і використані різноманітні інструменти аналітики та звітності, які дозволяють оцінювати якість медичних послуг, збирати відгуки та пропозиції від пацієнтів, проводити опитування та аналізувати результати задоволеності пацієнтів.

**Роман ЦІЩИК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної математики  
Західноукраїнського національного університету

### **СТАТИСТИЧНА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Сьогодні успішне вирішення поточних проблем передбачає їх комплексне вивчення на основі аналізу наявної інформації. Тобто для ухвалення ефективних управлінських рішень необхідна надійна інформаційно-аналітична основа, наявність якої може забезпечити використання статистичних досліджень.

Якщо управлінське рішення прийняте на основі статистичного аналізу, ймовірність помилок та невизначеності багато в чому знижується. Основною практичною метою статистичної роботи є формування необхідного рівня інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання, щоб прийняті ними управлінські рішення сприяли

позитивному розвитку економічної структури того рівня, для якої вони призначені.

За результатами аналізу статистичної інформації формується база для прийняття як поточних, і стратегічних управлінських рішень. Статистика інформаційно забезпечує вирішення завдань з моніторингу динаміки багатьох важливих показників. Жодна економічна структурна одиниця не може існувати без інформаційного обміну, так як в інформаційному вакуумі не зможе реалізуватися сам процес прийняття рішень, при нестачі потрібної інформації виникають труднощі розробки ефективного управлінського рішення [1, с. 154].

У зв'язку із необхідністю прийняття швидких та правильних управлінських рішень, що викликана турбулентністю сучасного соціально-економічного середовища, доцільно організувати належне інформаційне забезпечення підприємств та організацій статистичними даними, необхідними для дослідження довкілля, порівняльної оцінки параметрів внутрішнього середовища, оцінки тенденцій зміни макроекономічних індикаторів. На цій основі можна визначати основні напрямки вдосконалення систем інформаційного забезпечення підприємств та організацій даними статистики.

Вирішення цього завдання суттєво підвищило б значущість статистичної служби в інфраструктурі економіки. Але для цього потрібна розробка методології такого статистичного забезпечення. За результатами такої роботи можна було б зробити важливі висновки щодо найбільш затребуваних практиками статистичних показників інформаційного забезпечення управлінських рішень; обґрунтувати методи їх формування та впровадити у практику статистичних спостережень.

Під час розгляду процесу формування інформаційної статистичної системи можна назвати окремі напрями цієї складної роботи, а саме: технічне забезпечення, інформаційне забезпечення, програмне забезпечення, математичне забезпечення, правове забезпечення, організаційне забезпечення тощо.

Методологія побудови бази статистичних даних ґрунтується на теоретичних засадах статистичної науки. Реалізується в два етапи:

1. Статистичне спостереження;
2. Побудова системи статистичної інформації як логічної моделі, що характеризує певну сферу діяльності [2, с. 174].

Рівень технічного забезпечення та технологічного розвитку сучасного суспільства, та органів державної статистики в тому числі, дозволяє організувати інформаційні масиви статистичних даних таким чином, щоб при одноразовому введенні показники статистичної бази

можна було багаторазово використовувати при вирішенні різних управлінських завдань.

Статистична інформаційна система дозволяє автоматизувати статистичні роботи, пов'язані зі створенням великих методологічно інтегрованих фондів статистичних даних, які охоплюють значні періоди часу. Подальше розширення застосування інформаційних технологій в економічному середовищі буде пов'язане з формуванням можливості швидкого доступу до інтегрованих баз відповідно до запитів користувача, які можуть мати складну структуру, що змінюється.

Отже, статистична інформаційна система та методологія прийняття ефективних управлінських рішень повинні розвиватися у взаємодії та бути затребувані управлінцями усіх рівнів. Адже систематичне ведення статистики, аналіз статистичних даних і хороша інформованість управлінця – це запорука прийняття професійних та ефективних управлінських рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Галіцин В.К., Суслов О.П., Самченко Н.К. Методологія дослідження і формування управлінських рішень. Економіка та управління підприємствами. 2018. №2 (36). С. 184-190
2. Опря А.Т. Методологічні засади використання статистичних методів в економічних дослідженнях: ідеї, пошуки, рішення. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010. № 1. С. 172-178.

**IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю**

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

(Частина 2)

Комп'ютерний дизайн та верстка – Богач Ю.А.

Підписано до друку 10.05.2023 р.

Папір офсетний. Формат 60x90/16.

Гарнітура Times. Друк офсетний.

Умовн.-друк.арк. 27,75. Облік.видав.арк. 28

Наклад 150 примірників

Видруковано з готових діапозитивів в КРОК

вул. Чернівецька, 44, Тернопіль, 46020

тел. (0652) 52-75-00; (0352) 52-61-61