

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Івано-Франківський фаховий коледж технологій та бізнесу

Збірник тез доповідей

науково-практичної конференції

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
СИСТЕМ»**

23 жовтня 2025 року

Івано-Франківськ – 2025

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», 23 жовтня 2025 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2025.– 156 с.

Редакційна колегія:

- Ляхович Г.І. д.е.н., професорка, професорка кафедри управління та адміністрування, директорка ІФННІМ ЗУНУ
- Бабінець В.М. директор Івано-Франківського фахового коледжу технологій та бізнесу
- Білецька І.М. д.е.н., доцентка, завідувачка кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту
- Вақун О.В. к.е.н., доцентка, доцентка кафедри управління та адміністрування, заступниця директора ІФННІМ ЗУНУ
- Дмитришин М.В. к.е.н., доцентка, доцентка кафедри управління та адміністрування, заступниця директора ІФННІМ ЗУНУ
- Жекало Г.І. к.пол.н., доцентка в.о. завідувача кафедри управління та адміністрування
- Сабецька Т.І. к.е.н., доцентка, доцентка кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту, заступниця директора ІФННІМ ЗУНУ

Відповідальна за випуск:

Ляхович Г.І. д.е.н., проф., директорка ІФННІМ ЗУНУ.

Рекомендовано до друку Вченою радою Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту (протокол №6 від «23» жовтня 2025 року).

Присвячено 60-річчю Західноукраїнського національного університету.

До збірника увійшли матеріали науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем, яка відбулася 23 жовтня 2025 року на базі Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету.

За зміст наукових праць та достовірність наведення фактологічних статистичних матеріалів відповідальність несуть автори.

**Поліник Анна Іванівна, магістрант,
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування**

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Із початком повномасштабної війни в Україні, система охорони здоров'я постала перед новими викликами, які водночас відкрили вікно можливостей для активнішої інтеграції до європейського простору охорони здоров'я. Геополітичний вектор держави після 2022 року остаточно змістився в бік Європейського Союзу, що підтверджено набуттям Україною статусу кандидата на членство в ЄС. У зв'язку з цим посилилася потреба адаптації національної системи охорони здоров'я до європейських стандартів якості, ефективності, безпеки та прав пацієнтів.

На сучасному етапі медична галузь України перебуває у стані глибокої трансформації. Це зумовлено не лише військовими діями, а й необхідністю структурного реформування, що триває з 2017 року. Основні напрямки реформи – децентралізація управління медичними закладами, впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом», цифровізація медичних послуг, підвищення прозорості фінансування та забезпечення рівного доступу до медичної допомоги. Разом із тим, вступ до ЄС передбачає дотримання певних нормативних і технічних вимог, викладених у праві ЄС, зокрема в *acquis communautaire* у сфері охорони здоров'я. Інтеграція українського ринку медичних послуг до європейського простору має міждисциплінарний та міжсекторальний характер. Вона охоплює гармонізацію законодавчої бази, підвищення кваліфікації медичних працівників, розвиток інфраструктури, стандартизацію медичних протоколів, систему громадського здоров'я, екстрену медичну допомогу, ліцензування та контроль якості медичних послуг. Особливу увагу варто приділити сфері психічного здоров'я, медичній реабілітації, а також наданню медичної допомоги ветеранам і постраждалим унаслідок бойових дій.

Питання інтеграції до європейського медичного простору є не лише технічним, а й стратегічним, оскільки стосується базових прав громадян на охорону здоров'я та якісні медичні послуги. Враховуючи, що ЄС має високі стандарти у сфері медичної допомоги, включно з безпекою пацієнтів, правовим захистом, біоетикою, регуляторним наглядом і клінічними випробуваннями, Україні необхідно адаптувати свої внутрішні процеси до цих норм.

Одним з головних інструментів європейської інтеграції у сфері охорони здоров'я стало підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (2014), що передбачає поступове наближення українського законодавства до європейського у низці сфер, зокрема охорони здоров'я, захисту прав споживачів, контролю за інфекційними хворобами, ринковим наглядом і захистом персональних даних у сфері охорони здоров'я. Після 2022 року ці процеси значно прискорилися завдяки міжнародній підтримці, зокрема з боку Європейської комісії, ВООЗ,

міжнародних донорів та інституцій, таких як European Observatory on Health Systems and Policies [1].

Особливого значення набуває гармонізація системи медичної освіти. Україна бере участь у Болонському процесі, що дає можливість уніфікувати стандарти підготовки лікарів та інших медичних фахівців, спростити їхню мобільність і доступ до європейських ринків праці. У 2023 році Міністерство охорони здоров'я України затвердило нову Концепцію розвитку вищої медичної освіти, яка передбачає адаптацію до рекомендацій ВООЗ і Європейської комісії щодо навчання за компетентнісним підходом, симуляційного навчання, інтернаціоналізації підготовки, проведення міжнародних акредитацій [2]. У результаті поступово формується база для взаємного визнання дипломів, сертифікатів та ліцензій медичних працівників.

Також активно впроваджується європейський підхід до забезпечення лікарськими засобами та медичними виробами. Це включає дотримання вимог ЄС щодо реєстрації, оцінки безпеки, ефективності, фармаконагляду та контролю якості препаратів. Зокрема, Україна приєдналася до спільних закупівель ЄС у межах надзвичайного механізму COVID-19 та розпочала гармонізацію власного регуляторного органу – Державного експертного центру МОЗ України – з Європейським агентством з лікарських засобів (ЕМА). Така інтеграція сприяє пришвидшеному доступу до інноваційних методів лікування та препаратів, затверджених у ЄС [3].

Варто також відзначити важливість розбудови системи громадського здоров'я, яка є ключовою для країн-членів ЄС. У 2022 році Україна запустила оновлену структуру Центру громадського здоров'я, який виконує роль національного агентства з профілактики захворювань, епіднагляду, контролю за неінфекційними та інфекційними хворобами. Центр бере участь у європейських ініціативах, зокрема у співпраці з Європейським центром профілактики та контролю захворювань (ECDC) щодо моніторингу епідемій та стандартизації звітності. Завдяки цьому Україна долучилася до системи раннього попередження про загрози для здоров'я в регіоні Європи [4].

Значного прогресу досягнуто у сфері цифровізації охорони здоров'я, зокрема впровадження системи eHealth, яка відповідає вимогам Європейського цифрового порядку денного. Українська електронна система охорони здоров'я вже включає електронні медичні записи, електронні рецепти, направлення, декларації з лікарями, кабінет пацієнта. У перспективі – повна інтеграція з європейськими електронними системами для полегшення обміну медичною інформацією між країнами, особливо в умовах міграції. Такий обмін важливий не лише для продовження лікування пацієнтів за кордоном, а й для забезпечення безперервності медичного спостереження та зниження ризиків при трансплантаціях, онкотерапії чи хронічних хворобах. Станом на 2024 рік, понад 95% закладів первинної ланки охорони здоров'я України вже підключені до eHealth, а також активно йде підключення спеціалізованих клінік та приватного сектору [5].

Ключовою складовою європейського підходу до охорони здоров'я є забезпечення психічного здоров'я населення, особливо в умовах воєнних дій.

Відповідно до стратегічного курсу МОЗ, у 2023 році в Україні затверджено Національну програму з охорони психічного здоров'я, що ґрунтується на принципах ВООЗ і рекомендаціях Європейської хартії про психічне здоров'я. Вона передбачає децентралізацію психіатричної допомоги, мультидисциплінарні підходи до лікування ПТСР, депресії, тривожних розладів, а також навчання медичного персоналу відповідно до європейських стандартів. Станом на кінець 2024 року, в Україні функціонують понад 150 мобільних мультидисциплінарних команд, які надають первинну психологічну підтримку в громадах та безпосередньо у прифронтових регіонах [4].

Окремий напрям інтеграції – розвиток реабілітаційних послуг, які відповідають стандартам ЄС та ВООЗ. В умовах зростання кількості постраждалих внаслідок бойових дій, особливо серед військовослужбовців, виникла нагальна потреба у створенні сучасної, функціональної та доказової системи реабілітації. У 2022–2023 роках в Україні за підтримки міжнародних партнерів запущено Національну програму відновлення та реабілітації, яка передбачає створення мережі центрів реабілітації, впровадження стандартів ICF (International Classification of Functioning), навчання фахівців фізичної та реабілітаційної медицини, мультидисциплінарні підходи та цифровий моніторинг ефективності. До кінця 2024 року понад 30 центрів реабілітації працюють за європейськими клінічними протоколами, а понад 500 фахівців пройшли навчання за міжнародними програмами (наприклад, ISPRM, CoRSU) [3].

Ще одним важливим елементом є система фінансування охорони здоров'я, яка в Україні реформується з 2018 року через запровадження Програми медичних гарантій (ПМГ). Ця модель фінансування базується на принципах загального медичного страхування та є аналогічною до моделей, що використовуються в більшості країн ЄС. Національна служба здоров'я України (НСЗУ) стала центральним закупівельником медичних послуг за прозорими тарифами, що відповідає принципам ефективного використання бюджетних коштів і стимулює конкуренцію між надавачами послуг. Реформа ПМГ також передбачає залучення приватного сектору, чітке розмежування пакетів послуг та підвищення автономності медичних закладів. У 2023–2024 роках ПМГ профінансувала понад 90% усіх звернень пацієнтів, при цьому розширено перелік пакетів – зокрема у сфері паліативної допомоги, психіатрії, реабілітації, ведення вагітності тощо [5].

У контексті інтеграції до європейського простору охорони здоров'я також необхідно говорити про кадрову політику та міграцію медичних працівників. Значна кількість українських лікарів, медсестер і технічного персоналу після 2022 року змушені були виїхати за кордон, де вони стикаються з проблемами визнання дипломів, сертифікації, мовного бар'єру. Водночас деякі країни ЄС уже створили спрощені процедури для тимчасового визнання кваліфікації українських медиків (наприклад, Польща, Німеччина, Чехія, Литва). МОЗ України спільно з міжнародними партнерами розробляє механізми повернення кадрів, їхньої інтеграції в українську систему після стажувань за кордоном, а також підвищення мотивації залишатися в Україні. Такі підходи відповідають

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

політикам ЄС щодо утримання кадрів у країнах походження, уникаючи «відтоку мізків»[4].

Важливою складовою інтеграції України до європейського простору охорони здоров'я є міжнародне співробітництво та технічна допомога, яку надають численні установи Європейського Союзу, ВООЗ, ЮНІСЕФ, UNFPA, USAID, а також неурядові організації. Ця підтримка включає як гуманітарну допомогу в умовах війни (медичне обладнання, медикаменти, мобільні шпиталі, психологічна підтримка), так і стратегічну — у вигляді консультацій з реформ, розробки нормативно-правової бази, фінансування програм. Зокрема, ВООЗ у 2023 році реалізувала спільно з МОЗ проєкт «Ukraine Health Recovery» з акцентом на відновлення пошкоджених закладів, розбудову системи громадського здоров'я та епідагляду. Європейський Союз також профінансував програми щодо підтримки трансплантації органів, телемедицини, охорони здоров'я матері та дитини [5].

Отже, інтеграція українського ринку медичних послуг до європейського простору охорони здоров'я є комплексним, багаторівневим і незворотним процесом. Вона охоплює адаптацію законодавства, реформу фінансування, цифрову трансформацію, міжнародну співпрацю, освітню мобільність, децентралізацію та інші сфери. Усі ці зміни мають на меті не лише гармонізацію з європейськими стандартами, а й реальне підвищення якості та доступності медичних послуг для населення України. Успішна інтеграція дозволить створити ефективну, прозору і пацієнтоорієнтовану систему охорони здоров'я, що відповідає цінностям ЄС і здатна забезпечити стійкість перед внутрішніми та зовнішніми викликами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Європейська Комісія. Програма ЄС у сфері охорони здоров'я 2021–2027 (EU4Health). URL: https://health.ec.europa.eu/eu4health_en*
2. *Міністерство охорони здоров'я України. Звіт про виконання реформ за 2023 рік. URL: <https://moz.gov.ua>*
3. *Всесвітня організація охорони здоров'я. Country Cooperation Strategy: Ukraine 2024–2028. URL: <https://www.who.int>*
4. *Національна служба здоров'я України. Річний звіт НСЗУ 2023. URL: <https://nszu.gov.ua>*
5. *UNICEF Ukraine. Health system recovery in Ukraine. URL: <https://www.unicef.org/ukraine>*

**Леськів Василь Петрович, магістрант,
Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Управління персоналом (УП) у сфері охорони здоров'я (ОЗ) має унікальну специфіку, яка відрізняє його від інших галузей. Заклади ОЗ функціонують у динамічному середовищі, що вимагає від них гнучкості та адаптивності до непередбачених обставин. Тому система УП повинна бути спрямована не тільки на технічну ефективність, а й на забезпечення високої кваліфікації працівників,

формування у них сильних морально-етичних цінностей та створення сприятливого мікроклімату.

Проблеми кадрового забезпечення в ОЗ є глобальним явищем. Міжнародні експерти зазначають, що більшість країн, зокрема й Україна, стикаються з дефіцитом кваліфікованих медичних працівників. За прогнозами ВООЗ, до 2030 року у світі буде дефіцит орієнтовно 10 мільйонів працівників ОЗ [1]. Дана проблема зумовлена хронічним недофінансуванням освіти, невідповідністю освітніх стратегій потребам систем ОЗ, а також зростанням міжнародної міграції медичних кадрів, що особливо гостро відчувається в країнах з низьким та середнім рівнем доходу. Це підкреслює, що вирішення кадрових проблем в Україні не може бути суто локальним. Оскільки причини кризи є системними та пов'язаними з глобальними тенденціями (наприклад, хронічне недофінансування освіти, міграція кадрів), вітчизняні стратегії повинні поєднувати локальні рішення з адаптацією міжнародного досвіду.

Медична реформа в Україні, центральним елементом якої стала автономізація закладів ОЗ та їх перехід у форму комунальних некомерційних підприємств, а з серпня 2025 року – комунальних некомерційних товариств [2], мала фундаментальний вплив на функцію управління персоналом. Метою автономізації є підвищення результативності й дієвості управління цими закладами та їх працівниками. Також це дозволяє закладам ОЗ отримувати конкурентні переваги на ринку та повніше вивчати потреби реальних і потенційних споживачів медичних послуг.

Ця трансформація призвела до суттєвого зростання функціонального навантаження на управлінський апарат закладів ОЗ. Їх керівництво повинно уміти функціонувати в умовах ринкової економіки, що вимагає впровадження ринково орієнтованих компетенцій, особливо у сфері фінансового та HR-менеджменту. Автономізація створила потенціал для впровадження сучасних HR-технологій та конкурентних переваг, оскільки керівники закладів ОЗ отримали більшу свободу у формуванні штату, систем оплати праці та мотиваційних програм.

Незважаючи на значні структурні зміни, впровадження нових механізмів управління персоналом у закладах ОЗ зіткнулося з низкою викликів. Аналіз показує, що навіть в умовах автономізації, використання мотиваційного механізму для досягнення високих результатів залишається недосконалим. Ця недосконалість є ознакою глибокої проблеми, що не обмежується тільки фінансовою складовою, а свідчить про нескоординованість процедур у сфері професійної та, що особливо важливо, комунікаційної діяльності.

Саме тому стратегічна управлінська ефективність закладів ОЗ залежить від того, чи буде ця фінансова свобода використана для виправлення недосконалого мотиваційного механізму та забезпечення ефективного зворотного зв'язку. Якщо ці аспекти ігноруються, управлінська ефективність не зростає, а заклади ОЗ залишаються у «зоні ризику», посилюючи плінність кадрів.

Для стимулювання кадрового складу до праці критично важливим є обов'язковий елемент – зворотний зв'язок. Процедурний аспект професійної діяльності має бути чітко відображений у внеску працівника в загальний успіх

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

команди закладу ОЗ. Це підкреслює необхідність інтеграції прозорої системи оцінки ефективності, яка має бути пов'язана з кінцевими показниками роботи закладу ОЗ (відповідно до вимог НСЗУ). Відсутність зворотного зв'язку є прямим чинником вигорання через відсутність підтримки працівника та нерозуміння його очікувань. Тому забезпечення структурованого, обов'язкового зворотного зв'язку є не лише комунікаційним, а стратегічним інструментом УП для зниження системних ризиків.

В рамках стратегічного УП кадрова політика ЗОЗ повинна бути безпосередньо похідною від його загальної стратегії розвитку. Наприклад, якщо стратегічні пріоритети закладу включають розвиток високотехнологічних напрямків, таких як телемедицина та цифрова діагностика, кадрова політика повинна пріоритезувати залучення та навчання персоналу, що володіє необхідними цифровими та клінічними компетенціями. Нездатність закладу ОЗ інтегрувати кадрову політику зі стратегією призводить до дисбалансу між потребами організації та наявним людським капіталом.

Особливе місце у стратегічному управлінні займає організаційна культура. Вона є необхідним елементом стратегічного УП та відіграє вирішальну роль у сфері ОЗ, де навантаження та стрес є постійними. Ефективна організаційна культура в закладі ОЗ повинна забезпечувати постійну підтримку персоналу, гарантувати чіткість очікувань та активно боротися з вигоранням [3], використовуючи найкращі світові практики.

У вітчизняному контексті розроблення інтегрованої HR-стратегії у сфері охорони здоров'я стикається з низкою суттєвих викликів. Зокрема, у вітчизняній «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» [4] акцентується увага на потребі забезпечення якісних та кваліфікованих медичних послуг, однак правова й фінансова невизначеність значно ускладнює формування стратегічних засад управління персоналом. Це зумовлює труднощі у створенні справедливої та прозорої системи оцінювання результатів праці, адже кінцевий продукт діяльності – медична послуга – не має чітко визначених параметрів та вартості у правовому полі.

Серед сучасних стратегічних підходів до управління персоналом однією з найбільш релевантних для закладів ОЗ є концепція високопродуктивних робочих систем (High-performance work systems, HPWS) [5]. Ця модель передбачає використання комплексу взаємопов'язаних HR-практик, спрямованих на підвищення результативності, якості послуг та загальної ефективності організації. До таких практик належать ретельний відбір кадрів, систематичне навчання, розширення автономії працівників та впровадження прозорих механізмів винагороди, заснованих на досягнутих результатах.

Актуальність HPWS у сфері ОЗ зумовлена необхідністю забезпечення доступної й високоякісної медичної допомоги. Реалізація даної моделі вимагає від управлінців розширення професійної відповідальності медичного персоналу, підтримки безперервного розвитку та забезпечення справедливості в оцінюванні результатів праці. Оскільки ефективність медичних послуг значною мірою залежить від командної взаємодії, HPWS має орієнтуватися на розвиток міждисциплінарного співробітництва, що підвищує рівень залученості

медичного персоналу та забезпечує координацію складних клінічних і комунікаційних процесів.

Крім того, впровадження HPWS може розглядатися як структурна інтервенція, спрямована на подолання організаційних чинників професійного вигорання. Чіткість у визначенні ролей, підтримка колективу та забезпечення автономності, які є ключовими елементами моделі, протидіють основним передумовам вигорання – відсутності контролю, нечіткості очікувань і дефіциту організаційної підтримки. Таким чином, HPWS виступає не лише механізмом підвищення продуктивності, а й стратегічною інвестицією у професійне благополуччя персоналу, що зменшує ризики, пов'язані з плінністю кадрів і втратою кваліфікованих фахівців.

Проаналізуємо міжнародний досвід та перспективи HR-діджиталізації в сфері ОЗ. Сучасний період світового розвитку називають «цифровою ерою», а цифрова трансформація стала глобальним консенсусом для підприємств. Вона використовує такі технології, як 5G, хмарні обчислення, Big Data, штучний інтелект (ШІ) та Інтернет речей (IoT). Ці технології змушують організації змінювати свої бізнес-моделі та діяти швидше, щоб адаптуватися до мінливого середовища, яке часто характеризується як ера VUCA (мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність) [6]. У сфері ОЗ діджиталізація визначає як особисту, так і інституційну ОЗ, вимагаючи від HR-функції адаптації до нової пацієнтоцентричної культури.

У світовій практиці окремі країни та конкретні заклади ОЗ демонструють значний прогрес у впровадженні інформаційних технологій (ІТ) з метою підвищення ефективності надання медичної допомоги та розширення її доступності. Основні заходи цифрової трансформації охоплюють розвиток електронних сервісів eHealth, телемедичних рішень і вдосконалення систем управління медичними даними.

Міжнародний досвід, зокрема, включає впровадження цифрової діагностики (Хорватія), модернізацію систем екстреного зв'язку (Болгарія), створення платформ дистанційної охорони здоров'я та моніторингу пацієнтів удома (Греція, Угорщина) [7].

Важливим прикладом є запровадження централізованих цифрових платформ для інтеграції даних про пацієнтів, що забезпечує уніфікований та оперативний доступ до ключової медичної інформації [8]. Подібні інновації оптимізують процеси надання медичних послуг, водночас потребуючи від медичного персоналу оволодіння уніфікованими цифровими компетентностями.

Таким чином, цифрова трансформація УП виступає об'єктивною необхідністю в умовах динамічного та непередбачуваного середовища VUCA. Серед ключових пріоритетів слід виокремити впровадження цифрових навчальних платформ, що забезпечують оперативну адаптацію персоналу до інновацій у сфері eHealth та використання підходів Data-driven Assessment. Застосування таких інструментів створює можливість для системного моніторингу комплексних показників (зокрема, плінності кадрів і прогулів), які можуть слугувати ранніми індикаторами професійного вигорання, трансформуючи управління персоналом із реактивної у превентивну функцію.

Драйвери та напрямки цифрової трансформації HR-функцій у ЗОЗ

Драйвери діджиталізації	Напрямок трансформації HR	Можливості практичного застосування в закладі ОЗ
Потреби ери VUCA	Навчання та розвиток (Digital Learning Systems - цифрові навчальні системи)	Швидке освоєння нових медичних протоколів/eHealth систем
Цифрові потреби внутрішніх клієнтів	Цифрове робоче місце та HR-послуги	Автоматизація кадрового діловодства, HR-портали для самообслуговування
Управління інноваціями	Відбір та залучення цифрових талантів	Використання IT-інструментів для оцінки компетенцій, віртуальна адаптація
Підвищення точності оцінки	Оцінка ефективності (Data-driven Assessment)	Моніторинг плинності, продуктивності та показників якості (як індикаторів вигорання)

Складено зі врахуванням [6, 9-12]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Україні загрожує дефіцит лікарів, якщо не робити відповідні підготовчі заходи. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3880936-ukraini-pogrozue-deficit-likariv-akso-ne-robiti-vidpovidni-pidgotovci-zahodi-lasko.html> (дата звернення 18.03.2025 р.)
2. КНП стануть КНТ: коли запрацюють нові положення про комунальні некомерційні товариства після скасування Господарського кодексу. URL: <https://medplatforma.com.ua/news/93506-knp-stanut-knt-koly-zapratsiuiut-novi-polozhennia-prokomunalni-nekomertsiini-tovarystva-pislia-skasuvannia-gospodarskogo-kodeksu> (дата звернення 18.03.2025 р.)
3. Науменко Г. М. Від професійного вигорання до залученості медичного персоналу. НЕЙРОNEWS. 2020. № 8 (119). С. 30-36. URL: [https://neuronews.com.ua/uploads/issues/2020/8\(119\)/nn20_8_30-36.pdf](https://neuronews.com.ua/uploads/issues/2020/8(119)/nn20_8_30-36.pdf) (дата звернення 18.03.2025 р.)
4. Уряд затвердив Стратегію розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://medplatforma.com.ua/news/88964-uryad-zatverdiv-strategiyu-rozvitku-sistemi-okhoroni-zdorovya-do-2030-roku> (дата звернення 18.03.2025 р.)
5. Kaushik Dilip, Mmukherjee Ujjal. High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis ahead-of-print(ahead-of-print)*. 2021. DOI: 10.1108/IJOA-07-2020-2282 (дата звернення 18.03.2025 р.)
6. VUCA-світ у новому форматі: українські рекрутери та перспектива невідомості. URL: <https://cases.media/article/vuca-svit-u-novomu-formati-ukrayinski-rekruteri-ta-perspektiva-nevidomosti?srsId=AfmBOoqvA6zZsM7mngxOHuXtqQofm39U1aJuxcAuFVNYa--tpBIOBYKY> (дата звернення 18.03.2025 р.)
7. Case study on the Digitalisation of health (eHealth). URL: https://commission.europa.eu/document/download/652a3175-d410-4608-8f0e-642049433c35_en?filename=case-study-on-the-digitalisation-of-health-ehealth.pdf (дата звернення 18.03.2025 р.)
8. Digital Transformation in Healthcare. URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/digital-transformation-in-healthcare-case-studies/> (дата звернення 18.03.2025 р.)
9. Cascini Fidelia, Santaroni Federico, Lanzetti Riccardo, Failla Giovanna, Gentili Andrea, Ricciardi Walter. *Developing a Data-Driven Approach in Order to Improve the Safety and*

Quality of Patient Care. Front Public Health. 2021. DOI: 10.3389/fpubh.2021.667819 (дата звернення 18.03.2025 р.)

10. Портал самообслуговування співробітників (Front HR System). URL: <https://www.it.ua/products/personal/portal-samoobsluzhivaniya-sotrudnikov-front-hr-system-> (дата звернення 18.03.2025 р.)
11. Таллі Мелісса Джо. Оцінка компетенції з клінічного моделювання для медичних працівників. <https://www.healthysimulation.com/uk/оцінка-компетентності-спеціалістів-з-моделювання-охорони-здоров'я/> (дата звернення 18.03.2025 р.)
12. What is a Data-Driven Assessment? URL: <https://www.cangrade.com/blog/talent-acquisition/what-is-data-driven-assessment/> (дата звернення 18.03.2025 р.)

**Лесів Богдан Ярославович, магістрант,
Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

СУТНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТЕЛЕМЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах цифровізації особливої значущості набуває інтеграція телемедичних технологій у систему управління закладами ОЗ. Телемедицина, як форма організації та надання медичної допомоги із використанням ІКТ у випадках, коли пацієнт і медичний працівник (або група фахівців) перебувають на відстані, виступає інструментом не тільки зміни формату медичного обслуговування, але й трансформації управлінських процесів у закладах ОЗ. Її застосування забезпечує нові можливості для оптимізації використання ресурсів, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та удосконалення комунікаційної взаємодії між усіма учасниками медичного процесу.

Основними завдання телемедицини є [1, 2, 3]:

- ✚ підвищення доступності медичної допомоги у віддалених регіонах;
- ✚ забезпечення безперервного медичного нагляду за хронічними пацієнтами;
- ✚ оперативність реагування у випадках невідкладної допомоги;
- ✚ зменшення витрат на транспортування пацієнтів і медперсоналу;
- ✚ розширення можливостей міждисциплінарних консультацій.

Проаналізуємо основні форми реалізації проєктів телемедицини.

Електронні медичні картки дозволяють централізоване збереження історії хвороби, що забезпечує швидкий доступ до даних, зменшення дублювання.

Адміністративна аналітика передбачає збір статистичних даних для прийняття управлінських рішень, і, як наслідок, підвищення прозорості, аналітичності управління.

Теледіагностика передбачає дистанційну передачу та інтерпретацію результатів обстежень (рентген, КТ, МРТ, ЕКГ).

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Телеконсультації є обміном інформацією між лікарями або лікарем та пацієнтом у режимі реального часу або з відкладеною відповіддю. Безперервне або періодичне спостереження за станом здоров'я пацієнта з використанням носимих або стаціонарних пристроїв.

Телемоніторинг, як ми вже відзначали, передбачає віддалене спостереження за станом пацієнта. Використання датчиків в телемоніторингу дозволяє забезпечити персоналізований підхід до лікування, оскільки, зібрані дані дозволяють адаптувати схеми терапії під індивідуальні потреби пацієнта, а лікарі отримують змогу обґрунтовувати клінічні рішення на основі динаміки стану здоров'я конкретної особи.

Телеосвіта – онлайн-підготовка та підвищення кваліфікації медичних кадрів, серед них, вебінари, симуляції, дистанційне навчання для лікарів та студентів-медиків.

I, нарешті, телехірургія, яка передбачає використання роботизованих систем для виконання хірургічних втручань на відстані (наразі обмежено експериментальними випадками).

Використання телемедичних технологій забезпечує також оптимізацію ресурсів медичної системи, що дозволяє зменшити кількість непотрібних госпіталізацій та візитів до лікаря. Також відбувається підвищення ефективності роботи медичного персоналу завдяки автоматизованому збору та аналізу інформації.

В контексті покращення доступності медичної допомоги телемедицина дає змогу надавати якісні медичні послуги пацієнтам у віддалених регіонах, що є особливо актуально для людей з обмеженою мобільністю або тих, хто перебуває під домашнім доглядом.

З позиції управління, сутність телемедичних технологій полягає у створенні умов для оперативного, об'єктивного та прозорого управління закладом ОЗ, орієнтованого на дані. Зокрема, впровадження ЕМК в дозволяє автоматизувати облік наданих послуг, оптимізувати розподіл медичних кадрів, а також забезпечити контроль за ефективністю лікування.

Використання телемедичних технологій у системі управління діяльністю закладів ОЗ дає наступні переваги в наступних сферах (таблиця 1).

Однак, варто також виділити виклики та обмеження використання телемедицини, серед них: потреба у захисті персональних даних пацієнтів (відповідність GDPR [4], законодавству України [5]), необхідність цифрової грамотності персоналу, а також висока початкова вартість впровадження систем.

Телемедичні технології є інструментом модернізації медичної системи, який не лише полегшує доступ до медичних послуг, але й дозволяє керівникам ЗОЗ ефективніше планувати, аналізувати та контролювати процеси в установі. Їх впровадження потребує комплексного підходу: технічного, організаційного та правового.

Сутність використання телемедичних технологій у системі управління діяльністю закладів охорони здоров'я полягає в інтеграції цифрових інструментів для оптимізації медичних, адміністративних і управлінських

процесів, що дозволяє підвищити ефективність, доступність та якість медичних послуг.

Таблиця 1

Переваги використання телемедичних технологій у системі управління діяльністю закладів ОЗ

№	Перевага	Характеристика
1	Підвищення ефективності управління	<ul style="list-style-type: none"> ○ централізація медичних даних через МІС; ○ оптимізація маршрутів пацієнтів (телетриаж, онлайн-записи); ○ зниження витрат на обслуговування пацієнтів з хронічними хворобами
2	Контроль якості надання медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> ○ запис і архівування телеконсультацій дозволяє проводити аудит роботи персоналу; ○ алгоритми ШІ можуть аналізувати великі масиви даних для виявлення відхилень у клінічних протоколах
3	Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ○ онлайн-навчання, сертифікація та обмін досвідом між лікарями; ○ дистанційна участь фахівців з інших установ або регіонів у складних випадках
4	Звітність та аналітика	<ul style="list-style-type: none"> ○ автоматичне формування звітів щодо кількості пацієнтів, діагнозів, послуг; ○ моніторинг навантаження на медперсонал та відділення

З точки зору економіки, сутність впровадження телемедицини полягає у зменшенні адміністративних витрат та оптимізації витрат на персонал.

Серед телемедичних платформ можна виділити як суто телемедичні платформи чи мобільні додатки, а також такі ж платформи як складові існуючих МІС як комплексних систем управління діяльністю закладу охорони здоров'я, яка охоплює: ЕМК, реєстратуру та електронний запис, лабораторні модулі, аптечний облік, звітність та інтеграція з eHealth, а також аналітику управління.

Згідно з даними МОЗ України [6], вже понад 12 тис. ЗОЗ працюють з eHealth, понад 70% закладів ОЗ вже мають базову цифрову інфраструктуру, однак інтеграція телемедицини як управлінського інструменту залишається недостатньо реалізованою. Серед причини є брак цифрових навичок серед керівників, обмежене фінансування, нормативні бар'єри. Саме тому впровадження телемедицини повинне супроводжуватися навчанням управлінського персоналу, а також оновленням регламентів управління закладами ОЗ.

Отже, телемедичні технології є не лише засобом для покращення доступу до медичних послуг, а й потужним інструментом управління. Їх використання дозволяє приймати рішення на основі даних, забезпечує прозорість функціонування закладу, підвищує економічну ефективність і дозволяє створити

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

гнучку модель сучасного медичного закладу, яка відповідає вимогам пацієнтоцентричної медицини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Телемедицина. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Телемедицина](https://uk.wikipedia.org/wiki/Телемедицина) (дата звернення 29.01.2025 р.)
2. What is Telemedicine? URL: <https://www.news-medical.net/health/What-is-Telemedicine.aspx> (дата звернення 18.01.2025 р.)
3. Telemedicine Definition. URL: <https://evisit.com/resources/telemedicine-definition> (дата звернення 17.01.2025 р.)
4. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення 21.01.2025 р.)
5. Катинська Л. Р. *Поняття телемедицини в законодавстві України // Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 722-725.*
6. Єдиний цифровий медичний простір: медичні заклади мають бути підключені до ЕСОЗ. URL: https://www.apteka.ua/article/661088?utm_source=chatgpt.com

Гафійчук Юрій Григорович, магістрант
Стефанишин Лілія Степанівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління лояльністю персоналу закладів охорони здоров'я (ОЗ) є складовою частиною загальної стратегії управління людськими ресурсами в системі ОЗ. Воно передбачає формування та підтримання високого рівня емоційної, нормативної та прагматичної прихильності персоналу до закладу ОЗ, що є критично важливим для забезпечення якості медичних послуг, стабільності кадрового складу та довгострокового розвитку організації.

Серед особливостей управління лояльністю персоналу в сфері ОЗ виділяють наступні (таблиця 1).

На схемі з рисунку 1 візуалізовано ключові напрямки управління лояльністю персоналу в закладах ОЗ.

Серед ключових напрямків управління лояльністю персоналу закладів ОЗ є:

- ❖ соціально-психологічна підтримка – запровадження програм профілактики емоційного вигорання, консультування, психологічного супроводу;
- ❖ залучення до прийняття управлінських рішень – створення професійних рад, участь персоналу у формуванні внутрішніх регламентів, можливість подання ініціатив;

- ❖ професійний розвиток – регулярне навчання, участь у конференціях, доступ до ресурсів доказової медицини;
- ❖ організація зворотного зв'язку – опитування задоволеності персоналу (зокрема за моделлю eNPS), exit-інтерв'ю, 360-градусне оцінювання;
- ❖ визнання заслуг та підтримка корпоративної культури – нагороди, подяки, ритуали професійного визнання, інформаційна відкритість керівництва;
- ❖ гнучкість умов праці – адаптований робочий графік, підтримка work-life balance, можливості для суміщення роботи з навчанням.

Таблиця 1

Особливості управління лояльністю персоналу в сфері ОЗ

Особливості	Характеристика
Високий рівень стресу та відповідальності	Медичні працівники щоденно взаємодіють із пацієнтами в умовах тиску, невизначеності та емоційного навантаження. Це вимагає особливого підходу до психологічної підтримки персоналу та профілактики професійного вигорання.
Значення професійної ідентичності	Лояльність медичних працівників тісно пов'язана з відчуттям соціальної місії, професійного визнання та приналежності до авторитетної установи.
Обмежені можливості матеріального стимулювання	В умовах бюджетних обмежень та тарифної сітки важливого значення набувають нематеріальні форми стимулювання: кар'єрне зростання, гнучкий графік, навчання та участь у професійних заходах.

Лояльність медичного персоналу доцільно трактувати як інтегральну характеристику трудових ресурсів, що відображає рівень їхньої відданості стратегічним цілям, завданням і цінностям закладу охорони здоров'я, а також прийнятність методів досягнення поставлених цілей. У цьому контексті ключовими завданнями підвищення лояльності працівників медичної сфери є мінімізація показників кадрової плинності, виявлення та усунення прогалин в організації умов праці, удосконалення систем мотивації й стимулювання, а також систематичний моніторинг рівня задоволеності трудовою діяльністю.

Процес управління лояльністю персоналу закладів ОЗ доцільно розглядати як комплекс заходів, які наведено на рисунку 2. Зазвичай, методологія підвищення лояльності передбачає використання комбінації матеріального та нематеріального заохочення працівників із обов'язковим залученням механізмів зворотного зв'язку.

Розглянемо визначені етапи процесу управління лояльністю персоналу закладів ОЗ детальніше.

На першому етапі «Діагностика поточного стану лояльності персоналу закладу ОЗ» відбувається проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп. Це дозволяє провести аналіз плинності кадрів, рівня залученості, задоволеності працівників тощо.



Рис. 1. Ключові напрямки управління лояльністю персоналу в закладах ОЗ

На другому етапі «Аналіз чинників, що впливають на лояльність у конкретному закладі ОЗ» проводиться вивчення організаційної культури закладу ОЗ, стилю управління в ньому, умов праці, рівня комунікації тощо.

На третьому етапі «Формування стратегії підвищення лояльності персоналу закладу ОЗ» здійснюється визначення цілей, цільових груп персоналу та інструментів впливу. Також слід забезпечити розробку інформаційного порталу для внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку в конкретному закладі ОЗ.

На четвертому етапі «Розробка та впровадження програм і заходів щодо підвищення лояльності персоналу закладу ОЗ» можуть розроблятися і реалізовуватися програми наставництва, використовуватися інструменти нематеріального стимулювання, участь персоналу закладу ОЗ у прийнятті рішень, гнучкий графік його роботи, підтримка його професійного розвитку тощо.

На п'ятому етапі «Моніторинг результатів і коригування програм лояльності персоналу закладу ОЗ» здійснюється визначення ключових показників ефективності (КРІ), їх регулярна оцінка і, як наслідок, регулярний зворотний зв'язок у формі контролю і аудиту процесу управління лояльністю персоналу. Це забезпечує адаптацію заходів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища і, при потребі, перегляд стратегії підвищення лояльності персоналу закладу ОЗ



Рис. 2. Процес управління лояльністю персоналу закладів ОЗ
Складено зі врахуванням [1, 2, 3]

На завершальному етапі «Закріплення ефективних практик на рівні політик та стандартів закладу ОЗ здійснюється інституціоналізація успішних підходів в практику діяльності закладу ОЗ, їх інтеграція до кадрової політики та системи управління якістю.

Таким чином, завданнями топ-менеджменту та безпосередньо HR-служб закладів ОЗ є розробка та впровадження заходів, що сприяють підтримці безперервного процесу розвитку та вдосконалення персоналу на основі підвищення його лояльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зелінська А.М., Лавриненко С.О., Тарасович Л.В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184-190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190>
2. Наумова, О., Копил, А. Роль кадрового аудиту в системі управління ризиками організації: вплив на лояльність працівників. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 288-296. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-40>
3. Рак Н.С. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. № 1. С. 151–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_1_26

Крамар Микола Гнатович, *магістрант*,
Данилюк Марія Миколаївна, *к.е.н.*,
доцент кафедри управління та адміністрування

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА З ВЕТЕРАНАМИ ВІЙНИ ТА ДЕМОБІЛІЗОВАНИМИ ОСОБАМИ

В умовах війни та інших пов'язаних з нею викликів назріла проблематика негайного вирішення соціальних та психологічних проблем демобілізованих осіб, осіб з інвалідністю та ветеранів війни. Оскільки вказані категорії населення часто не в змозі справитися з цілою низкою проблем серед яких: проблеми в сім'я, важка адаптація до цивільного життя, травми чи інші фізичні обмеження, розлади поведінки та ін. Задля розв'язання цих та інших проблем назріла потреба у допомозі спеціалістів з соціальної роботи, чисельність яких не співвідноситься із запитами, що спричинює їх перевантаження ускладнює їх роботу та впливає на якість наданих соціальних послуг.

Власне соціальні працівники які мають навички надання відповідних комунікативних, психологічних, освітніх та реабілітаційних послуг можуть виступити тим місточком між військовими ветеранами та їх новими засадами цивільного життя, життя поза війною. Соціальні працівники будуть опікуватися такими категоріями клієнтів.

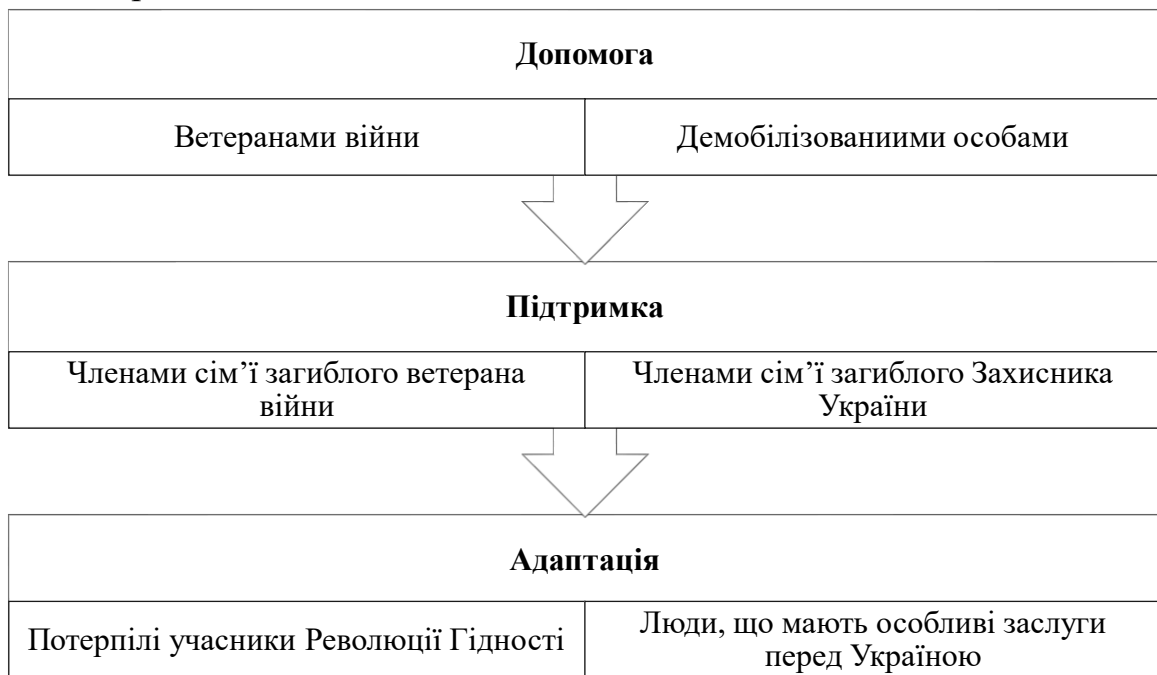


Рис. 1. Категорії клієнтів якими опікуються соціальні працівники.

Такі фахівці наразі є затребуваними та вкрай необхідними для демобілізованих осіб та ветеранів війни, а також їхніх родин для всебічної реалізації їх прав та свобод, гарантій які надаються державою в складний період пристосування до цивільного життя після військової служби.

Вказана діяльність є викликом для соціальних працівників з супроводу таких осіб, оскільки розширюється коло його повноважень. І вони стають провідниками ветеранів, першими з ким після родичів, вони почнуть

цілеспрямовану взаємодію після їх повернення з зони бойових дій. Працівник повинен знайти підхід до клієнта, вникнути в його індивідуальну ситуацію, проконсультувати та всесторонньо підтримати в час адаптації до цивільного життя. Оскільки супровід ветерана та надання йому необхідної допомоги та послуг забезпечується на законодавчому рівні.

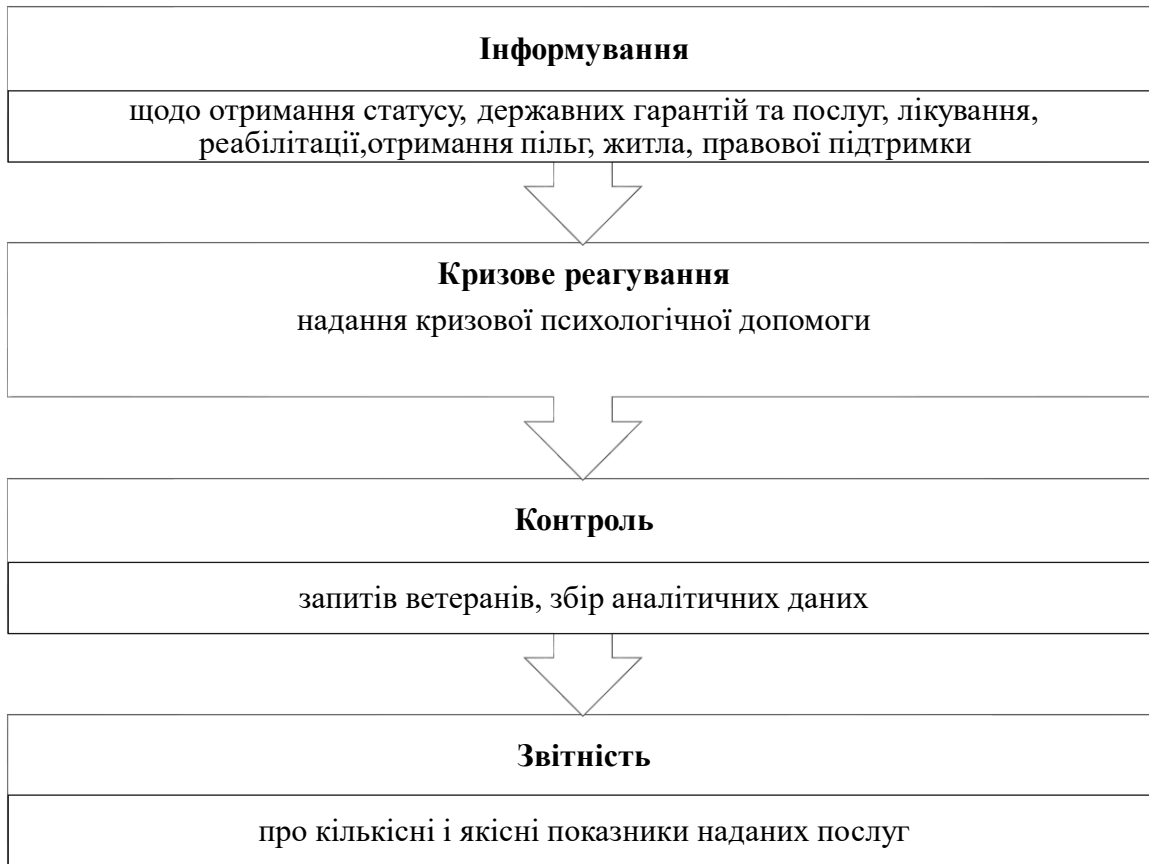


Рис. 2. Складові роботи соціального працівника з ветеранами

Соціальний працівник стає для ветеранів і членів їхніх сімей авторитетним джерелом інформації, діє на професійній основі, гарантуючи об'єктивність та достовірність даних. Пояснює їх права на основі діючих правових норм задля точного їх трактування і прикладного застосування. Підтримує ветерана, координує його діяльність, помагає отримати передбачені законами пільги чи послуги. Може діяти від його імені представляючи його інтереси, виражати його волю, формувати документи та наповнювати їх зміст.

Історія кожного ветерана чи демобілізованого є індивідуальною та специфічною, хтось потребує матеріальної чи психологічної підтримки, комусь важко адаптуватися до цивільного життя, а хтось не може впорядкувати побут чи влаштуватися на роботу. Тому соціальний працівник повинен враховувати індивідуальні особливості кожного клієнта його потреби та інтереси. В той же час бути гнучким та мобільним, здійснювати регулярну діагностику, відстежувати прогрес, виявляти труднощі та за потреби змінювати методи роботи, задля одержання бажаного результату.

Соціальний працівник обізнаний зі специфікою комунікації (вербальними і невербальними засобами) з ветеранами, здатен діагностувати проблему клієнта,

вибудувати з ним партнерські відносини та створити дружнє і комфортне середовище задля забезпечення повноцінного самостійного життя ветерана та його родини.

Сюди варто віднести роботу з іншими надавачами послуг, соціальний працівник повинен мобілізувати в одному кейсі всі можливі засоби підтримки ветерана. Це включає співпрацю з державними органами, неурядовими організаціями, що діють задля задоволення громадських інтересів, шляхом надання правових, консультаційних, освітніх та інших послуг. Стейкхолдерами що зацікавлені, дотичні і відкриті до співпраці.

Важко переоцінити роботу соціального працівника та її значення і користь для життя громади. Адже завдяки його праці наявні позитивні соціальні ефекти. Робота з демобілізованими та ветеранами є своєрідним викликом для соціальних працівників. Оскільки це клієнти з яким потрібен індивідуальний підхід та глибокий аналіз кожного конкретного випадку. Кінцевою метою роботи залишається м'яка адаптація ветеранів та створення сприятливого соціального клімату в громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Архипова С.П., Бік О.Я. Соціальна робота з військовослужбовцями – учасниками АТО, звільненими в запас. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. Луганськ, 2021. №6 (344). Ч.1. С.64–77. URL: <http://visnyk.luguniv.edu.ua/index.php/vped/issue/view/27/30> (дата звернення: 10.06.2024)*
2. *Блінов О.А., Тімкін І.Ф. Соціальна робота з пораненими військовослужбовцями в військовому госпіталі. Соціальна та освітня інклюзія: історія, сучасність, перспективи розвитку: колективна монографія у 2-х частинах. Ч.1. Інституційні та особистісні аспекти впровадження в Україні / за ред. С.П. Миронової, Л.Б. Платаш. Чернівці : Технодрук, 2021. С. 266-279*
3. *Івакіна, О. В. (2022). Соціальна робота з ветеранами війни-учасниками бойових дій в умовах російсько-української війни. Херсонський державний університет. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu>.*
4. *Кримчак Л.Ю. Роль фахівця із соціальної роботи в процесі супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. Інноваційна педагогіка. 2024. Випуск 72. С. 71.-75.*

Панчук Юрій Русланович, магістрант
Білецька Ірина Мирославівна, д.е.н., професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

СВІТОВИЙ АГРАРНИЙ РИНОК: СТРУКТУРА, МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ, ЧИННИКИ РОЗВИТКУ

Світовий АР є комплексною системою, в якій перетинаються виробництво, переробка, обмін і споживання сільськогосподарської продукції в глобальному масштабі, та яка функціонує за законами міжнародної торгівлі, інституційних норм, технологічного розвитку, екологічних обмежень й соціально-культурних трансформацій. У центрі даної системи не тільки матеріальні товари (зерно, олійні культури, фрукти, овочі, м'ясо, молочні продукти, риба), але й ресурси виробництва – земля, вода, праця, капітал – й інфраструктура: логістика, зберігання, сертифікація, стандарти.

Загальна структура включає географічні виміри (країни-експортери й імпортери), товарну диференціацію (сировина → готова продукція, масові культури → нішеві продукти), форми торгівлі (пряма торгівля, через посередників, через корпорації), а також інституційний компонент, зокрема, нормативно-правове середовище, міжнародні організації, угоди, стандарти безпеки.

Слід відзначити, що для світового АР важливою є географічна структура. Відповідно до даної ознаки світовий АР розподіляється на три великі блоки [1, с. 24-25]:

- ✚ ринки країн-експортерів (США, Канада, Бразилія, Аргентина, Австралія, Україна) – забезпечують основну пропозицію зернових, олійних і м'ясних товарів;
- ✚ ринки країн-імпортерів (ЄС, Китай, Індія, Японія, країни Близького Сходу, держави ОПЕК, Північна Африка, Індонезія, Пакистан, Філіппіни) – формують попит на продовольчу та сировинну продукцію;
- ✚ регіональні аграрні об'єднання – ЄС, МЕРКОСУР, НАФТА (USMCA), АСЕАН, які координують політику торгівлі та субсидування.

Також важливою ознакою для світового АР є інфраструктурне забезпечення, яке включає матеріально-технічну та інформаційну базу ринку, зокрема [2, 3]:

- ✚ транспортно-логістичну інфраструктуру (елеватори, порти, склади, транспортні мережі);
- ✚ біржову інфраструктуру (товарні біржі, трейдингові платформи, системи ціноутворення);
- ✚ інформаційно-аналітичні центри (моніторинг ринку, прогнозування, аграрна статистика).

В контексті інституційної структури світового АР виділяють:

- державні регулятори аграрної політики;
- міжнародні організації (ФАО, СОТ, ОЕСД);
- галузеві асоціації, кооперативи;
- науково-дослідні установи та дорадчі служби.

Механізм функціонування світового АР визначається як система взаємозв'язку та взаємодії ключових ринкових агентів. Він складається з низки взаємопов'язаних елементів: попиту, пропозиції, конкуренції, ціни та аграрного законодавства.

Головним інструментом, що пов'язує та впливає на всі інші елементи, є ціна. Вона виступає як механізм примусу, який, спрямовуючи підприємців на реалізацію власної мети (отримання прибутку), зрештою змушує їх діяти в інтересах споживачів, пропонуючи найбільш затребувані товари та послуги.

Оскільки аграрний ринок має стратегічне значення, його механізм включає як елементи саморозвитку, так і елементи державного регулювання (вплив на ціну, попит, пропозицію та конкуренцію). Для забезпечення безперешкодного та стабільного руху продукції від виробника до споживача необхідне застосування

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

економічних механізмів державного втручання. До них належать квотний механізм, який гарантує збут певної частки продукції, формування федеральних та регіональних продовольчих фондів і резервів, а також система державних закупівель, що використовуються для товарних інвестицій.



Рис. 1. Структура світового аграрного ринку за географічною ознакою

Складено зі врахуванням [1]

Серед основних чинників, які формують та забезпечують розвиток світового АР, виділяють економічні, політичні, технологічні, демографічні, інституційні, інфраструктурні, виробничі, природно-кліматичні та інші [4, 5].

Дані чинники формування та динамічного розвитку світового АР ми пропонуємо поділити на дві великі групи: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Серед екзогенних (зовнішніх) чинників розвитку світового АР, які також називають чинниками опосередкованого впливу і які формують макроекономічне середовище, в якому функціонують компанії на АР виділяють [4, 5]:

- чинники макросередовища. Це широка група, що включає економічні умови (наприклад, рівень платоспроможного попиту населення), політичну стабільність, технологічний розвиток, соціокультурні переваги, міжнародні відносини та екологічні вимоги;
- інституційні та регуляторні чинники. До них належать інструменти цінового регулювання, закони, державні органи та загальну розвиненість ринку. Успішне функціонування АР критично залежить

від подальшого розвитку маркетингових та інформаційних служб, зокрема реклами, яка є важливим елементом конкуренції та боротьби за ринок збуту;

- інфраструктурні чинники, зокрема, місце розташування підприємства, його віддаленість від транспортних магістралей, якість доріг та зв'язок.

Серед ендогенних (внутрішніх) чинників та показників внутрішнього потенціалу компаній на АР, які характеризують внутрішній потенціал виробничих одиниць та їхню здатність ефективно взаємодіяти з ринковим середовищем виділяють наступні [4]:

- + виробничі чинники. Вони включають розміри виробництва, спеціалізацію та диверсифікацію, ефективність використання чинників виробництва, а також показники продуктивності (врожайність, продуктивність тварин) та якість продукції;
- + природно-кліматичні умови. Хоча ці умови є об'єктивно заданими та зовнішніми для конкретного підприємства, вони визначають базовий виробничий потенціал країни і впливають на кінцеву собівартість та асортимент продукції.

Таким чином, теоретичний аналіз показує, що функціонування світового АР є не просто торгівлею продукцією сільського господарства, а інтегрованою системою, в якій взаємодіють виробничі, екологічні, інституційні, технологічні та соціокультурні елементи. Для досліджень і реалізації державної політики важливо врахувати динамічність чинників, інституційні бар'єри, екологічні вимоги і стійкість до шоків.

З огляду на це, розвиток аграрного потребує системного підходу, спрямованого на підвищення ефективності використання ресурсів, упровадження інноваційних технологій, удосконалення інфраструктури та створення умов для забезпечення продовольчої незалежності країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грибкова М.А. Когнітивна модель світового ринку сільськогосподарської продукції. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 1 (28). С. 19-29. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/4.pdf> (дата звернення 02.03.2025 р.)
2. Григорак М.Ю. *Транспортна логістика: навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 199 с.
3. Шмига О.О. *Інфраструктурне забезпечення ефективного розвитку ринку продукції АПК*. Дис. .. кандидата економічних наук. URL: <https://dspace.wuni.edu.ua/bitstream/316497/1565/1/dusert.PDF> (дата звернення 02.03.2025 р.)
4. Вініченко І.І., Крючкова Ж.В. *Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств*. *Економіка та держава*. 2017. № 4. URL: http://www.econotyu.in.ua/pdf/4_2017/8.pdf (дата звернення 02.03.2025 р.)
5. *Основи підприємницької діяльності та агробізнесу / За ред. М. М. Ільчука*. К.: Вища освіта, 2002. 398 с. 11.3.2. *Ринок сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки*. <https://buklib.net/books/35146/> (дата звернення 02.03.2025 р.)

Луців Юрій Ігорович, *магістрант,*
Синиця Світлана Михайлівна, *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри управління та адміністрування

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

У сучасному суспільстві ефективне управління персоналом стало одним із ключових елементів конкурентоспроможності організації. Аналізуючи зарубіжний досвід, можна визначити передовий досвід та методи, які можна застосувати до умов українських компаній, враховуючи економічні особливості, культуру праці та відповідні закони кожної країни [2].

У Сполучених Штатах управління персоналом має стратегічний характер і тісно пов'язане з досягненням загальних цілей компанії. Принципи гнучкості, ефективності та індивідуального підходу до співробітників є основою американської моделі управління персоналом. Велика увага приділяється розвитку лідерських якостей, мотивації за допомогою бонусів, акцій та соціальних пільг. Важливу роль відіграє корпоративна культура, що базується на довірі та ініціативності співробітників. Підбір персоналу здійснюється через внутрішні та зовнішні канали з широким використанням цифрових технологій.

Європейська модель управління персоналом характеризується орієнтацією на соціальне партнерство та суворим захистом прав працівників. У західноєвропейських країнах (Німеччина, Франція, Нідерланди) активно діють робочі ради, профспілки та інші форми колективного представництва. Основою кадрової політики є довгострокове планування, сталий розвиток людського капіталу, професійне навчання та підвищення кваліфікації. Німецькі компанії мають розвинену систему подвійної освіти, яка поєднує теорію та практику [4].

Японське управління людськими ресурсами базується на принципах довічної зайнятості, ієрархії, командної роботи та спільної відповідальності. Сильна корпоративна культура, гармонійні стосунки та постійне вдосконалення (кайдзен) сприяють високій лояльності та мотивації співробітників. Японські компанії прагнуть розвивати таланти в організації, тим самим зменшуючи плинність кадрів та створюючи умови для сталого розвитку.

У скандинавських країнах (Швеція, Норвегія, Данія) домінує модель «збалансованого лідерства», що поєднує гнучкість та соціальну відповідальність. Ключову роль відіграють принципи рівності, демократичного управління, гнучкого робочого часу, інклюзивності та екологічної відповідальності. Управління персоналом зосереджується на підтримці балансу між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на задоволеність працівників.

Система управління персоналом у Великій Британії поєднує елементи американської та європейської моделей. Розроблено системи оцінки ефективності роботи працівників, що дозволяють реалізувати індивідуальні шляхи розвитку. Активно використовуються електронні інструменти HR-аналітики, платформи дистанційного навчання та гейміфікація процесів розвитку персоналу [5].

Зарубіжний досвід також показує тенденцію до цифровізації HR-процесів. Зокрема, зростають системи управління талантами, використання штучного

інтелекту в рекрутингу, автоматизовані опитування щодо задоволеності працівників та платформи корпоративних комунікацій. Гнучкі методи організації роботи, такі як віддалена робота, гібридні методи та проектні команди, стають все більш поширеними.

Ще одним важливим фактором є ESG-підхід до управління персоналом (довкілля, соціальна відповідальність, корпоративне управління), який все частіше інтегрується в HR-стратегії багатонаціональних компаній. Розвиток м'яких навичок, гендерна рівність, психологічна та емоційна безпека, корпоративне волонтерство та інклюзивність стали важливими аспектами сучасного управління персоналом [7].

Застосування передового іноземного досвіду вимагає врахування культурних, інституційних та правових відмінностей. Наприклад, японську модель неможливо повністю застосувати до українських реалій, але елементи системи Кайдзен або командного підходу можна впровадити. Крім того, варто врахувати роль цифровізації, оскільки технології є рушійною силою змін у сфері управління персоналом.

Отже, вивчення та критичний аналіз іноземного досвіду в управлінні персоналом допоможе українським компаніям модернізувати свою HR-практику. Особливу увагу слід приділяти персоналізації мотивації, розвитку компетенцій, створенню безпечного та сприятливого середовища для співробітників, а також цифровій трансформації HR-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Денисенко М.П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств URL: Приазовський економічний вісник. 2018. №5(10). С.175-181.
2. Денисенко М.П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). № 4(52).2018. С. 231-238.
3. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17. DOI:10.32702/2306-6806.2019.4.11
4. Будякова О.Ю., Кратт О.А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна.2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
5. Будякова О.Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції, м. Київ, 30 листопада 2018 р. – Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 271-275.
6. Mykola Denysenko, Alona Melnyk, Zorina Shatskaya, Olena Budiakova International regulatory experiencebusiness activity. Research and Innovation: Collection of scientific articles. Yunona Publishing, New York, USA. 2019. p. 55-58.
7. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.
8. Денисенко М. П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.
9. Будякова О., Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. Вісник КНУТД. Спецвипуск. Київ: КНУТД, 2018. С.86-99.

Юсип Владислав Валентинович, магістрант
Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом (УП) в умовах дистанційної роботи має передбачати системну підтримку професійного розвитку співробітників, сприяти формуванню нових компетенцій та забезпечувати ефективну організаційну взаємодію незалежно від просторової віддаленості учасників трудового процесу. Навіть після завершення пандемії Covid-2019, багато компаній залишили гібридну або повністю дистанційну модель організації праці як ефективну і економічно доцільну. Таким чином, дослідження даної теми дозволяє сформуванню стійкі моделі організації праці в умовах нової реальності.

Запровадження технологій дистанційної роботи суттєво трансформує традиційну систему УП. Основні напрямки даної трансформації наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Напрямки трансформації традиційної системи УП в умовах дистанційної роботи

Складено зі врахуванням [1-3]

Насамперед, слід відзначити зміни в підходах до таких базових HR-функцій, як підбір кадрів, адаптація нових працівників, оцінка результатів діяльності, мотивація, навчання та розвиток. В умовах віддаленої взаємодії персоналу зростає роль цифрових інструментів та необхідність переосмислення управлінських практик.

Процес рекрутингу все частіше відбувається з використанням онлайн-інструментів: використовуються цифрові платформи (Work.ua, LinkedIn, Djinni

тощо), проводяться відеоінтерв'ю та автоматизоване тестування. Успішність адаптації працівника залежить від ефективної внутрішньої комунікації, наявності віртуального наставництва та чіткої структури онбордингу. У дистанційних умовах мотивація вимагає нових підходів і акценти зміщуються на нематеріальні стимули, серед яких гнучкий графік, відчуття автономії та довіри з боку керівництва тощо.

Також відбувається зміщення фокусу на цифрові та комунікаційні навички і надання переваги кандидатам, які здатні ефективно працювати в онлайн-середовищі. Важливою стає географічна гнучкість, яку розглядаємо як розширення кола кандидатів за межі регіону чи країни, що зумовлює зростання конкуренції на глобальному ринку праці.

Слід враховувати і оцінку самоорганізації та автономності працівників. Акцент слід робити на навички тайм-менеджменту, самодисципліни та здатність до самостійного прийняття рішень.

Іншим напрямком трансформації традиційної системи УП в умовах дистанційної роботи є зміни особливостей дистанційного контролю та оцінки результатів праці.

Особливого значення набуває контроль за продуктивністю праці. Якщо раніше переважала фізична присутність, то тепер актуальними стають KPI, OKR-системи, регулярні онлайн-зустрічі та цифрові засоби моніторингу (Time Doctor, Hubstaff тощо). Водночас постає ризик надмірного контролю, що може викликати стрес і втрату довіри в команді.

Ефективність реалізації дистанційної роботи значною мірою залежить від компетентного управління, орієнтованого на підтримку працівників, налагодження внутрішньої комунікації та досягнення результатів. Особливої уваги потребує управління комунікаційними процесами: створення прозорих каналів обміну інформацією, регулярне проведення відеоконференцій, а також застосування сучасних цифрових інструментів сприяють злагодженій роботі віддалених команд.

Оцінка ефективності праці на основі досягнутих результатів, а не фізичної присутності працівника в офісі, стає базовим критерієм продуктивності. Важливу роль відіграє також впровадження гнучкої системи мотивації, розвиток віртуальної командної культури та забезпечення емоційного добробуту співробітників, що загалом створює сприятливі умови для функціонування дистанційної зайнятості.

У період активного впровадження цифрових технологій дистанційна робота перетворюється не тільки на актуальний тренд, а й на невід'ємний елемент сучасного професійного досвіду. Ефективне управління персоналом у таких умовах ґрунтується на низці ключових підходів [1-3]:

1. Використання сучасних технологій є критичним фактором ефективного управління дистанційними працівниками. Цифрові платформи для відеозв'язку, спільної роботи та обміну документами створюють повноцінний віртуальний офіс, забезпечуючи інтеграцію та комунікацію між членами команди.

2. Формування гнучкого робочого середовища, яке дозволяє працівникам самостійно управляти робочим часом і простором, сприяє підвищенню

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

задоволеності працею та продуктивності. Надання автономії у виборі методів і місця виконання завдань є важливою умовою ефективної взаємодії.

3. Комунікація є ключовим чинником в організації дистанційної роботи. Постійні відеозустрічі, онлайн-чати та електронна пошта не тільки підтримують оперативний зв'язок, а й формують відчуття належності до колективу. Регулярний зворотний зв'язок сприяє коригуванню очікувань і підвищенню продуктивності.

4. Чітке формулювання цілей і завдань забезпечує стабільність та передбачуваність у роботі. Прозорість у встановленні пріоритетів, планів та критеріїв оцінювання дозволяє кожному співробітнику розуміти власну роль і внесок у досягнення загальних результатів.

5. Сприяння професійному розвитку віддалених працівників через доступ до онлайн-курсів, вебінарів та інших навчальних ресурсів стимулює їхнє безперервне навчання та підвищення кваліфікації відповідно до сучасних вимог ринку праці.

6. Системи мотивації, адаптовані до віртуального середовища, посилюють залученість персоналу. Визнання досягнень, організація онлайн-подій та розвиток корпоративної культури у дистанційному форматі сприяють підвищенню лояльності та взаємодії в колективі.

Не менш важливим є постійне оновлення завдань і встановлення очікувань через регулярні зустрічі та використання цифрових систем управління проектами, що дозволяє ефективно координувати діяльність працівників у дистанційному режимі.

Інтенсивне використання технологій для організації праці (Zoom, Microsoft Teams, Trello тощо) потребує глибшого аналізу їх ефективності, безпеки та впливу на продуктивність. Розуміння можливостей таких рішень є запорукою цифрової трансформації HR-процесів.

Також впровадження технологій дистанційної роботи зумовлює виникнення викликів для корпоративної культури підприємств.

В умовах відсутності фізичних зустрічей зростає загроза ізоляції, втрати командного духу та ідентичності організації. У відповідь на це HR-фахівці запроваджують віртуальні тимбілдинги, онлайн-заходи, внутрішні соціальні мережі (Workplace, Yammer), що підтримують взаємозв'язок і залученість працівників.

В умовах просторової віддаленості працівників постає загроза зниження командної взаємодії, залученості й емоційного зв'язку з організацією. Дослідження допомагає виявити механізми збереження корпоративної культури, соціальної згуртованості та підтримки ментального здоров'я персоналу.

Таким чином, дистанційна робота, яка набула широкого поширення в сучасному бізнес-середовищі, вимагає впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Вона виставляє нові вимоги до HR-менеджменту, вимагаючи цифрової трансформації кадрових процесів, розвитку нових управлінських компетенцій та збереження ефективної комунікації в умовах просторової роз'єднаності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гребенюк, Г. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. 188-195. 10.18664/btie.86.310116.
2. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> (дата звернення 25 січня 2025 року)
3. Плехов Д. О. Дистанційна зайнятість як одна із форм трудових відносин в умовах сьогодення. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 5 (34). С. 84–87.

Стахнюк Олег Олександрович, магістрант
Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ
МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ**

У сучасному глобалізованому світі цифрова трансформація (ЦТР) виступає одним із ключових драйверів зміни економічних моделей, формування нових ринкових механізмів, а також розвитку міжнародної торгівлі і міжнародних економічних відносин. Цей процес передбачає не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), але й ґрунтовну перебудову бізнес-моделей, трансформацію виробничих, фінансових і сервісних ланцюгів, зміну ролі інформації, даних та інтеграції в глобальні екосистеми [1]

Під ЦТР розуміють системний процес використання цифрових технологій, даних і платформи як основних чинників створення вартості, який охоплює зміни в організації виробничих і управлінських процесів, взаємодії суб'єктів економіки та створення нових бізнес-моделей.

Даний процес, відповідно до досліджень фахівців CitiGroup, має три взаємозв'язані виміри [1]:

- оцифрування існуючих видів діяльності;
- виробництво і розвиток фізичних продуктів та інфраструктури, які підтримують цифрову економіку;
- виникнення нових типів економічної активності, неможливих або неефективних у традиційній, аналоговій економіці.

Міжнародна торгівля є однією з найдавніших і водночас найдинамічніших форм економічних зв'язків між країнами. Вона забезпечує обмін товарами, послугами, капіталом, технологіями та інформацією між державами, створюючи підґрунтя для глобалізації світового господарства.

Еволюція міжнародної торгівлі відображає загальні тенденції розвитку економічної думки та технологічного прогресу.

Її класичний етап (XVII–XIX ст.) базувався на теоріях абсолютних (А. Сміт) і порівняльних переваг (Д. Рікардо), що визначали вигоди спеціалізації.

Неокласичний підхід (XX ст.) зосереджувався на факторах виробництва (модель Гекшера–Оліна) та впливі митної політики.

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

А сучасний етап пов'язаний із глобалізацією та цифровізацією, які розширюють простір міжнародних економічних відносин і формують нові закономірності світової торгівлі.

Сьогодні міжнародна торгівля охоплює не тільки фізичні товари, а й цифрові продукти, інтелектуальні послуги, програмне забезпечення, онлайн-навчання, електронні фінансові сервіси. Це стало можливим завдяки розвитку інформаційних технологій, телекомунікацій і цифрових платформ (Amazon, Alibaba, eBay тощо), які забезпечують прямі зв'язки між виробниками і споживачами різних країн.

Ключовою тенденцією є дематеріалізація обміну, при якій головною цінністю стає не фізичний продукт, а інформація, технологія чи сервіс. Водночас цифрова торгівля стимулює розвиток логістики, фінансових інструментів і міжнародного регулювання, зокрема у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних.

Отже, еволюція міжнародної торгівлі відбувається від традиційних форм обміну до інтелектуалізованої цифрової торгівлі, у якій швидкість, доступність та прозорість стають головними конкурентними перевагами.

У контексті міжнародної економіки ЦТР означає перехід від економіки, орієнтованої здебільшого на потоки фізичних товарів, до моделі, у якій дані, інформація, платформні рішення, цифрові сервіси відіграють усе більш вагому роль.

Це має кілька суттєвих наслідків [1, 2]:

- підвищення продуктивності та ефективності виробництва і логістики;
- зниження транзакційних витрат в міжнародній торгівлі (через цифрові платформи, автоматизацію, аналітику);
- розширення ринків і доступу до них для економічних агентів, включно з малим і середнім бізнесом, через цифрові канали;
- зростання частки цифрових послуг у міжнародному обміні.

ЦТР стимулює розвиток глобальної економіки кількома шляхами (рис. 1).

По-перше, цифрові технології сприяють інтеграції ринків: завдяки електронній комерції, цифровим платформам, онлайн-послугам, транснаціональним цифровим ланцюгам постачання. Це змінює динаміку міжнародної торгівлі, робить її більш гнучкою, швидкою, масштабованою.

По-друге, у виробничих ланцюгах зростає роль цифрових платформ і ефективних логістичних/цифрових рішень, що дозволяє країнам та компаніям інтегруватись у глобальні ланцюги створення вартості. Це означає, що до міжнародної економіки долучаються не тільки традиційні товарні потоки, а й цифрові послуги, дані, програмне забезпечення та інтелектуальна власність.

По-третє, для економік це означає потенційне прискорення зростання: за даними CitiGroup, цифрова частка економіки вже значна, у США зростання цифрової економіки у 2017–2022 роках складало понад 7 % щорічно, на відміну від 2,2 % загального економічного зростання [1].

Таким чином, це має прямий вплив на міжнародну торгівлю: через цифрові платформи країни можуть збільшувати експорт/імпорт цифрових продуктів і послуг, розширювати доступ до нових ринків і скорочувати бар'єри.

Одним із найбільш значущих наслідків ЦТР для міжнародної торгівлі є спрощення процесу продажу та придбання товарів та послуг. Онлайн-торгівля, електронна комерція та цифрові платформи надають компаніям можливість просувати свої товари та послуги в Інтернет та охоплювати цільову аудиторію по всьому світу. Це створює нові можливості для малого бізнесу конкурувати у глобальному масштабі та залучати клієнтів з різних країн.

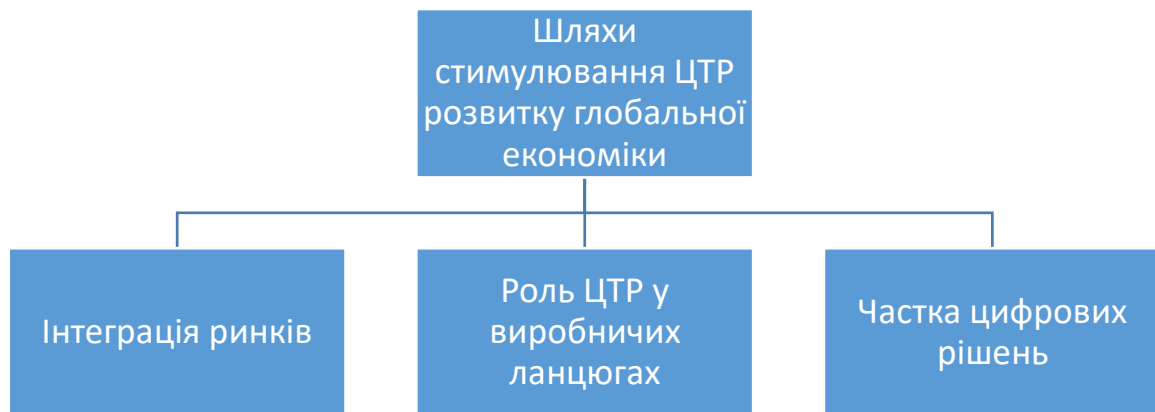


Рис. 1. Шляхи стимулювання ЦТР розвитку глобальної економіки

ЦТР має також і регуляторно-інституційний аспект. Щоб країни могли скористатись потенціалом ЦТР у міжнародній економіці, необхідні [3, 4, 5]:

- доступна, швидка та безпечна цифрова інфраструктура (широкосмуговий інтернет, дата-центри, хмарні сервіси);
- нормативно-правове середовище, що забезпечує захист даних, кібербезпеку, цифрову ідентифікацію, стандартизацію цифрових транзакцій;
- розвиток цифрових навичок населення та працівників бізнесу, щоб скористатись новими можливостями;
- міжнародне співробітництво у сфері цифрової торгівлі, платформ і стандартів, що є особливо актуально для міжнародної економіки.

ЦТР спростила старі методи торгівлі та бізнес-моделі та дозволила впровадити нові. Цифрові версії продуктів та послуг конкурують із фізично інтегрованими версіями, а цифрові/спрощені бізнес-моделі дистрибуції конкурують із традиційними бізнес-моделями дистрибуції.

Настання етапу цифрової трансформації призвело до виникнення низки проблем регулювання, пов'язаних зі змінним ландшафтом міжнародної торгівлі.

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

До них належать необхідність забезпечення мережної нейтральності, доступу до цифрових ресурсів, локалізації даних та лібералізації транскордонних потоків даних, захисту даних та встановлення чітких правил, що регулюють ці нові цифрові процеси

Дані чинники мають безпосередній вплив на здатність держав і підприємств інтегруватись у цифрову глобальну економіку. Якщо країна має слабку цифрову базу, вона ризикує залишитись позаду, оскільки, підвищення цифрової нерівності стає викликом глобального масштабу.

Отже, ЦТ є фундаментальним елементом сучасної трансформації суспільства, визначаючи траєкторію його подальшого розвитку, змінюючи характер соціально-економічних відносин і створюючи підґрунтя для становлення цифрової економіки як провідного чинника глобальних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *The Digital Transformation of the Global Economy*. 2024. URL: <https://www.citigroup.com/global/insights/the-digital-transformation-of-the-global-economy> (дата звернення 08.05.2025 р.)
2. Wang Di, Shao Xuefeng. *Research on the impact of digital transformation on the production efficiency of manufacturing enterprises: Institution-based analysis of the threshold effect*. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Volume 91. Pp. 883-897. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.01.046> (дата звернення 14.05.2025 р.)
3. *Digital*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview> (дата звернення 14.05.2025 р.)
4. *Digital Progress and Trends Report 2023*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report> (дата звернення 14.05.2025 р.)
5. *Suntsova O. Digital transformation of the global economy: challenges and opportunities*. 2024. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5125647> (дата звернення 14.05.2025 р.)

**Босович Ілля Петрович, магістрант,
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування**

МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник.

В системі охорони здоров'я виключно важлива роль відведена безпосередньо медичному працівникові, тому управління розвитком кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства і держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме керівні кадри мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів і їх структури [2].

Поняття "кадри" визначають суть поняття "кадрова політика". Персонал — це весь склад установ. Кадри — це не лише штатні кваліфікаційні працівники, а і кадри, що відповідають своєму робочому місцю [6].

Отже, суть кадрової політики полягає у забезпеченні підготовки відповідних працівників до займання посад, що з'являються в організації в певний (прогнозований) час її становлення, функціонування й розвитку. Переломним моментом в історії кадрового забезпечення стали 30-ті роки, коли в кадровій політиці замість професійної, кваліфікаційної й психофізіологічної придатності на перший план вийшла політична. Кадровій політиці, насамперед, намагалися надати політичне (ідеологічне) забарвлення. Оскільки партія фактично була партією державною й усі інші суб'єкти кадрової політики лише виконували її директивні вказівки, то практично не розрізнялися поняття "кадрова політика" і "державна кадрова політика", хоча вони й різні за змістом [7; 8].

"Кадрова політика" — значно ширше поняття, тому що її суб'єктами виступають підприємства, установи, організації, політичні партії, органи державної влади та місцевого самоврядування [5].

Проведений аналіз наукових джерел, дає підстави стверджувати, що дослідники по-різному трактують поняття "кадрова політика".

На основі системного аналізу літературних джерел, автори яких досліджують основні напрями та методи управління кадрами [2—5], можна зробити висновок, що основними складовими системи кадрової роботи є такі підсистеми:

— аналізу, планування та прогнозування кадрів. Основними завданнями цієї підсистеми є розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації. Вирішення зазначеної складової повинно дати відповідь на запитання "Хто потрібен і в якій кількості?";

— підбору, розстановки, оцінки та безперервного навчання кадрів. Основними завданнями цього етапу є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами та організація ефективного стимулювання їх діяльності;

— раціонального використання кадрів на державній службі. Виконання завдань цієї підсистеми передбачає здійснення комплексу дій щодо створення високопродуктивних та стійких колективів державних службовців. Отже, на основі аналізу опрацьованих нами літературних джерел можна зробити висновок, що кадрова політика у державі повинна формуватися за вже встановленими організаційними принципами державної кадрової доктрини, зокрема:

— добір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями на засадах комплексної і об'єктивної їх оцінки;

— рівність і відкритість усіх прийнятих на посаду за умови наявності відповідних професійних знань і кваліфікації;

— вирішення всіх кадрових питань демократично і гласно, забезпечення оновлення кадрів, дотримання законності і нормативних вимог у кадрових питаннях.

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Проведений нами аналіз літературних джерел свідчить про те, що кадрова політика — це [3;4; 6]:

а) сукупність теоретичних знань і організаційно-практичних заходів органів державної влади, спрямованих на визначення та втілення в життя мети, характеру, принципів, завдань і методів кадрового забезпечення;

б) система принципів, форм і методів, спрямувань діяльності органів управління та їх практична реалізація в процесі кадрової роботи, яка спрямована на комплектування органів державної влади компетентними кадрами, створення умов для їх ефективної роботи і забезпечення їх соціального захисту, а також об'єктивну оцінку ефективності цього процесу;

в) генеральний напрям у кадровій роботі, визначений сукупністю найважливіших принципових положень, виражених у державній та відомчих рішеннях на далеку перспективу або на певний період функціонування органів управління.

Інструментом реалізації кадрової політики виступає планування кадрової роботи. Кадрове планування — складова частина управління персоналом, система заходів, прийнята в органах місцевого самоврядування. Метою кадрового планування є забезпечення органу необхідним складом персоналу, професіоналами, здатними виконати поставлені перед ними перспективні і поточні завдання [8].

Аналіз наукових праць українських учених свідчить про те, що в сфері охорони здоров'я існують поняття "спеціаліст з державного управління охороною здоров'я", "менеджер в охороні здоров'я", "керівник медичного закладу".

На перший погляд ці поняття є дуже схожими, але, дослідивши їх значення, ми виявили певні відмінності, а саме:

— спеціаліст з державного управління охороною здоров'я — це державний службовець, як правило, лікар за фахом, який обіймає ту чи іншу посаду на державній службі у сфері охорони здоров'я (наприклад, очолює районне чи працює в обласному управлінні охороною здоров'я) [2];

— менеджер в охороні здоров'я — це, насамперед, не державний службовець, часто і не лікар, який працює в лікувально-профілактичному закладі чи очолює його та виконує організаційну роботу щодо реалізації замовлення на контрактних засадах. Як правило, менеджер може мати юридичну чи економічну освіту [2];

— керівник медичного закладу — це менеджер технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво тими чи іншими медичними технологічними процесами, координує дії окремих її ланок і об'єднує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату [1].

Технологія кадрового менеджменту організації охоплює широкий спектр засобів [1]: вивчення ринку праці, пошук, вербування, відбір та прийом кадрів; ділова оцінка персоналу під час прийому на роботу, атестації, підбір та розставляння кадрів; мотивація і стимулювання кадрів;

- адаптація працівників у колективі та їх професійна орієнтація;
- оцінка трудової діяльності і атестація;

- організація праці, розробка посадових інструкцій;
- дотримання ділової етики та корпоративної культури;
- планування ділової кар'єри і управління службово-професійним просуванням; - забезпечення безпеки персоналу; управління нововведенням у кадровій роботі; - навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління поведінкою персоналу в організації та дотримання дисципліни праці; управління соціальним розвитком персоналу; звільнення персоналу.

В економічній теорії ефективність визначається виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо кадрового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями. Причому ефективність використання кадрового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу.

У роботі О.П. Єгоршина проведено аналіз існуючих концепцій оцінки ефективності роботи персоналу та управління ним, принциповою відмінністю яких є система критеріальних показників, на яких базується оцінка. Так, у даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності:

1) система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій тощо;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу і т. ін.;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці і т. ін.

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання кадрового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для її оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи.

За таких умов комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності. Отримане значення переводиться в бальну шкалу виміру і свідчить про внесок кожного окремого показника в загальну ефективність використання кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Paying for Performance in Health Care/Implications for health system performance and accountability//Ed. by Cheryl Cashin, Y- Ling Chi, Peter C. Smith, Michael Borowitz and Sarah Thomson//Open University Press: World Health Organization. – 2014. – 338 p. 2.*
2. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я аналітична доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/health-a1e6b.pdf>.
3. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналіт. доп. / Т. П. Попченко. – К. : НІСД, 2012. – 96 с.
4. Медичні кадри. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
5. Худоба О.В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України/ О.В. Худоба. – Режим доступу: www.kbuapa.kharkov.ua
6. Білинська М. М. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я / М. М. Білинська, Т. П. Попченко // Державне управління: теорія та практика. – 2006. – № 1. – Режим доступу до журн. : <http://nbuv.gov.ua/e%2Djournals/DUTP/2006%2D1>.
7. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / авт. кол. : М. М. Білинська, Я. Ф. Радиш, І. В. Рожкова та ін. ; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. – К. ; Львів : НАДУ, 2012. – 240 с.
8. Попченко Т. П. Щодо кадрової політики, як основи провадження реформування вітчизняної сфери охорони здоров'я / Т. П. Попченко // Аналіт. записка. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/catalogue/12/0/1/>.

Воробець Василь Семенович, магістрант
Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Трудовий процес у закладах охорони здоров'я (ОЗ) має свої відмінності, які безпосередньо впливають на систему мотивації. Ненормований графік роботи, нічні чергування та непередбачувані надзвичайні ситуації вимагають розробки особливих гнучких механізмів стимулювання персоналу. Крім того, через високу відповідальність за життя і здоров'я пацієнтів, критично важливим стає забезпечення умов для підтримки професійної впевненості медиків, а також їхнього постійного професійного вдосконалення.

Мотивація медичних працівників має низку унікальних аспектів, обумовлених специфікою їхньої професійної діяльності. Насамперед, важливо

враховувати соціальну спрямованість їхньої праці. Це, зокрема, відзначають Е. Десі та Р. Райан, які розглядають переважання внутрішньої мотивації, пов'язаної з місією допомоги (альтруїзм, професійне покликання) [1].

Для багатьох лікарів, медсестер та інших медичних фахівців ключовим мотиваційним чинником є внутрішнє бажання допомагати людям, що проявляється у почутті професійного покликання та альтруїзму. Однак саме ця висока відданість справі часто призводить до емоційного вигорання, особливо з огляду на постійні стресові ситуації та інтенсивне емоційне навантаження, характерні для медичної сфери.

Система мотивації в закладах ОЗ повинна враховувати комплексність стимулів. З одного боку, важливу роль відіграють матеріальні чинники, такі як конкурентні заробітні плати (особливо для дефіцитних спеціальностей) чи премії за успішне вирішення складних випадків. З іншого боку, значний вплив мають нематеріальні стимули, серед яких можна відзначити публічне визнання заслуг (наприклад, через проведення конкурсів на кшталт «Лікар року, місяця» тощо), можливості професійного зростання (участь у конференціях, стажуваннях) та створення комфортного психологічного клімату в колективі закладу ОЗ.

В передньому параграфі відзначалась важливість заробітної плати. Однак, однією із основних проблем мотивації персоналу закладів ОЗ, особливо державних, є низький рівень заробітної плати, що не відповідає високим фізичним, емоційним та професійним навантаженням, зокрема, середнього та молодшого [2, с. 127]. В умовах воєнного стану спостерігається значна інтенсифікація негативних чинників, які впливають на мотиваційні процеси персоналу закладів ОЗ. Це зумовлено як підвищенням професійних ризиків, так і дефіцитом матеріальних та організаційних ресурсів. Вплив недостатнього рівня заробітної плати на мотиваційний стан персоналу закладів ОЗ наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Показники впливу низької заробітної плати на мотивацію персоналу закладів ОЗ [2, с. 127]

Чинники	Наслідки
Зниження продуктивності праці	Відсутність стимулу до якісного виконання обов'язків, формальний підхід до роботи
Кадровий відтік	Перехід фахівців у приватний сектор або за кордон у пошуках кращих умов
Емоційне вигорання	Хронічна втома, зниження рівня емпатії та професійного задоволення
Незадоволеність роботою	Формування негативного ставлення до професії, зростання рівня конфліктності в колективі
Додаткове навантаження на персонал	Брак кадрів призводить до перевантаження тих, хто залишається, що погіршує якість медичних послуг
Зниження рівня професійного розвитку	Відсутність мотивації до навчання та підвищення кваліфікації через неможливість реалізації отриманих знань

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Таким чином, наукові дослідження підтверджують, що недостатній рівень заробітної плати продовжує залишатися визначальним фактором демотивації персоналу в державному секторі ОЗ. Дана проблема особливо загострюється в умовах воєнного стану, коли значно зростає професійне навантаження на працівників сектору ОЗ при одночасній недостатності матеріальних стимулів.

Важливим аспектом мотиваційної системи в сфері ОЗ є можливість кар'єрного розвитку, оскільки професійне зростання персоналу закладів ОЗ безпосередньо корелює із якістю надання медичних послуг. Як демонструють дані таблиці 2, відсутність чітких перспектив кар'єрного зростання має суттєві негативні наслідки для функціонування системи ОЗ, зокрема, в державному секторі.

Таблиця 2

Показники впливу кар'єрного зростання на мотивацію персоналу закладів ОЗ [2, с. 128]

Чинник	Наслідки
Відсутність стимулу до професійного розвитку	Зниження зацікавленості у підвищенні кваліфікації, зменшення ефективності праці
Незадоволеність роботою	Втрата мотивації, зростання рівня емоційного вигорання та розчарування у професії
Кадровий відтік	Пошук можливостей для розвитку в приватному секторі або за кордоном.
Зниження якості медичних послуг	Менша зацікавленість у впровадженні нових методик та покращенні стандартів лікування
Погіршення корпоративної культури	Відсутність здорової конкуренції, низький рівень залученості персоналу до життя медичного закладу
Пасивність у робочих процесах	Виконання мінімального обсягу роботи без ініціативи та прагнення до змін

Організаційна структура закладів ОЗ також накладає певні обмеження на мотиваційні процеси в управлінні персоналом. Обмеженість бюджетів, особливо в державних закладах ОЗ, часто не дозволяє повною мірою використовувати фінансові стимули. Крім того, ієрархічна система, яка є характерною для сфери ОЗ, іноді може обмежувати ініціативу молодих спеціалістів, що негативно позначається на їх мотивації.

У сучасних умовах праця працівників закладів ОЗ все більше мотивується внутрішніми чинниками, а багато зовнішніх чинників, окрім соціальної важливості їх професійної діяльності, діють недостатньо. Використовуються особистісні характеристики лікарів, такі як відповідальність, почуття обов'язку, вірність лікарській присязі, любов до своєї справи, але зовнішніх стимулів з боку держави недостатньо. Досі мало уваги приділяється формуванню постійного механізму мотивації, що базується на регулярному моніторингу мотиваційних потреб персоналу та рівня їх задоволеності, з використанням відповідних методів мотивації для кожного працівника. Основним завданням керівників закладів ОЗ стає мотивація колективу.

Для ефективного мотивування персоналу закладів ОЗ керівникам рекомендується впроваджувати програми психологічної підтримки, такі як супервізії чи тренінги з управління стресом. Важливим інструментом є система менторства, яка допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися. Також позитивний ефект може дати використання елементів гейміфікації, наприклад, створення рейтингів ефективності відділів або окремих фахівців.

Таким чином, мотивація персоналу закладів ОЗ має бути однією з пріоритетних цілей в управлінні будь-яким таким закладом. В даній час їх керівники мають можливості гнучкого підходу у створенні власних систем та впровадженні існуючих моделей, які довели свою ефективність. Це допомагає персоналу досягати особистих цілей та глобальних цілей закладу ОЗ, в якому вони працюють. Відправною точкою є гарантована постійна заробітна плата. Змінно-преміальна оплата передбачає додаткову оплату за понаднормову роботу, сумісництво, стаж тощо, тобто оплата праці має бути прив'язана до об'єктивно вимірюваних результатів. Отже, мотивація персоналу закладів ОЗ вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансові стимули, повагу до професійної автономії та постійну турботу про психологічний стан персоналу. Лише збалансована система мотивації дозволить забезпечити високу якість медичної допомоги та зберегти цінні кадри в умовах сучасних викликів ОЗ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Deci E.L., Ryan, R. M. Self-Determination Theory in Health Care. Health Psychology Review. 2008. № 49(3). P. 182-185.*
2. *Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г. Стратегії покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 125-132. (дата звернення: 20.06.2025).*

Клід Мар'яна Олександрівна, магістрант
Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У третьому тисячолітті цифрова трансформація стала головним чинником, що змінює економіку, структуру ринку праці та, відповідно, вимоги до професійних знань і навичок працівників. Сучасні організації стикаються не тільки із автоматизацією виробничих процесів, але й із необхідністю переосмислення способів управління людськими ресурсами, серед яких ключове місце займає система навчання персоналу.

Окрім класичних підходів до навчання та розвитку персоналу, застосовуються також інноваційні методи. З метою забезпечення інноваційного розвитку організація, орієнтована на самонавчання, зосереджує увагу на формуванні сприятливого внутрішнього середовища, яке сприяє розкриттю ідейного потенціалу персоналу та узгодженню стратегічних цілей підприємства з професійними потребами працівників, беручи до уваги актуальні інноваційні виклики у сфері розвитку кадрового потенціалу (рис. 1).

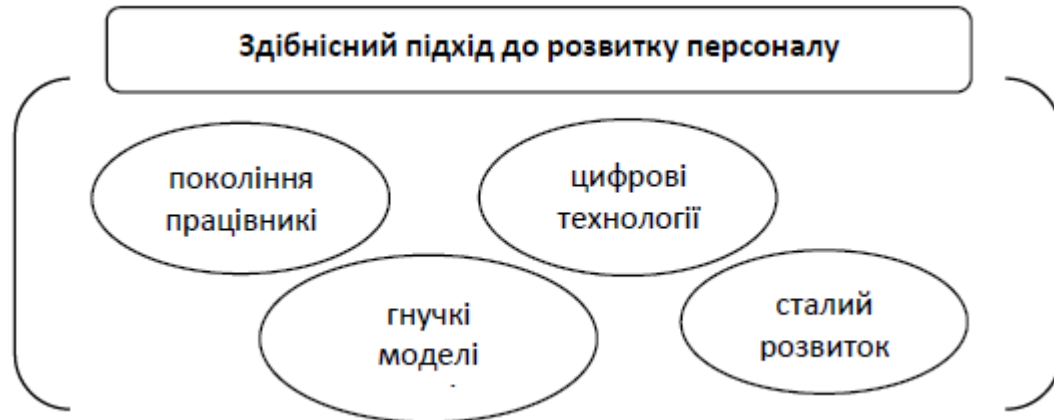


Рис. 1.4. Інноваційні виклики у навчанні персоналу і розвитку лідерства [1, с. 287]

П. Плавчан, В. Брич та О. Борисяк також виділили цифрові компетенції, які необхідні для менеджерів з персоналу [1, с. 288].

Процеси цифровізації кардинально трансформують підходи до організації та управління навчанням персоналу. Технологічні зміни, зокрема розвиток електронного навчання (e-learning), мобільних платформ, відеоконтенту, віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), створюють передумови для гнучкішого, персоналізованого та ефективного навчання працівників.

Управління навчанням персоналу в умовах цифровізації є сукупністю дій, спрямованих на планування, організацію, контроль і розвиток навчальних процесів із використанням сучасних цифрових технологій, інструментів та платформ. Таке управління забезпечує не тільки професійний розвиток працівників, а й адаптацію організацій до постійних змін у зовнішньому середовищі, підвищення їх інноваційної здатності та конкурентоспроможності.

Цифровізація створює нову реальність, в якій традиційні форми навчання втрачають ефективність. Як відзначає М. Армстронг [2], електронне навчання (e-learning) забезпечує більшу гнучкість, доступність і масштабованість освітнього процесу. Працівники можуть навчатися в зручний час і в зручному темпі, що відповідає принципам навчання дорослих (андрагогіки) [3].

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у своїй стратегії розвитку навичок, яку оприлюднено у 2021 році, наголошує, що цифрові платформи є ключовими інструментами для забезпечення неперервного професійного розвитку (lifelong learning), особливо в контексті швидкого застарівання знань [4]. А в дослідженні World Economic Forum [5] прогнозується, що до 2025 року понад 50% існуючих працівників сучасних підприємств потребуватимуть перекваліфікації або серйозного оновлення знань, що робить навчання, і, зокрема, цифрове, не опцією, а необхідністю.

Цифрове навчання дозволяє організаціям забезпечувати доступ до знань у онлайн-режимі (24/7), скорочувати витрати на офлайн-тренінги, масштабувати програми розвитку незалежно від географії та кількості працівників [4]. На думку М. Армстронга, цифрові інструменти розширюють можливості

самостійного навчання, формування індивідуальних траєкторій розвитку та сприяють підвищенню залученості персоналу до освітнього процесу [2].

Управління навчанням у цифровому середовищі базується на застосуванні різних інструментів та підходів, серед яких [6-11]:

- E-learning — дистанційне навчання через Learning Management Systems (LMS) – Moodle, TalentLMS, Canvas, які дозволяють управляти навчальним контентом, відстежувати прогрес, автоматизувати оцінювання;

- платформи масових онлайн-курсів (MOOC) — Coursera, edX, Prometheus, Udemu тощо;

- мікронавчання (microlearning) – подання інформації малими порціями (менше 20 хвилин), для ефективного засвоєння знань;

- мобільні додатки (mobile learning) для мікронавчання - навчання через мобільні додатки у будь-який час і місце (наприклад, EdApp, Quizlet);

- AI-based adaptive learning – технології штучного інтелекту, які персоналізують навчальний контент під потреби кожного працівника підприємства;

- гейміфікація (gamification) – використання ігрових елементів у процесі навчання для підвищення мотивації, зокрема, використання ігрових елементів: балів, рейтингів, змагання, що підвищують мотивацію та заученість тощо/

Введення різноманітних видів і форм навчання, зокрема інноваційних (мікронавчання, гейміфікація, мобільне навчання тощо), забезпечує сучасним підприємствам можливість задовольняти потреби в розвитку співробітників у стратегічному напрямку. Такий підхід сприяє збільшенню ефективності підготовки персоналу, мотивує до здобуття знань та підвищує конкурентоспроможність організації.

Варто відзначити, що у практиці українських підприємств поширеним стає змішане навчання (blended learning), яке поєднує традиційні та цифрові методи [12].

В умовах цифровізації ключовими змінами в управлінні навчанням є [1, 5, 12]:

- використання систем управління навчанням – LMS, які дозволяють адмініструвати, відстежувати та оцінювати процеси навчання;

- акцент на microlearning – короткі, концентровані модулі навчання, адаптовані до конкретних потреб працівника;

- розвиток персоналізованих освітніх траєкторій, заснованих на аналізі даних (learning analytics);

- інтеграція ігрових механік (gamification) для мотивації до навчання;

- використання штучного інтелекту (AI) для адаптації навчального контенту в реальному часі;

- перехід до онлайн та змішаних форматів навчання, що комбінують віртуальні та офлайн-активності.

Управління навчанням у цифрову епоху потребує переосмислення всього навчального циклу – від аналізу потреб до оцінки результатів, зокрема:

1. Аналіз потреб в умовах цифрової трансформації. Менеджери з навчання мають аналізувати цифрові розриви – розбіжності між наявними компетенціями

працівників і вимогами цифрової економіки. Це включає цифрову грамотність, навички роботи з даними, критичне мислення, креативність та здатність до міждисциплінарного мислення.

2. Розробка змісту навчання. Цифрове середовище вимагає створення мультимедійного контенту, зокрема, різних форматів відео, подкастів, інтерактивних симуляцій. Для цього HR-фахівці підприємств повинні взаємодіяти з інструкторами, дизайнерами електронного навчання, IT-фахівцями.

3. Формати навчання. Традиційні формати замінюються на:

- мікронавчання — навчання короткими блоками (10 – 20 хв.), що легко інтегруються в робочий день;
- Blended learning — комбінація онлайн- та офлайн-навчання;
- Just-in-time learning — надання знань у момент їх необхідності.

4. Управління мотивацією до навчання. У цифровому середовищі важливо підтримувати внутрішню мотивацію, оскільки зовнішній контроль зменшується. Застосовуються цифрові бейджі, сертифікація, рейтинги, соціальні елементи (спільне навчання, обговорення, платформи зворотного зв'язку).

5. Оцінювання ефективності навчання. Інструменти learning analytics дозволяють відстежувати прогрес, виявляти труднощі й прогнозувати результативність навчальних програм. У цифровому середовищі зростає значення формативного оцінювання, самооцінки та peer review.

В українських компаніях дедалі частіше застосовуються цифрові платформи Coursera, Prometheus, EdEra, Moodle, а також власні внутрішні платформи для розвитку гнучких (soft) та жорстких (hard) навичок працівників.

Таким чином, в умовах цифровізації управління навчанням персоналу має ґрунтуватися на стратегічному поєднанні технологічних можливостей із педагогічними принципами та потребами бізнесу. Роль фахівців в сфері УП змінюється: він виступає не тільки адміністратором, а й фасилітатором навчального середовища, аналітиком навчальних даних та стратегом розвитку людського капіталу.

Загалом, управління навчанням персоналу в умовах цифровізації є складною та багатовимірною системою, яка потребує не тільки впровадження цифрових інструментів, а й трансформації підходів до планування, мотивації, оцінювання та управління розвитком персоналу. Успішне впровадження цифрового навчання можливе лише за наявності стратегічного бачення, готовності до інституційних змін і високої цифрової зрілості організації. Це відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу як основного джерела конкурентних переваг у цифрову добу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 286-293. DOI: 10.35774/econa2022.02.286
2. *Armstrong's Handbook of Learning and Development*. Kogan page. 2021. 344 p.
3. *Андрогогіка*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Андрогогіка>

4. OECD (2021). *Skills Strategy 2021: Skills for a Resilient Recovery*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/adult-skills-and-work/Skills_Policies_for_Resilience.pdf
5. World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report*. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
6. 9 Types of Employee Training, and When to Implement Each <https://sonary.com/content/9-types-of-employee-training-and-when-to-implement-each/?srsltid=AfmBOoq8rK0nyIWIAVnE9ux6zhyR7QZLyDclDfR1iLZOSbq5qhBQDVkh&>
7. 7 Types of Training Methods (and How to Choose) <https://elmlearning.com/blog/training-methods/>
8. Kannan N, *Assessing The Effectiveness of Microlearning in Employee Training Programs*. *International Journal of Training and Development (IJTD)*, 2(1), 2024, PP. 1-9.
9. Triantafyllou, S.A., Georgiadis, C. & Sapounidis, T. *Gamification in education and training: A literature review*. *Int Rev Educ* 71, 483–517 (2025). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11159-024-10111-8>
10. Lidder Jaspreet. *Gamification And Microlearning: The Ideal Combination To Deliver Excellent Online Training*. URL: <https://elearningindustry.com/gamification-and-microlearning-ideal-combination-to-deliver-gamified-online-training> (дата звернення 25.04.2025 р.)
11. Karlsen, Jan & Balsvik, Erika & Rønnevik, Marie. (2023). *A study of employees' utilization of microlearning platforms in organizations*. *The Learning Organization*. DOI: 30.10.1108/TLO-07-2022-0080.
12. Lisetskyi K. A. *Blended learning model in the system of higher education*. *Advanced Education*. 2015. № 4. PP. 32-35.

Данилейчук Роман Дмитрович, магістрант,
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

В країнах з розвиненою ринковою економікою торгівля відноситься до найбільш важливих видів економічної діяльності, тобто в певному розумінні, торгівля як дзеркало відображає реальний стан економіки України, в якій відсутня добросовісна конкуренція, жалюгідний платоспроможний попит внаслідок на відсутності стабільних доходів населення, деформованою структурою економіки, непрозорістю правового поля для підприємницької діяльності. В такій ситуації в країні від торгівлі важко вимагати бездоганного функціонування в таких умовах.

Однією з характерних особливостей торгівлі як галузі економіки є висока швидкість обороту капіталу. З одного боку, це дозволяє мінімізувати інфляційні втрати в нестабільних умовах перехідного періоду. Але з іншого боку, можлива втрата деякої величини доданої вартості, викликана зниженням загальної рентабельності товарообігу.

Крім того, в торгівлі, як ні в одній з галузей економіки, велика частка надходження і вибуття наявних грошових коштів. Це, у свою чергу, дозволяє формувати неврахований наявний грошовий оборот, що є основою тіньової економіки. Оскільки торгівля найбільш оперативно реагує на будь-які зміни в

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

економічній і політичній ситуації в країні, тому здійснює значний вплив на розвиток виробництва. Будучи галуззю економіки, найбільш наближеною до кінцевого споживача, торгівля стимулює або обмежує процес виробництва в частині обсягу і асортименту продукції, що випускається. В умовах зростання виробництва важливого значення набуває проблема збільшення запасів продукції. Оскільки фінансовий ринок в Україні фактично відсутній, торгівля може стати найбільш активним внутрішнім регулятором в середовищі виробництва.

Торговельне підприємство — це підприємство з будь-якою організаційно-правовою формою власності, основною сферою діяльності якого є оптова і роздрібна торгівля.

Тому необхідно враховувати його характерні особливості діяльності торговельних підприємств [1,3]: рівень доходів і асортимент товарів, що реалізуються, знаходиться в певній залежності від характеру попиту, особливостей соціально-економічного складу обслуговуваного населення; в умовах нестабільності, підприємства торгівлі незалежно від розміру достатньо автономні від зовнішніх збурень; оскільки торговельні підприємства максимально наближені до кінцевих споживачів - населення, то в своїй діяльності вони в максимальній ступені схильні до дії позитивних і негативних чинників державної соціально-економічної політики; крім безпосередньої реалізації товарів, торговельні підприємства для зміцнення ринкового положення вимушені надавати значні обсяги додаткових послуг; виручка від реалізації товарів, і, відповідно, прибуток торговельного підприємства залежить від сезонних коливань.

Крім цього в умовах нестабільності важливе значення має аналіз юридичного аспекту функціонування торговельного підприємства, що обумовлено високим рівнем нестабільності в економіці, тому правильне юридичне забезпечення підприємницької діяльності дозволяє організувати і упорядкувати відношення між окремими суб'єктами торговельного підприємства, що сприяє більш ефективному об'єднанню капіталів, обмежує майновий ризик учасників торговельного підприємства.

Крім цього, з господарської точки зору торговельне підприємство, яке характеризується єдністю торговельно-технологічної і організаційно-економічної структур, має чітко виражене цільове призначення [1].

Торговельно-технологічна структура визначається переліком товарів, які групуються для реалізації, методів їх продажу, однорідністю розміщення і функціонального взаємозв'язку торговельних і технологічних операцій процесу.

Організаційно-економічна структура характеризується господарською відособленістю підприємства, наданням йому юридичних прав і відповідальності за свою діяльність, єдиною системою обліку і звітності, однотипною методикою аналізу і планування торговельної діяльності.

Тому особливого значення при аналізі функціонування торговельного підприємства набувають питання визначення його економічної суті, яка обумовлена певними функціями, які характерні для всіх господарюючих суб'єктів галузі.

Для торгівлі як соціально-економічної системи характерна низка функцій.

Так однією із функцій торгівлі є реалізація виробленої споживчої вартості. При цьому масштаби, структура обміну за рахунок значних обсягів руху товарів, продукції, послуг, у тому числі іноземного походження, стають дедалі складнішими.

Не менш важливою функцією торгівлі є супровід товарів зі сфери виробництва до сфери споживання, сутність якої необхідно розглядати з позиції прискореного доведення товарів до сфери споживання з максимальним збереженням їх споживних властивостей. У такому ракурсі дана функція набуває особливої актуальності в умовах роздробленості і географічної розосередженості товаровиробників і споживачів.

І на кінець важливою в нових умовах функцією торгівлі є функція активного впливу на виробництво і споживання. Ідеться про підпорядкування виробничих програм підприємств потребам і вимогам ринку, реалізації маркетингових стратегій товаровиробників, а також про активний вплив торгівлі на структуру споживання, організацію післяпродажного обслуговування [4].

У зв'язку з цим можна очікувати прагнення товаровиробників заручитися гарантією з боку торгівлі відносно збуту продукції з тим, щоб знизити ризик і небезпеку банкрутства. Відповідно подорожчають послуги торгівлі, розширяться апарат товарного обігу, з'являться принципово нові функціональні організації в торговельній сфері.

Таким чином, функції торгівлі набуватимуть якісно нового змісту. Їх реалізація стане можливою за умови розробки систем обігу товарів та послуг, яка є характерною для ринкової економіки.

Ресурсний потенціал сфери торгівлі поступається лише промисловості і сільському господарству.

Отже, ядро системи торгівлі становлять організаційні елементи у вигляді підприємств торгівлі, організацій та їх об'єднань, товарно-матеріальні, трудові ресурси і грошові засоби, які тісно взаємопов'язані, а їхні дії підпорядковані виконанню соціально-економічних функцій торгівлі. Це і є перша ознака торгівлі як системи.

Крім вказаних функцій підприємства торгівлі виконує і інші функції, які пов'язані з доведенням товарів до кінцевого споживача, а саме вивчення купівельного попиту на товари, реклама товарів і послуг, формування асортименту товарів, надання допомоги покупцям у виборі товарів, розміщення і викладення їх в торговому залі, надання додаткових сервісних послуг з доставки куплених товарів додому покупцеві, прийом замовлень на товари, відсутні у продажу [5].

Обсяг і характер виконуваних підприємством функцій залежить від його господарської самостійності, типу, розміру, технічної оснащеності, місця розташування і інших чинників.

Таким чином, торгівля як сфера національної економіки за своєю формою і змістом належить до складної соціально-економічної системи і відіграє важливу роль і функції. Такі системи є кібернетичними, тобто керованими.

Підприємства, компанії, будь-які виробничі, торговельні і інші фірми є економічними системами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Фінанси підприємств: Підручник / А.М.Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін. – 5-те вид., перероб. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. -546 с.*
2. *Rummelhart D.E., Hinton G.E., Williams R.J. Learning Internal Representation by Back-Propagation Errors // Nature. – 1986. – № 23. – P.533-536.*
3. *Балабанова, Л. В. Стратегія і тактика управління фірмою [Текст] : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. - 398 с.*
4. *Синиця С.М. Теоретичні основи системного моделювання фінансової політики торгового підприємства. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. „Актуальні проблеми сучасних наук: теорія і практика” (Дніпропетровськ, 1-8 червня 2005р.) / М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун-т. – Том II. Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2005. – С. 13–16.*
5. *Синиця С.М. Особливості функціонування торгових фірм в умовах ринкової економіки. Матеріали всеукраїнської наук.практ.конф. „Держава та ринок : стратегія внутрішнього розвитку промислових регіонів” (Маріуполь 9-11 червня 2006р.) / М-во освіти і науки України, Приазовський держ.техн.ун-т.[та ін.] : Вид-во ПДТУ, –2006. – С. 224–226.*

Лопатинський Андрій Володимирович, магістрант

Білецька Ірина Мирославівна, д.е.н., професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

**СВІТОВИЙ РИНОК ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ЯК
СКЛАДОВА ГЛОБАЛЬНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ**

В основі економічного розвитку суспільства лежать фізичні процеси трансформації речовини та енергії, а також їхнє цілеспрямоване використання для підвищення рівня добробуту населення. Історичні етапи розвитку цивілізації визначали типи залучених енергетичних ресурсів, рівень технологічного забезпечення процесів видобутку, перетворення й споживання енергії, що, у свою чергу, впливало на енергооснащеність праці та якість життя людини.

Енергетика посідає ключове стратегічне місце в економічній системі будь-якої держави, адже невизначеність у сфері енергозабезпечення здатна дестабілізувати функціонування всієї економіки, особливо у країнах, що розвиваються. Енергія є необхідною умовою не лише задоволення базових потреб населення, а й забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни загалом.

Глобальний енергетичний ринок (ЕР) є сукупністю економічних відносин, які охоплюють увесь ланцюжок створення вартості енергоресурсів: від їх видобутку, переробки та транспортування до кінцевого споживання. Цей ринок вирізняється високою інтеграцією з макроекономічними процесами та надзвичайною чутливістю до екзогенних факторів. Зокрема, його динаміка миттєво реагує на кон'юнктуру світової економіки, демографічні тренди та,

особливо, напружену геополітичну обстановку. Зміни та збурення у світовій економіці, насамперед, позначаються на ринках енергоресурсів, що підтверджує їх стратегічну важливість.

Проаналізуємо структуру глобального ЕР. Традиційна його структура історично базується на викопному паливі, поділяючись на ринки первинних (нафта, природний газ, вугілля) та вторинних енергоносіїв (електроенергія, тепло).

Так, О. Когут-Ференс пропонує наступну структуру ЕР, яку наведено на рисунку 1.

Структуру світового енергетичного ринку доцільно аналізувати за такими ознаками [1-3].

За типом енергоносія:

- ринок викопного палива: наразі домінує на світовому ринку, включаючи нафту, природний газ та вугілля, які є основою для глобального енергоспоживання. Класична оцінка ефективності цих ресурсів визначається метрикою питомої теплотворної здатності – обсягу енергії, який виділяється при згорянні, у порівнянні з умовним паливом;
- ринок ядерної енергетики: базується на використанні урану та інших радіоактивних елементів;
- ринок відновлюваних джерел енергії (ВДЕ): найбільш динамічний сегмент, що включає сонячну, вітрову, гідро-, біо- та геотермальну енергетику.

За фазою обігу:

- ринок первинної енергії: включає видобуток та торгівлю необробленими ресурсами (нафта, вугілля, газ, сировина для ВДЕ);
- ринок вторинної енергії: включає торгівлю переробленою енергією (електроенергія, бензин, дизельне паливо, тепло).

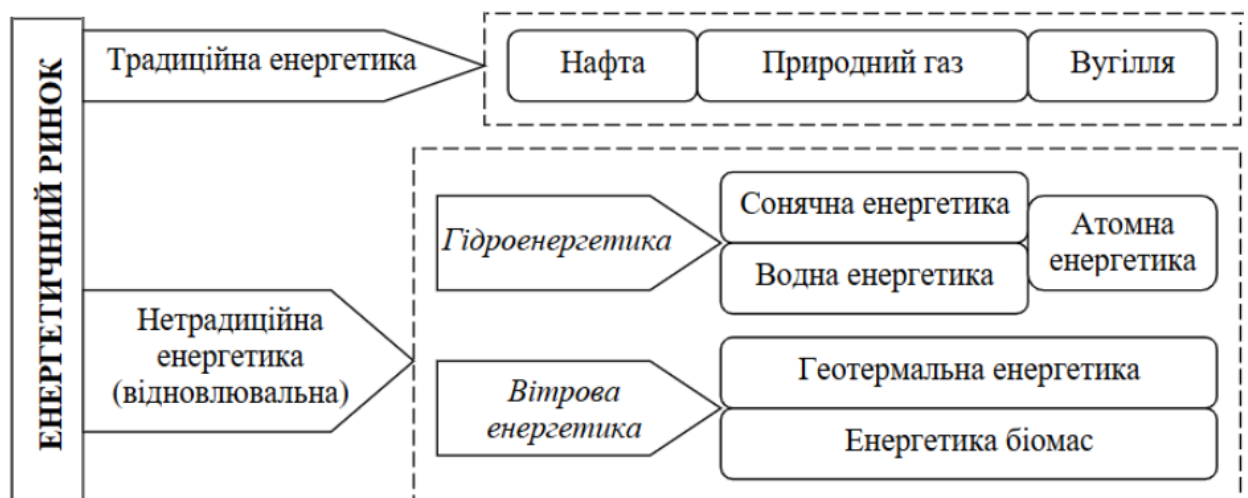


Рис. 1. Структура ЕР [4, с. 32]

Порівняльний аналіз демонструє, що традиційні ресурси розташовуються в порядку зростання економічної ефективності від висушеної деревини та вугілля до нафти, природного газу та, нарешті, водню (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняння енергоресурсів за питомою теплотворною здатністю

Види палива	Питома теплотворна здатність (у порівнянні з умовним паливом)	Орієнтовна економічна ефективність (класична модель)
Висушена деревина (дрова сухі)	Нижча	Низька
Умовне паливо	Базисна одиниця порівняння	Середня
Кам'яне вугілля	Вища	Середня
Нафта	Висока	Висока
Природний газ / Газ пропан	Дуже висока	Дуже висока
Водень	Найвища	Максимальна

Складено за [5, 6]

Розвиток цивілізації, в даний час, зумовлюється інтенсивним використанням джерел енергії у вигляді природних запасів речовини і палива, однак, зараз баланс використання енергії починає змінюватися. Цьому сприяє низка причин, основними трьома з яких є: виснаження природних ресурсів, енергетична безпека і екологічна криза.

Невідновлювані джерела енергії є природними запасами речовин, які можуть бути використані людиною для виробництва енергії і, це насамперед, енергія органічних палив – вугілля, нафти і газу. А ВДЕ є потоками енергії, що виникають в атмосфері і на поверхні планети в результаті взаємодії речовин, сил і енергій. Відновлювана енергія існує в навколишньому середовищі постійно і не вимагає спеціальних витрат на своє вивільнення. Термін ВДЕ застосовується по відношенню до таких джерел енергії, запаси яких заповнюються природним чином, і в доступній для огляду перспективі є практично невичерпними.

Світовий ринок ВДЕ є інтегральною складовою глобального ЕР. Однак, ВДЕ, які раніше розглядалися як маргінальні джерела, сьогодні трансформують структуру ринку. Їхня принципова відмінність полягає в децентралізованому характері генерації та незалежності від традиційних геополітично чутливих ланцюгів постачання викопного палива. Ця автономія від класичних сировинних шоків, спричинених конфліктами, є однією з ключових переваг ВДЕ, хоча, як показує подальший аналіз, вона породжує нові типи залежностей, пов'язаних із технологіями.

Проаналізуємо історію розвитку ринку ВДЕ та його структуру.

Використання ВДЕ, таких як біомаса, гідроенергія та вітрова енергія (для млинів та вітрильників), має багатовікову історію. Проте сучасний ринок ВДЕ бере свій початок у другій половині ХХ століття, стимульований двома основними чинниками:

1. Нафтові кризи 1970-х років. Ці кризи продемонстрували вразливість світової економіки до геополітичних шоків та залежність від викопного палива, викликавши першу хвилю інтересу до альтернативних джерел [7].

2. Зростання екологічної свідомості. Починаючи з кінця 1980-х і 1990-х років, усвідомлення проблеми зміни клімату та необхідність декарбонізації стали головними рушійними силами розвитку ВДЕ [8].

Ранні етапи розвитку характеризувалися високими витратами на технології, що вимагало значних державних субсидій (наприклад, пільгові тарифи «feed-in tariffs» [9]). Переламний момент настав у 2010-х роках, коли завдяки технологічним інноваціям та масовому виробництву (особливо у Китаї) вартість сонячної фотовольтаїки та вітрової енергії різко знизилася. Це перетворило ВДЕ з екологічної альтернативи на найдешевший спосіб збільшення виробництва електроенергії [10], забезпечивши їхню конкурентоспроможність на безсубсидованій основі.

Отже, світовий ринок ВДЕ посідає дедалі важливіше місце у структурі глобального енергетичного ринку. Його розвиток зумовлений поєднанням екологічних, економічних та технологічних чинників, що стимулюють перехід до сталих форм енергоспоживання. Відновлювана енергетика стає не лише альтернативою традиційним видам палива, а й ключовим елементом енергетичної безпеки, зниження вуглецевих викидів та забезпечення «зеленої» трансформації економік. Унаслідок цього формується нова модель енергетичного розвитку, де пріоритет віддається інноваціям, ефективному використанню природних ресурсів і міжнародній співпраці у сфері чистої енергії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Енергетика: історія, сучасність і майбутнє. Кн. 1. Від вогню та води до електрики* / В. І. Бондаренко, Г. Б. Варламов, І. А. Вольчин, І. М. Карп. К. : 2013. 263 с.
2. *Економіка енергетики: підручник* / за ред.: Л.Г. Мельника, І.М. Сотник. Суми : Університетська книга, 2015. 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreams/cb39182a-3763-4be2-b4d8-7f90093d11c7/download>
3. Сдловська Е.Г., Сердюк Б.Н., Бахмачук С.В., Шевченко Т.Є. *Економіка енергетики : підручник*. К. : Каравелла, 2023. 492 с.
4. Козут-Ференс О. *Світовий ринок енергетики: сучасний стан. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 30-36. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.3>*
5. *Теплотворна здатність палива*. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теплотворна_здатність_палива (дата звернення 09.04.2025 р.)
6. *Умовне паливо*. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Умовне_паливо (дата звернення 09.04.2025 р.)
7. *Енергетична криза 1970-х років*. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/energetichna-kriza-1970-kh-rokiv-bAly0> (дата звернення 20.04.2025 р.)
8. *Overview and key findings – World Energy Outlook 2024*. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024/overview-and-key-findings> . (дата звернення 20.04.2025 р.)
9. *Feed-in Tariffs*. URL: [https://energypedia.info/wiki/Feed-in_Tariffs_\(FIT\)#:~:text=8%20References-,Overview,means%20of%20a%20tendering%20mechanism](https://energypedia.info/wiki/Feed-in_Tariffs_(FIT)#:~:text=8%20References-,Overview,means%20of%20a%20tendering%20mechanism) (дата звернення 20.04.2025 р.)

10. *Renewables in 2024: 5 Key Facts Behind a Record-Breaking Year*. URL: <https://www.irena.org/News/articles/2025/Apr/Renewables-in-2024-5-Key-Facts-Behind-a-Record-Breaking-Year> (дата звернення 20.04.2025 р.)

Москалюк Аліна Вікторівна, *магістрант*
Баран Ростислав Ярославович, *д.е.н., професор,*
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

МІСЦЕ CRM-СИСТЕМ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції CRM-системи займають ключове місце в загальній системі управління підприємством, інтегруючи функції маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів та аналітики. Вони є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяють зосередити увагу на побудові довгострокових відносин з клієнтами, підвищуючи тим самим рівень їх лояльності та життєву цінність для компанії.

CRM становлять вагомий елемент корпоративних інформаційних систем (КІС), виконуючи роль інструменту інформаційної підтримки процесів взаємодії зі споживачами та сприяючи зростанню ефективності клієнтоорієнтованих бізнес-процесів. У контексті сучасного управління підприємствами CRM забезпечують збір, зберігання, аналіз і цілеспрямоване використання даних про клієнтів, інтегруючись при цьому у загальну інформаційну архітектуру організації.

У структурі КІС CRM функціонують у тісній взаємодії з іншими ключовими підсистемами, зокрема:

- ERP-системами (Enterprise Resource Planning) – з метою синхронізації інформації щодо залишків продукції, обробки замовлень, фінансових потоків та логістичних операцій;
- SCM-системами (Supply Chain Management) – для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання та оптимізації складських запасів;
- HRM-системами (Human Resource Management) – у напрямі координації діяльності персоналу, залученого до процесів обслуговування споживачів;
- BI-системами (Business Intelligence) – для здійснення глибокої аналітики клієнтської бази, що підтримує ухвалення стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Інтеграція CRM-рішень у корпоративну інформаційну інфраструктуру забезпечує формування єдиного інформаційного середовища між структурними підрозділами підприємства, сприяє ефективному обміну даними, автоматизації наскрізних бізнес-процесів, а також дозволяє розробляти індивідуалізовані пропозиції для різних сегментів клієнтів. Це, у свою чергу, підвищує рівень

клієнтоорієнтованості організації, зміцнює її конкурентоспроможність та сприяє побудові довготривалих взаємовідносин із цільовою аудиторією.

Отже, CRM-система в межах КІС виконує не лише функціональне завдання управління клієнтськими відносинами, але й набуває стратегічного значення як джерело даних для ухвалення управлінських рішень і реалізації маркетингових, операційних та комунікаційних ініціатив підприємства.

CRM-системи, як ми вже відзначали, не функціонують ізольовано, а взаємодіють з іншими підсистемами підприємства — ERP, HRM, SCM, BI тощо. Така інтеграція забезпечує єдиний інформаційний простір, сприяючи прийняттю управлінських рішень на основі точних і своєчасних даних про клієнтів, фінанси, постачання та персонал.

CRM-системи забезпечують інтегровану інформаційну платформу для управління всіма етапами «життєвого циклу» клієнта – від залучення до постпродажного обслуговування, – що дозволяє здійснювати глибоку аналітику потреб споживачів, прогнозувати їхню поведінку, оперативно реагувати на зміни попиту та індивідуалізувати маркетингові пропозиції. У цьому контексті CRM виступає не лише технологічним інструментом, але й ключовим компонентом стратегічного менеджменту, який формує конкурентні переваги підприємства.

Впровадження CRM дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати на залучення нових клієнтів, покращити якість обслуговування, а також адаптувати маркетингові стратегії до змін у поведінці споживачів. Таким чином, CRM виступає як інтегрований компонент загальної системи управління підприємством, що забезпечує клієнтоорієнтовану модель управління та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Зокрема, у взаємодії з ERP-системою CRM забезпечує оперативне оновлення інформації щодо виконання замовлень, залишків на складах, рівня дебіторської заборгованості та собівартості продукції, що дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані комерційні рішення. Співпраця з підсистемою управління маркетингом (Marketing Automation) забезпечує цільову сегментацію клієнтів, автоматизовану розсилку пропозицій, персоналізацію комунікацій та аналіз ефективності кампаній. У зв'язку з підсистемою HRM, CRM дозволяє оцінювати ефективність роботи менеджерів із продажу, планувати навчання персоналу на основі зворотного зв'язку від клієнтів. У взаємозв'язку з фінансовою підсистемою CRM формує звітність про прибутковість клієнтських сегментів, LTV (lifetime value), коефіцієнт утримання клієнтів, що важливо для стратегічного планування.

Етапи впровадження CRM-систем наведено на рисунку 1.

Інтеграція CRM з аналітичними платформами (BI-системами) надає можливість побудови прогнозів попиту, моделювання поведінки клієнтів та виявлення трендів. В умовах цифрової трансформації CRM усе частіше поєднується із зовнішніми сервісами: чат-ботами, платформами електронної комерції, соціальними мережами, що забезпечує омніканальність комунікацій [2, с. 234] і створює омніканальну екосистему управління взаємовідносинами з клієнтами (Omnichannel CRM). У результаті CRM перетворюється на

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

стратегічний центр прийняття рішень, який забезпечує зворотний зв'язок від ринку до всіх управлінських рівнів – від операційного до стратегічного.

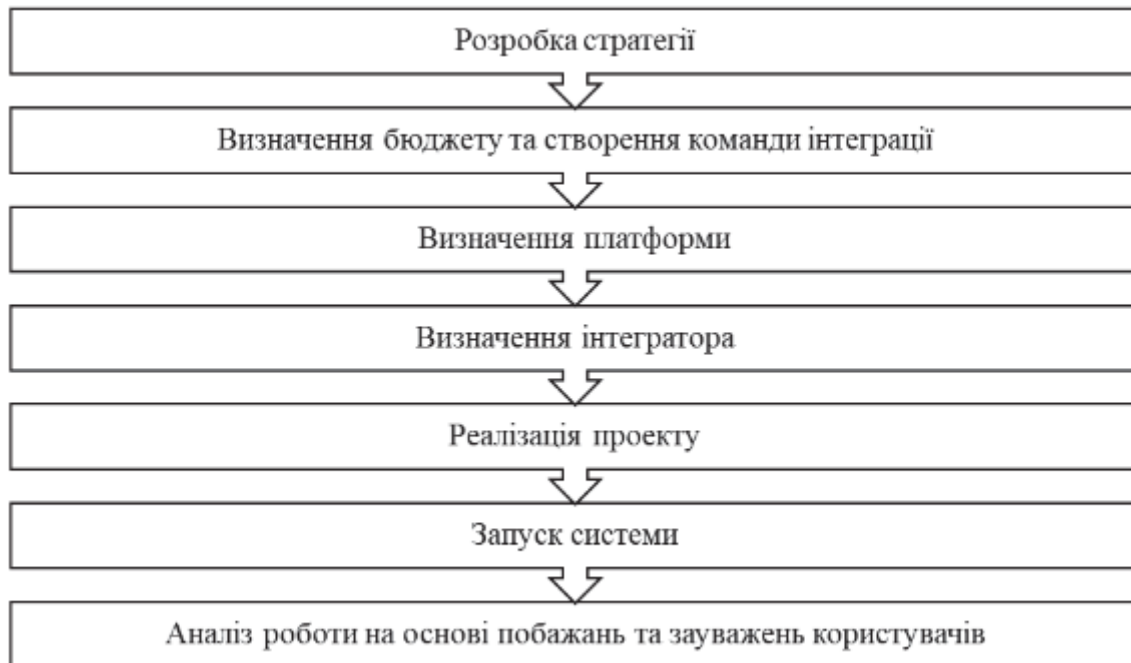


Рис. 1. Етапи впровадження CRM-систем [1, с. 47]

В таблиці 1 наведено основні принципи роботи CRM-систем [1, с. 47].

Таблиця 1

Основні принципи роботи CRM-систем [1, с. 47].

Принципи	Опис
Загальна доступність інформації	Наявність єдиного сховища інформації, де буде зібрано відомості про взаємодію з клієнтами (різні факти та контактні дані, здатні оптимізувати роботу з клієнтами).
Єдність центру управління каналами взаємодії з клієнтом	Підвищує ефективність використання робочого часу фахівців, дозволяє формулювати більш точні та об'єктивні висновки щодо ефективності роботи того чи іншого каналу взаємодії з клієнтом та доцільності його використання надалі.
Системність аналізу вхідного інформаційного потоку	Проведення систематичного аналізу наявної інформації про клієнтів, та підготовка даних для ухвалення відповідних рішень

Таким чином, CRM-система є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки виконує функцію інтеграційного центру для збору, зберігання та аналізу даних про клієнтів, формуючи на цій основі клієнтоорієнтовану стратегію розвитку бізнесу. Вона інтегрується в загальну систему управління підприємством як ключова ланка, що забезпечує єдність даних, узгодженість управлінських дій і концентрацію зусиль на створенні

цінності для клієнта. У структурі сучасного підприємства CRM виступає не лише як засіб автоматизації процесів продажів і маркетингу, а як інструмент, що забезпечує тісний взаємозв'язок між різними функціональними підсистемами: виробництвом, фінансами, логістикою, персоналом, аналітикою тощо. Її ефективне використання дозволяє підприємству бути гнучким до змін ринку, забезпечує підвищення конкурентоспроможності та створює основу для довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мешков С. *Важливість CRM систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2024. № 3 (99). С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.8> (дата звернення 19.02.2025)*
2. Баран Р.Я. *Розвиток інтернет-маркетингу підприємств туризму в умовах цифрової трансформації економіки України: теоретико-методологічні та прикладні засади* : монографія. Львів : Видавництво АТБ «ННБК», 2021. 400 с.

**Саранчук Вадим Петрович, магістрант,
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування**

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Підприємство є однією із найважливіших ланок усієї економічної системи країни, основною базою для задоволення потреб суспільства та держави. Однак сьогодні в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця.

Існують різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати на ринку за допомогою таких параметрів, як:

- ціна продукції;
- якісні характеристики продукції;
- особливості продажу і післягарантійного обслуговування;
- здатність максимально задовольнити вимоги споживача [5].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [6]. Однак особливого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризових явищ в економіці. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю. До внутрішніх належать наступні: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

компанії. Проте не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії, серед них виділяють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання [5, 6].

Саме вплив останніх є ключовим в умовах загострення кризових проявів економіки:

- Скорочення платоспроможного попиту;
- Зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів;
- Зростання цін на ресурси;
- Недосконалий правових механізм господарювання;
- Порушення функціонування ринку робочої сили [3].

Тож в процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів. Даний механізм має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання наступних методів:

- Економічних: економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення.
- Соціальних та психологічних: моральне заохочення, соціальне планування.
- Адміністративних: дисциплінарні та організаційні методи [2, 3].

З використанням даних методів можна побудувати наступний алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи, а саме:

- Діагностика зовнішнього конкурентного середовища;
- Розробка чіткої концепції управління конкурентоспроможності в умовах кризових явищ;
- Реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на ринку;
- Застосування можливих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи.

Здійснено характеристику кожного з етапів управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища.

Проведення даної оцінки має базуватися на основі виявлення п'яти конкурентних сил у галузі за М.Портером:

- сила постачальників,
- сила споживачів,
- сила товарів-субститутів,
- сила існуючих та потенціальних конкурентів [4].

2. Розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів шляхом:

- Нейтралізації негативних чинників впливу та формування захисту від них;
- Використання позитивних зовнішніх чинників для нейтралізації від негативних, а також задля нарощування конкурентних переваг підприємства;

- Забезпечення гнучкості виконання управлінських дій в умовах постійних змін на ринку;

- Ефективного використання маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності компанії.

Звернемо більш детальну увагу на останній напрямок. До основних маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи належать наступні:

- 1) маркетингові дослідження
- 2) маркетингова стратегія
- 3) сегментація ринку,
- 4) використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства,
- 5) координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку [2].

Маркетингові дослідження забезпечують надходження необхідної інформації про потреби споживачів, місткість ринку, конкурентів, збутову діяльність тощо шляхом використання таких методів, як спостереження, опитування, експеримент тощо.

Стратегія маркетингу забезпечує досягнення поставлених цілей на основі визначених стратегічних рішень щодо маркетингового «міксу»: товар, ціна, збутова діяльність.

Товарна політика має забезпечуватися на зосередженні випуску тільки тієї, яка користується попитом у споживачів, має належну якість, ціну, доступна в бажаній кількості, має приємний дизайн.

Важливу роль відіграє також рівень застосування модернізованих технологій в процесі збутової діяльності, який дозволить мінімізувати витрати та збільшити прибуток компанії, а також отримати першість на конкурентному ринку.

Має також суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Інформація має оперативно передаватися як у внутрішньому середовищі компанії, так на зовнішньому сегменті для надання своєчасно інформації для клієнтів з метою надання їм необхідної інформації, створення позитивного іміджу компанії та стимулювання зростання обсягу реалізованої продукції [2].

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, досвід та стаж роботи, рівень корпоративної культури.

Дані маркетингові заходи мають функціонувати як єдине ціле з метою досягнення основної цілі компанії [2].

3. Реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на ринку на основі наступних факторів:

- 1) потреба у капіталовкладеннях;
- 2) широкий асортимент конкурентоспроможної продукції, високої якості та доступної ціни;
- 3) потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

5) сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;

6) формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;

7) постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок

4. Застосування можливих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи:

- зміна асортименту продукції відповідно до модифікованих потреб споживачів;

- використання акційних та бонусних програм для акценту на заощадженні коштів клієнтів;

- підтримання цін на продукцію на конкурентному рівні, що забезпечує збільшення товарообороту компанії;

- акцент на високу якість та безпечність продукції при доступному рівні цін;

- постійне поліпшення, модернізація, оновлення виробничих, збутових та управлінських процесів;

- зрозуміле планування площі магазинів та приваблива презентація продукції;

- ввічливий та навчений персонал.

Використання даного алгоритму при проведенні заходів із антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить утримати стійкий рівень конкурентних переваг в умовах постійних коливань на ринку.

Отже, в сучасних умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів. На їх основі проводиться побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи. Використання даного алгоритму забезпечить отримання значних конкурентних переваг для компанії на ринку навіть в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К. : Знання України, 2002. – 326 с.
2. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі. – Київ: "Хрещатик", 1999 – 800 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 824 с.

4. Сіваченко І. Ю. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров; за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.*
5. Должанський І. *Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. Должанський, Т. Загорна. — К. : Центр навч. л-ри, 2006. — 384 с.*
6. Костусев О. *Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. — 2007. — № 4 – 114с.*

Коваль Василь Богданович, магістрант
Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В даний час стратегічне управління розглядається як міждисциплінарна концепція, що інтегрує економічні, управлінські, соціальні та технологічні підходи, і широко використовується як у комерційному секторі, так і в державному управлінні, зокрема у сфері охорони здоров'я (ОЗ).

Стратегічне управління в закладах ОЗ має специфічні риси, що зумовлені суспільним значенням медичних послуг, складною нормативною базою, багатоступеневим підпорядкуванням, потребою в дотриманні клінічних стандартів, високою залежністю від державної політики і необхідністю врахування як клінічних, так і економічних результатів діяльності. Його мета полягає не лише у досягненні економічної ефективності, а й у забезпеченні якості медичної допомоги та охорони здоров'я населення.

Насамперед, стратегічне управління в закладах ОЗ поєднує медичні та управлінські цілі. З одного боку, необхідно забезпечити високу якість і доступність послуг, а з іншого – ефективно використовувати ресурси [1]. По-друге, система охорони здоров'я тісно пов'язана з державною політикою, зокрема Програмою медичних гарантій і реформою фінансування через НСЗУ.

Особливу роль у стратегічному управлінні відіграє людський капітал: мотивація, професійний розвиток та утримання персоналу. Також важливо враховувати демографічні зміни та епідеміологічні виклики (наприклад, пандемії).

Серед інших важливих елементів – багатоканальне фінансування (державне, платні послуги, гранти), впровадження інновацій (телемедицина, цифрові МІС), використання КРІ та стратегічних карт (Balanced Scorecard). Не менш значущим є залучення стейкхолдерів – як внутрішніх (персонал), так і зовнішніх (пацієнти, громада, партнери).

У порівнянні з підприємствами комерційного сектору, стратегічне управління в ЗОЗ не лише спрямоване на досягнення економічної ефективності, але й орієнтується на соціальну місію – охорону здоров'я населення, підвищення якості та доступності медичної допомоги [1].

Будь-яка стратегія розвитку організації від виникнення ідеї до її реалізації включає низку етапів (рис. 1).

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Особливості стратегічного управління розвитком закладу охорони здоров'я полягають у специфіці його місії, цілей та умов функціонування в системі охорони здоров'я.

На відміну від комерційних підприємств, головною метою закладу є не отримання прибутку, а забезпечення доступної, якісної та безпечної медичної допомоги населенню. Це зумовлює орієнтацію стратегічного управління не лише на економічну ефективність, але й на соціальний ефект, задоволення потреб пацієнтів і підвищення громадського здоров'я.



Рис. 1. Основні етапи стратегії розвитку установи

Складено зі врахуванням [2]

Так, місія закладу ОЗ може включати наступні елементи:

- ✚ надання якісної медичної допомоги пацієнтам;
- ✚ покращення здоров'я громадян та благополуччя суспільства;
- ✚ дослідження та розробка нових методів лікування та діагностики;
- ✚ освіта та підготовка медичних фахівців;
- ✚ соціальна відповідальність та підтримка вразливих груп населення;
- ✚ інноваційний розвиток та впровадження нових технологій у медичну практику.

Цілі закладу ОЗ можуть включати наступні аспекти:

- ✚ покращення якості та доступності медичної допомоги;
- ✚ розвиток та модернізація інфраструктури та обладнання;
- ✚ підвищення рівня професіоналізму та компетентності медичного персоналу;
- ✚ розширення спектру медичних послуг та технологій;
- ✚ підвищення задоволеності пацієнтів;
- ✚ ефективне використання ресурсів та оптимізація бізнес-процесів;
- ✚ партнерство та співробітництво з іншими закладами та структурами

ОЗ.

Визначення місії та цілей є важливим етапом для медичної організації, оскільки вони визначають її стратегічний напрямок та допомагають виробити плани та стратегії для досягнення поставлених цілей. Місія та цілі повинні бути чітко сформульовані та зрозумілі всім співробітникам організації, щоб вони могли працювати в єдиному напрямку та зосередити свої зусилля на досягненні спільних цілей.

Стратегічні напрями розвитку закладу ОЗ визначаються зі врахуванням його місії та цілей. Вони визначають, яким чином конкретний заклад досягатиме своїх цілей. Наприклад, стратегічний напрямок може бути пов'язаний із розвитком нових медичних послуг чи покращенням якості медичних послуг.

Моніторинг у закладі ОЗ включає систематичний збір та аналіз інформації про поточний стан закладу та результативність роботи. Він дозволяє дізнатися, які завдання та цілі були досягнуті, а які потребують додаткових зусиль. Моніторинг може проводитись як всередині закладу ОЗ, так і за участю зовнішніх експертів та аудиторів.

Основними завданнями моніторингу у закладі ОЗ є [3, 4]:

- + оцінка якості медичних послуг, що надаються;
- + вимірювання показників ефективності роботи;
- + оцінка рівня задоволеності пацієнтів;
- + аналіз фінансових показників та бюджетування;
- + відстеження змін у законодавстві та регуляторних вимогах.

Важливим є й контроль у закладі ОЗ, який є системою заходів та процедур, спрямованих на виявлення та виправлення відхилень від встановлених стандартів та нормативів. Він дозволяє переконатися у дотриманні вимог до якості та безпеки медичної допомоги та виявити можливі проблеми та ризики.

Основними видами контролю у закладі ОЗ є [3, 4]:

- + внутрішній контроль, який проводиться співробітниками закладу із метою перевірки дотримання процедур і правил всередині структури
- + зовнішній контроль – проводиться незалежними експертами та аудиторами для перевірки якості та відповідності медичних послуг стандартам та вимогам;
- + самоконтроль – проводиться співробітниками закладу ОЗ для перевірки своєї роботи та вжиття заходів щодо покращення.

Контроль у закладі ОЗ є невід'ємною частиною системи управління якістю та безпекою медичної допомоги. Він допомагає запобігти можливим помилкам і недолікам у роботі, а також підвищити довіру пацієнтів і громадськість до організації.

Серед ключових особливостей стратегічного управління розвитком ЗОЗ можна виділити:

- + соціальну спрямованість стратегічних цілей – пріоритет надання медичних послуг високої якості, формування довіри населення та підвищення рівня здоров'я громади;
- + регламентованість діяльності – необхідність дотримання державних стандартів, протоколів лікування, ліцензійних вимог та нормативно-

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

правових актів у сфері ОЗ;

- ✚ залежність від державної політики та фінансування – значна частка фінансових ресурсів надходить із державного та місцевих бюджетів, що впливає на стратегічні пріоритети;
- ✚ багатофакторність зовнішнього середовища – вплив демографічних, епідеміологічних, соціально-економічних і технологічних чинників;
- ✚ високі вимоги до кадрового потенціалу – потреба в залученні й утриманні висококваліфікованих медичних та управлінських кадрів, а також у постійному підвищенні їхньої кваліфікації;
- ✚ інноваційна складова розвитку – впровадження нових медичних технологій, цифрових сервісів, телемедицини та систем управління якістю;
- ✚ орієнтація на пацієнтоцентричний підхід – врахування індивідуальних потреб пацієнта, підвищення рівня його задоволеності та залучення до процесу лікування.

Таким чином, стратегічне управління розвитком закладу ОЗ вимагає поєднання економічних, медичних, соціальних та технологічних підходів, що забезпечує комплексний і збалансований розвиток закладу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Управління стратегічним розвитком закладу ОЗ потребує інтегрованого підходу, який поєднує принципи доказової медицини, менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій. Важливу роль відіграє запровадження системи моніторингу КРІ, а також застосування стратегічних карт, адаптованих до медичної специфіки.

Таким чином, ефективне стратегічне управління в закладах ОЗ вимагає балансу між соціальною відповідальністю, фінансовою стійкістю, професійним розвитком персоналу та впровадженням інновацій, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і стійкість закладів ОЗ у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічне управління в закладах ОЗ є складним інтегрованим процесом, що потребує адаптивності, орієнтації на довгостроковий розвиток та поєднання медичних і менеджерських підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Самодай К. Стратегічне управління закладами охорони здоров'я для забезпечення їх ефективності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-148>
2. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352
3. Організація контролю якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. URL: https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/oky_zoz.pdf
4. Сміянов В. А., Тарасенко С.В. Інструменти та методи управління якістю медичної допомоги: умови та особливості застосування в умовах реформування системи охорони здоров'я України. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/181629f7-d49b-4a2b-8621-239bead3473f/content>

Сосник Павло Зіновійович, магістрант
Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ВИДИ ЛІЗИНГУ

Лізинг є складною економічною категорією, яка інтегрує елементи фінансування, інвестиційної діяльності та майнових відносин. У традиційному розумінні він передбачає передачу права користування майном (переважно – основними засобами (ОЗ)) на визначений період за умови здійснення регулярних лізингових платежів. При цьому його призначення не обмежується виконанням функцій альтернативи банківському кредитуванню. Лізинг поєднує ознаки оренди, кредитування та інвестицій, виступаючи особливою формою фінансування, за якої лізингодавець надає лізингоодержувачу право користування певним майном на обумовлений строк і за встановлену плату, зберігаючи за собою право власності на нього.

Складність економічної природи лізингу обумовлена його багатокomпонентністю, оскільки він охоплює правові, фінансові, податкові та облікові аспекти, потребує урахування ринкової кон'юнктури та нормативно-правових вимог. Унаслідок цього лізинг виконує комплексну роль: слугує дієвим інструментом оновлення основних фондів, засобом оптимізації грошових потоків та механізмом мінімізації інвестиційних ризиків.

З економічної точки зору, лізинг виконує декілька важливих функцій, які наведено на рисунку 1.

Розглянемо місце лізингу у системі економічних відносин. З одного боку, за своїм економічним змістом лізинг має спільні риси з кредитними відносинами, оскільки передбачає надання майна у користування на платній основі з подальшим його викупом або поверненням. Водночас його можна розглядати як форму інвестиційної діяльності, спрямованої на ефективне розміщення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, фінансовий лізинг тісно пов'язаний з орендним механізмом, оскільки ґрунтується на передачі права користування майном на визначений строк. У сукупності зазначені підходи формують найбільш повне уявлення про економічну сутність фінансового лізингу [1, с. 134].

Проаналізуємо існуючі види та форми лізингу.

В Господарському кодексі України виділені наступні «...види (фінансовий та оперативний) та форми (зворотний, пайовий, міжнародний тощо) лізингу» [2, с. 122], а в Цивільному кодексі України розрізняють такі види лізингу – «прямий і непрямий; останній має основні (проте не всі) ознаки фінансового лізингу» [2, с. 122].

Найчастіше розмежування між видами лізингу проводять за ознакою фінансового чи оперативного лізингу.

Загалом розрізняються навіть поняття звичайного лізингу від фінансового. Така відмінність існую, зокрема, в Оксфордських словниках, де термін «leasing» описується як використання або надання комусь у користування чогось, особливо майна чи обладнання, в обмін на орендну плату або регулярний платіж

[3], тобто трактується у загальному вигляді як передача права користування за плату. Натомість поняття «finance lease» в Oxford Reference описується як спеціалізована форма, з негайним перенесенням основних ризиків та економічних вигод на лізингоодержувача, тобто це тип лізингу, при якому лізингоодержувач отримує всі фінансові вигоди та ризики, пов'язані із володінням об'єктом – з бухгалтерської точки зору це майже як купівля майна [4].

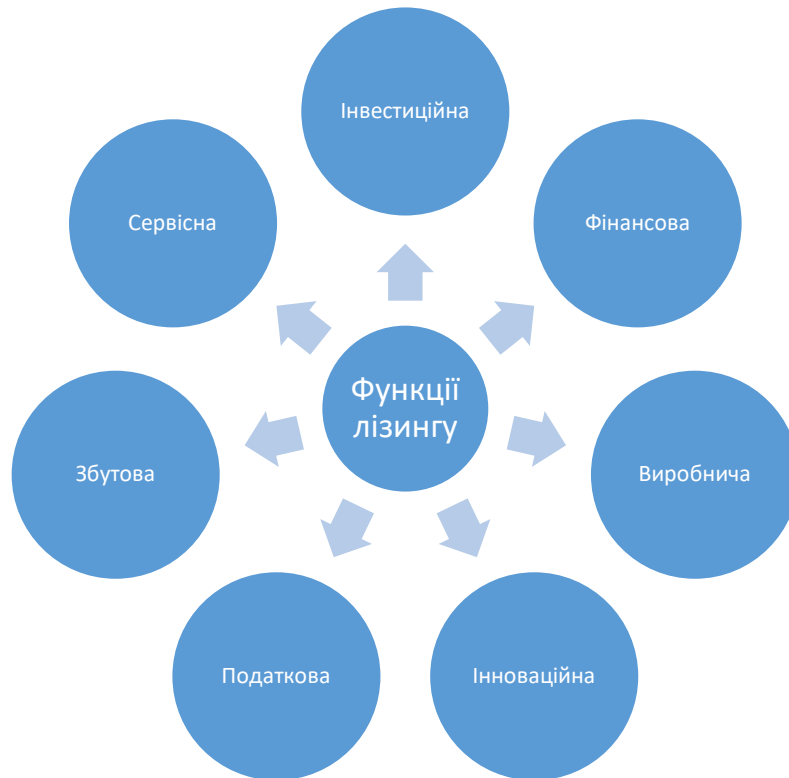


Рис. 1. Функції лізингу

Складено за [1, с. 137; 5, с. 302-307]

Відмінності відзначаються і в українському законодавстві. Фінансовий лізинг відповідно до ЗУ «Про фінансовий лізинг» [6] є спеціалізованою формою лізингу, яка полягає у передачі «...передати лізингоодержувачу у володіння та користування як об'єкт фінансового лізингу майно, що належить лізингодавцю на праві власності та набуто ним без попередньої домовленості із лізингоодержувачем, або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов, а також які передбачають при цьому додержання принаймні однієї з ознак (умов) фінансового лізингу» [6].

При цьому передбачено наявність хоча б однієї з умов (ознаки фінансового лізингу), серед яких такі:

- строк лізингу охоплює амортизацію не менше 75 % вартості майна або передбачає викуп;
- загальні лізингові платежі дорівнюють або перевищують первісну вартість;
- балансова вартість на кінець строку становить ≤ 25 % від початкової;

- майно виготовлене на замовлення та не може бути використане іншими особами.

В даному Законі [6] також деталізуються суб'єкти (лізингодавець, лізингоодержувач, продавець), об'єкти, умови контрактів тощо.

У рамках міжнародних стандартів бухгалтерського обліку поняття оперативного лізингу «operating lease» чітко розрізняється від фінансового лізингу і трактується як оренда, за якої ризики та вигоди із володіння майном залишаються у лізингодавця, а обов'язково не переходять до лізингоодержувача (тобто, не відбувається повної компенсації вартості активу) [7], а фінансовий лізинг, навпаки, передбачає перенесення майже всіх ризиків та економічних вигод, пов'язаних з майном, на користувача, що робить його подібним до купівлі в кредит [7].

Таким чином, відсутність єдності в трактуванні понять і видів пов'язаних з лізингом, пов'язана як з методологічними підходами, так і з часовим чинником, який вносить корективи в розуміння тих чи інших категорій та явищ.

Таким чином, розрізнятимемо фінансовий лізинг як довгострокову угоду з можливістю викупу майна після завершення договору; основні ризики і витрати переходять до лізингоодержувача, а також оперативний лізинг як коротко- або середньострокову оренду без наміру викупу майна; ризики і витрати на обслуговування переважно несе лізингодавець.

Вже згадані нами прямий та непрямий лізинги, які розділяються в Цивільному кодексі можна визначити як:

- прямий лізинг – лізингодавець одночасно є виробником або постачальником майна;
- непрямий лізинг – у процесі беруть участь три сторони: постачальник, лізингодавець і лізингоодержувач.

Також розрізняють левередж-лізинг (від англ. leveraged lease) як форму фінансового лізингу, за якої лізингодавець власними коштами покриває лише частину (наприклад, 20 %) вартості об'єкта лізингу, а решту фінансує за рахунок кредиту, отриманого від стороннього кредитора. У цьому випадку кредитор набуває права першої черги на заставу – сам об'єкт лізингу, і навіть на отримання лізингових платежів у разі невиконання умов договору лізингу [8]. Таким чином, левередж-лізинг розглядається як механізм довгострокового інвестиційного фінансування, який дозволяє підприємствам залучати значні обсяги ресурсів за рахунок поєднання власного капіталу лізингодавця та синдицированого або кредитного фінансування з боку банків чи інших фінансових установ

Ще однією з форм лізингу є міжнародний лізинг, який передбачає, що учасники угоди знаходяться в різних країнах. Такий лізинг використовується для залучення іноземного обладнання, виходу на зовнішні ринки, оптимізації оподаткування та валютних розрахунків.

Таким чином, лізинг є не лише фінансовим інструментом, але й важливим елементом стратегії економічного розвитку підприємства, який сприяє підвищенню технологічного рівня, зменшенню інвестиційних бар'єрів та прискоренню економічного зростання. Лізинг дозволяє підприємствам швидко оновлювати ОЗ, матеріально-технічну базу, оптимізувати грошові потоки,

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

зменшувати фінансові ризики, прискорювати впровадження інновацій. Разом з тим, він вимагає ретельного планування грошових потоків та аналізу економічної доцільності угоди, щоб уникнути перевищення вартості фінансування над потенційними вигодами.

Таким чином, нормативно-правове регулювання лізингової діяльності в Україні інтегрує національні законодавчі положення з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, що забезпечує узгодженість у веденні фінансової звітності та створює правові гарантії для учасників ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амелін С. К. Сутність фінансового лізингу. Наукові праці НДФІ. 2010. № 3 (52). С. 131-139. https://npndfi.org.ua/docs/NP_10_03_131_uk.pdf (дата звернення 19.01.2025)
2. Малишко В.М., Микитюк М.С. Правова природа лізингу. Юридичний вісник. 2015. № 1. С. 121-124.
3. Leasing. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/leasing?q=leasing> (дата звернення 15.01.2025)
4. Finance lease. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095818329> (дата звернення 15.01.2025)
5. Семен Н.І. Функції лізингу в умовах становлення та розвитку фінансового ринку України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. №12 (567). С. 302-308. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/791efe06-4f73-4058-b3be-664cf4723b7f/content> (дата звернення 19.01.2025)
6. Законодавство. <https://www.eximleasing.com.ua/zakonodavstvo> (дата звернення 12.01.2025)
7. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/1126/2022-01-01/eng> (дата звернення 15.01.2025)
8. Leveraged lease. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Leveraged_lease (дата звернення 15.01.2025)

Петрик Ольга Михайлівна, магістр І курс,
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В сьогоденні умовах, у структурі забезпечення стратегічного управління системою охорони здоров'я даний час практичні відсутні теоретико-методологічні розробки, щодо розвитку конкурентного середовища у медичній сфері. В національній системі охорони здоров'я не створені передумови і реальні умови розвитку конкурентного середовища. Виникнення конкуренції, а також її прояви у медичній сфері можливі лише при створенні певних умов розвитку соціально-економічного середовища, яке візуалізує аспекти, критерії та оцінку факторів конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Конкуренція – це суперництво суб'єктів у національному середовищі, коли їх власні взаємопов'язані дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови надання медичних послуг та стимулюють створення соціально-економічних результатів, які задовольняють споживачів на ринку медичної сфери.

Конкуренція в системі галузі охорони здоров'я – це процес взаємодії між всіма суб'єктами, які зацікавлені у функціонуванні ринку медичних послуг.

Основними суб'єктами медичної сфери є: медичні заклади; пацієнти; стейкхолдери.

Конкуренція в медичній сфері має два вектори розвитку: цінового спрямування та нецінового. Вектор, який враховує цінові аспекти спрямований на задоволення потреб споживачів медичних послуг за цінами нижчі, ніж у інших медичних закладах.

Основні фактори, які впливають на ціну:

- а) зниження витрат, які пов'язані з наданням медичних послуг;
- б) зменшення індикатора ефективності;
- в) збільшення об'ємів наданих медичних послуг.

Вектор, який враховує нецінові аспекти спрямований на задоволення потреб споживачів медичних послуг на основі якісних ознаках, тобто забезпечується надання медичних послуг найякісніше ніж у інших медичних закладах.

Якість в медичній сфері сфокусована на трьох напрямках:

- якість як ознака надання медичних послуг;
- якість як ступінь відповідності очікуванням споживачів медичних послуг;
- якість як те, що медичні послуги можуть бути виправлене або покращене.

На конкурентоспроможність у галузі охорони здоров'я впливають наступні характеристики:

- участь державних і регіональних інституцій у взаємодії із закладами охорони здоров'я;
- співвідношення державного та приватного сегменту в медичній сфері;
- державно-приватне партнерство в медичній сфері;
- розвиток соціально-страхової медицини;
- форми перерозподілу фінансово-економічних ресурсів в галузі охорони здоров'я;
- організаційно-функціональна складова усіх ланок надання медичних послуг лікувального, профілактичного та діагностичного спрямування;
- мотиваційні механізми в внутрішньогалузевій системі оплати праці медичних працівників;
- внутрішньогалузева система управління;
- внутрішньогалузева система створення та розвитку людського капіталу медичної сфери;
- превентивна медицина та політика збереження здоров'я представників суспільства [5]

Основні функції, що визначають рівень конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я можуть бути описані конкретними станами, параметрами й індикаторами. До основних функцій конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я відносяться:

- цільова функція;
- деонтологічна функція;
- діагностична функція;
- ліцензійно-акредитаційна функція;

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

- соціально-економічна функція;
- функція моніторингу;
- функція результативності;
- стратегічна функція.

Існують також негативні аспекти, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу, а саме:

- недосконалість нормативно-правового забезпечення функціонування та розвитку галузі охорони здоров'я;
- функціонально-технологічне відставання від європейських медичних стандартів;
- недосконалість механізмів фінансування у галузі охорони здоров'я, відсутність транспарентності в фінансуванні;
- неефективність організаційно-функціональної структури системи охорони здоров'я;
- орієнтованість на захворюваність і хворого, а не на профілактику.

Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу повинно спиратися на побудовану систему громадського здоров'я на всіх рівнях, від територіальної громади до національного. На думку відомого науковця Р. Фатхутдінова «система забезпечення конкурентоспроможності є методологією досягнення конкурентоспроможності кожного об'єкту» [4].

У системі забезпечення конкурентоспроможності в галузі охорони здоров'я доцільно запровадження стратегічних перетворень, які пов'язані з необхідністю використання збереженого наявного матеріально-технічного та інтелектуального потенціалу у медичній сфері, який може бути ефективно задіяний при адекватній підтримці її розвитку, що у свою чергу забезпечить зростання конкурентоспроможності галузі [2].

Отже, стратегічні перетворення, які характерні для галузі охорони здоров'я: забезпечення розвитку з урахуванням інноваційної складової; запобігання організаційно-функціональним пасткам; виведення та підтримка у кризових ситуаціях; створення цифрової медицини, що забезпечить її конкурентоспроможності.

Основою забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я є моніторинг й оцінка його стратегічного потенціалу, який здійснюється у наступному алгоритмі: моніторинг господарського середовища у медичній сфері; аналіз та оцінка господарського середовища у медичній сфері; виявлення та виокремлення складу стратегічного потенціалу у медичній сфері; обґрунтування стратегічного потенціалу; оцінка компонентів, які утворюють стратегічний потенціал; стратегічний аналіз конкурентних переваг і слабких сторін у господарському середовищі медичної сфери; пошук стратегічних альтернатив; врахування ризиків, які пов'язані з функціонуванням галузі охорони здоров'я; мультикомпонентна оцінка стратегічного потенціалу господарського середовища у медичній сфері, як основи його

конкурентоспроможності; створення загальної та локальних стратегій розвитку внутрішньогалузевого середовища медичної сфери [5].

Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність галузі охорони здоров'я: територіально-географічне розташування медичних закладів; соціально-політичний стан у національному середовищі; державна політика в медичній сфері; концентрація медичних закладів; матеріально-технічне, технологічне й інтелектуальне забезпечення медичних закладів; системність формування та розвитку людського капіталу; рівень новацій у медичній техніці та технологіях; рівень попиту, диференціації та кон'юнктури ринку медичних послуг; стратегія розвитку системи охорони здоров'я країни; ендогенні та екзогенні фактори прямої або непрямої дії.

Таким чином, методологія забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу повинна враховувати концепцію стратегічних перетворень у медичній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. *Борщ В. І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дисерт. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.03. Чернівці, 2020. 552 с.*
2. *Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні. Державне управління: теорія та практика: електрон. фах. журнал. 2011. № 1. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/index.htm>*
3. *Літвінов О. Визначення факторів конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах інноваційного розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 4. С. 58-69.*
4. *Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.*
5. *Рогачевський О. П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020, № 6. С. 236-242.*

**Сіліч Олег Віталійович, магістрант,
Вакун Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування**

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Економічні потрясіння останніх років засвідчили недостатність традиційних підходів до кризового управління, заснованих на жорсткому плануванні. Практика демонструє, що виживають та отримують розвиток ті організації, чий бізнес-моделі володіють вбудованою гнучкістю та здатністю до швидкої ітерації. Відтак, вивчення конкретних стратегій та інструментів адаптації набуває виняткової практичної значущості.

Адаптація бізнес-моделі в умовах невизначеності реалізується через низку взаємопов'язаних стратегій [2]. Стратегія підвищення операційної гнучкості передбачає перехід від моделей з жорстко зафіксованими витратами до більш адаптивних форматів. Це включає використання аутсорсингу, вендорських

екосистем, масштабованих хмарних рішень та гібридних форматів зайнятості. Така архітектура дозволяє швидко зменшувати або збільшувати операційну базу у відповідь на зміни ринкового попиту, мінімізуючи фіксовані витрати.

Стратегія диверсифікації ризиків набуває нового змісту, поширюючись не лише на продуктові лінійки та географію збуту, але й на логістичні ланцюги та фінансові інструменти. Створення буферних запасів критичних компонентів, розвиток багатоканальних систем продажів, формування портфеля клієнтів з різних галузей та регіонів дозволяє компенсувати втрати в одному сегменті за рахунок стабільності в іншому. Важливою складовою сучасної адаптації є прискорена цифрова трансформація, яка перестає бути конкурентною перевагою і перетворюється на обов'язкову умову виживання [1]. Впровадження цифрових платформ, інструментів аналітики даних в реальному часі та автоматизація рутинних операцій не лише знижують витрати, але й відкривають можливості для швидкого тестування нових мінімум-життєздатних продуктів та бізнес-гіпотез.

Отже, практична реалізація антикризового менеджменту в сучасних умовах ґрунтується на активному застосуванні стратегій операційної гнучкості, комплексної диверсифікації та глибокої цифровізації. Ключовим фактором успіху виступає не стільки наявність фінансових резервів, скільки організаційна здатність до швидкого навчання, експериментування та орієнтація на створення цінності в умовах, коли традиційні правила ведення бізнесу втрачають свою актуальність. Адаптивна бізнес-модель є динамічною системою, що перманентно переглядає свої фундаментальні засади з метою протидії ентропії та хаосу зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вдовічена, О. Г., Сойма, С. Ю., & Білоусько, Т. Ю. (2022). Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
2. Суржиков, І. (2024). Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Серія: Економіка*, (28), 44-52.

**Угрюмова Аліна Андріївна, магістрантка,
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування**

ФАКТОРИ УСПІХУ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Успішне професійне спілкування соціального працівника — це багатогранний процес, спрямований на встановлення довіри, взаєморозуміння з клієнтом та ефективне вирішення його соціально-психологічних проблем.

Успіх у комунікації забезпечується поєднанням трьох ключових елементів: професійних навичок, утичних принципів та особистісних якостей (рис. 1).

1. Ключові професійні навички

Це технічні та поведінкові інструменти, які соціальний працівник застосовує у взаємодії:

Активне слухання (Active Listening): Не просто чути слова, а розуміти їхнє значення, прихований сенс, емоції клієнта. Це передбачає непереривання, підтвердження розуміння (кивки, "я вас чую"), перефразування ключових моментів.



Рис. 1. Практичні методи та інструменти опанування навичок професійного спілкування майбутніх соціальних працівників

* побудовано на основі [1, 2]

Емпатія та співпереживання: Здатність поставити себе на місце клієнта, відчувати його ситуацію, зберігаючи при цьому професійну дистанцію (уникаючи емоційного вигорання).

Чітка та ясна комунікація: Вміння доступно пояснювати складну інформацію (програми, послуги, процедури), уникаючи професійного жаргону.

Володіння невербальними засобами: Свідоме використання та інтерпретація мови тіла, міміки, тону голосу, що сприяє створенню відкритої та довірливої атмосфери.

Навички інтерв'ювання: Вміння ставити відкриті питання для збору необхідної інформації та стимулювання клієнта до самоаналізу та прийняття рішень.

Управління конфліктами: Здатність зберігати спокій, регулювати власні емоції та конструктивно скеровувати напружену розмову до пошуку рішення.

2. Етична та ціннісна основа

Комунікація не буде успішною без дотримання фундаментальних етичних норм соціальної роботи:

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Повага до гідності клієнта: Спілкування на рівних, без осуду, з визнанням унікальності та самоцінності кожної особистості, незалежно від її життєвої ситуації.

Конфіденційність: Гарантія збереження отриманої інформації, що є критично важливим для встановлення довіри.

Принцип "не нашкодити": Всі комунікативні дії мають бути спрямовані на допомогу, а не на погіршення ситуації або моральний тиск.

Професійна чесність: Надання правдивої інформації та усвідомлення меж власних професійних можливостей (не обіцяти неможливого).

3. Особистісна компетентність (Soft Skills)

Успішність також залежить від саморегуляції та особистісної зрілості працівника:

Самоконтроль та саморегуляція: Здатність керувати власними емоціями, особливо у стресових чи провокаційних ситуаціях (запобігання професійному вигоранню).

Гнучкість та тактовність: Вміння адаптувати стиль спілкування до потреб, культурних особливостей та емоційного стану конкретного клієнта.

Встановлення контакту (рапорт): На початковому етапі — вміння швидко створити атмосферу психологічного комфорту та співпраці.

Успішне спілкування в соціальній роботі – це не просто передача інформації, а створення безпечного, підтримуючого середовища, де клієнт відчуває, що його чують, розуміють і поважають, і готовий до співпраці для досягнення позитивних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Павлюк Р. О. Розвиток дослідницької компетенції магістрантів спеціальності "Соціальна робота" у процесі роботи з електронним навчальним курсом "Професійне спілкування іноземною мовою" / Р. О. Павлюк // Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. - 2018. - Вип. 5. - С. 197-209.
2. Завацька Н. Є. Професійне спілкування в системі формування професійних компетентностей майбутніх фахівців-фізичних терапевтів та їх професійне благополуччя / Н. Є. Завацька, І. С. Попович, П. С. Білецький // Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. - 2023. - № 3(2). - С. 273-283.

*Мирош Мар'яна Андріївна, магістрантка,
Вакун Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

Цифрова трансформація кардинально змінює підходи до управління ланцюгами постачання, висуваючи нові вимоги до швидкості, точності та обсягів інформації, що обробляється. Дослідники наводять приклади оцифрування процесу управління ланцюгами постачання, «що підвищує швидкість, точність і

гнучкість в управлінні ризиками постачань є цифрова кластеризація потенційних постачальників із демонстрацією їх спільних можливостей» [1, с. 123]. Традиційні системи обліку, орієнтовані на ретроспективну фінансову звітність, вже не відповідають потребам реального часу в управлінні складними динамічними системами, якими є сучасні ланцюги постачання. Інформаційні технології виступають основними драйвером трансформації обліково-аналітичного забезпечення, перетворюючи його на інструмент проактивного управління та стратегічного планування.

Прогрес ІТ-інфраструктури для обліково-аналітичного забезпечення управління ланцюгами постачання можна простежити через еволюцію від локальних систем, таких як MRP та облікових програм, що автоматизують окремі ділянки на зразок складу або звітності, до інтегрованих ERP-систем. Ці системи об'єднують усі бізнес-процеси підприємства, включаючи логістику, фінанси та облік, в єдиному інформаційному просторі. Наступним кроком стала поява міжкорпоративних систем, зокрема платформ для управління ланцюгами постачання, що забезпечують інтеграцію даних між усіма учасниками ланцюга – від постачальників до логістичних операторів. Основні ІТ-тренди сьогодення продовжують цю трансформацію. ERP-системи залишаються основною обліково-аналітичного забезпечення, забезпечуючи єдине джерело істини для всіх облікових та операційних даних. Однак тепер вони посилюються технологіями Big Data та аналітики, які дозволяють обробляти величезні обсяги структурованих і неструктурованих даних, наприклад, з соціальних мереж або датчиків, для прогнозування попиту, виявлення аномалій та оптимізації маршрутів. Технологія Інтернету речей (IoT) виводить облік та контроль якості на новий рівень: датчики на товарах, транспорті та складському обладнанні в режимі реального часу передають дані про місцезнаходження, температуру та вологість, що забезпечує безпрецедентну точність оперативної інформації [2]. Крім того, блокчейн-технологія запроваджує новий рівень довіри та прозорості, забезпечуючи незмінність та безпеку транзакцій у ланцюгу постачання, що усуває розбіжності в облікових даних між контрагентами та значно спрощує процес аудиту.

Отже, сучасні інформаційні технології трансформують обліково-аналітичне забезпечення з пасивного реєстратора фактів господарського життя в активний інструмент створення вартості. Інтеграція технологій, таких як Big Data аналітика, IoT та блокчейн, в традиційні ERP-системи відкриває нові горизонти для підвищення ефективності, гнучкості та стійкості ланцюгів постачання. Проте, основним викликом залишається не лише технічна імплементація, але й адаптація методів обліку та аналізу до нових можливостей, що генеруються цими технологіями, а також забезпечення кібербезпеки та захисту даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127.
2. Цюцяк І., Цюцяк А., Цюцяк В. Порядок проведення внутрішнього контролю витрат в умовах цифрової трансформації обліково-аналітичних процесів. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 245-253. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.245>

*Кицман Богдан Анатолійович, магістрант,
Мартишук Михайло Богданович, викладач
кафедри управління та
адміністрування*

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ ПАЦІЄНТАМИ ТА ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління комунікаціями у медичних закладах є комплексним процесом планування, організації, реалізації та контролю всіх форм взаємодії між закладом та його стейкхолдерами, насамперед пацієнтами, з метою досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення високої якості медичної допомоги. Сучасні підходи до управління комунікаціями базуються на визнанні їх стратегічної важливості для конкурентоспроможності та ефективності медичного закладу, що вимагає чіткого розуміння особливостей комунікацій між пацієнтами та закладами охорони здоров'я.

Характеристики комунікацій між закладом охорони здоров'я та пацієнтами мають свої особливості залежно від підходу до надання медичної допомоги. Особливості комунікацій між пацієнтами та закладами охорони здоров'я визначаються специфікою медичної сфери та відрізняють їх від комунікацій у інших галузях (рис. 1).

Теоретичні підходи до розуміння комунікації в охороні здоров'я еволюціонували протягом останніх десятиліть. Традиційна патерналістична модель, де лікар приймав рішення за пацієнта, а комунікація була переважно односторонньою (від лікаря до пацієнта), поступово витісняється моделлю партнерства або спільного прийняття рішень. Ця модель визнає пацієнта не пасивним об'єктом медичних втручань, а активним партнером, який має право на повну інформацію, висловлення своїх переваг та цінностей, участь у виборі варіантів лікування. Комунікація в такій моделі стає двосторонньою, діалогічною, орієнтованою на розуміння індивідуальних потреб та обставин кожного пацієнта.

Пацієнтоцентрований підхід до комунікації став домінуючою парадигмою в сучасній медицині. Він передбачає, що медична допомога та комунікація мають бути організовані навколо потреб, переваг та цінностей конкретного пацієнта, а не навколо зручності системи чи стандартних протоколів. Пацієнтоцентрична комунікація включає такі елементи: дослідження хвороби та переживань пацієнта (не лише біомедичних симптомів, але й того, як хвороба впливає на життя людини), розуміння цілісної особистості пацієнта (його життєвого контексту, цінностей, очікувань), пошук спільного розуміння проблем та рішень, розвиток партнерських відносин з пацієнтом. Дослідження демонструють, що пацієнтоцентрична комунікація покращує клінічні результати, підвищує задоволеність пацієнтів та зменшує ризик конфліктів та скарг.



Рис. 1. Особливості комунікацій між пацієнтами та закладами охорони здоров'я

Теорія медичної грамотності привертає увагу до того, що ефективна комунікація залежить не лише від навичок медичного працівника, але й від здатності пацієнта знаходити, розуміти, оцінювати та використовувати медичну інформацію. Низька медична грамотність є поширеною проблемою, яка асоціюється з гіршими результатами здоров'я, нижчою прихильністю до лікування, вищими витратами на охорону здоров'я. Медичні заклади мають адаптувати свою комунікацію до рівня медичної грамотності своїх пацієнтів, використовувати принципи «універсального дизайну» комунікації, який є зрозумілим для людей з різним рівнем грамотності.

Соціально-екологічна модель комунікації в охороні здоров'я визнає, що комунікація відбувається не у вакуумі, а в контексті багаторівневих впливів: індивідуальний рівень (знання, переконання, навички пацієнта та медичного працівника), міжособистісний рівень (динаміка відносин), організаційний рівень (політики та практики медичного закладу), громадський рівень (соціальні норми та підтримка), політичний рівень (законодавство, фінансування). Ефективне управління комунікаціями має враховувати всі ці рівні та створювати сприятливе середовище для якісної комунікації.

Розуміння сутності, значення та особливостей комунікацій між пацієнтами та закладами охорони здоров'я є фундаментом для розробки ефективних стратегій управління цими комунікаціями. Визнання комунікації не просто

допоміжним процесом, а центральним елементом якісної медичної допомоги, що вимагає систематичного управління, інвестицій та постійного вдосконалення, є ключовим для успіху медичних закладів у сучасному конкурентному та орієнтованому на пацієнта середовищі.

*Козак Юрій Іванович, магістрант,
Гродський Сергій Вікторович, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин та дипломатії*

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Розвиток міжнародної електронної торгівлі є одним із найпотужніших та незворотних трендів сучасної світової економіки, виступаючи каталізатором глобальних економічних трансформацій в епоху діджиталізації. Стрімке поширення Інтернету та мобільних технологій забезпечило безпрецедентну доступність міжнародних ринків, стираючи географічні та часові бар'єри. Світовий ринок електронної комерції демонструє значну динаміку зростання, послідовно випереджаючи темпи традиційної роздрібною торгівлі. За прогнозами, до 2027 року очікується, що глобальні продажі електронної комерції досягнуть позначки у 8 трильйонів доларів США, зростаючи в середньому на 7,8% щорічно, починаючи з 2024 року, коли обсяг продажів становитиме близько 6,3 трильйона доларів США. Це зростання підтверджується також збільшенням кількості онлайн-покупців, яка, як очікується, перевищить 2,77 мільярда осіб до 2025 року [2].

Основна частка міжнародної електронної торгівлі зосереджена в ключових сегментах. У секторі B2C онлайн-торгівля демонструє стійке зростання, особливо після глобальних карантинних обмежень, які значно прискорили перехід споживачів до цифрових каналів. Наприклад, очікується, що до 2027 року 22,6% усіх роздрібних покупок у світі здійснюватимуться онлайн [2]. Водночас, сектор B2B за обсягами транзакцій традиційно переважає B2C, оскільки електронні платформи стали критично важливими для налагодження ланцюгів постачання, пошуку партнерів та здійснення угод між компаніями у більш швидкий та економічно вигідний спосіб [1]. Регіональними лідерами на цьому ринку є Китай (з понад 900 млн онлайн-покупців), США та Європа.

Основні драйвери розвитку міжнародної електронної торгівлі безпосередньо пов'язані з технологічними інноваціями. Серед них виділяється мобільна комерція, частка якої постійно зростає, роблячи смартфон основним інструментом для здійснення покупок. Поряд з цим, соціальна активно використовує популярність соціальних мереж як прямих торговельних каналів, оскільки 14% людей починають свій онлайн-шопінг саме з цих платформ. Використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та доповненої реальності (AR), яка дозволяє візуалізувати товар перед покупкою, посилює залученість споживачів. Зокрема, 40% споживачів схильні заплатити більше за товар, який вони можуть протестувати за допомогою AR-технологій. Всі ці

тенденції стимулюють компанії до впровадження омніканальних стратегій, що забезпечують безшовний досвід клієнта як у віртуальному, так і у фізичному просторі. Таким чином, міжнародна електронна торгівля не лише перетворює споживчий досвід, але й виступає рушійною силою економічного зростання країн та імперативом для виходу національних економік на якісно новий рівень розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сандул М. (2023). Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1. С. 78-102.
2. Gatti F. 33 eCommerce Website Visitor Statistics – 2025. June 7, 2025. URL: <https://www.opensend.com/post/ecommerce-website-visitor-statistics>

*Сташко Уляна Романівна, магістрант,
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування*

**СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНИХ
УСТАНОВАХ**

Управління персоналом у медичних установах представляє собою комплексну систему організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. «У кадровому менеджменті, окрім принципів, визначальним є і методи управління персоналом/керування кадрами, як способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі й координації їх діяльності в межах конкретної управлінської системи» [1, с. 56].

Специфіка медичної галузі зумовлює необхідність застосування специфічних методів, що враховують високий рівень відповідальності медичних працівників, складність професійних компетенцій та емоційне навантаження. Сучасні методи управління персоналом у медичних установах наведені на рис. 1.

Цифровізація процесів управління персоналом передбачає впровадження кадрових інформаційних систем для автоматизації кадрового обліку, планування графіків роботи, моніторингу показників ефективності. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє оптимізувати процеси підбору кадрів та прогнозувати потреби в кадрових ресурсах.

Формування організаційної культури, орієнтованої на безпеку пацієнтів та якість медичної допомоги, є критичним фактором ефективного управління персоналом. Це включає розвиток культури відкритості, заохочення повідомлень про помилки, міждисциплінарної співпраці та постійного вдосконалення.

Особливістю медичних установ є необхідність забезпечення ефективної взаємодії мультидисциплінарних команд. Сучасні методи включають командоутворювальні заходи, супервізію командної роботи, впровадження стандартизованих протоколів комунікації.

Методи залучення та відбору персоналу

- Доказовий підбір кадрів – використання валідних інструментів оцінки професійної придатності кандидатів
- Структуроване інтерв'ювання з оцінкою клінічних та комунікативних компетенцій
- Центри оцінювання для відбору на керівні позиції

Методи розвитку персоналу

- Симуляційне навчання з використанням віртуальних тренажерів та манекенів
- Міждисциплінарні тренінги для формування командної взаємодії
- Наставництво та коучинг як інструменти передачі досвіду
- Дистанційне навчання через цифрові освітні платформи

Методи оцінювання персоналу

- Система ключових показників ефективності, адаптована до специфіки медичної діяльності
- Кругова оцінка, що включає зворотний зв'язок від пацієнтів, колег та керівництва
- Портфоліо професійних досягнень
- Періодична атестація медичних працівників

Методи мотивації та утримання персоналу

- Диференційована система матеріального стимулювання, пов'язана з якістю надання медичної допомоги
- Нематеріальна мотивація через забезпечення можливостей професійного зростання
- Програми підтримки балансу між роботою та особистим життям
- Превентивні заходи щодо профілактики професійного вигорання

Рис. 1. Сучасні методи управління персоналом у медичних установах

Таким чином, сучасне управління персоналом у медичних установах характеризується комплексністю, орієнтацією на якість медичної допомоги та безпеку пацієнтів, використанням доказових методів та цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Журавель В. І., Балабаник В. Р., Журавель В. В. (2022, December). Кадровий менеджмент у сфері медичної допомоги населенню. In *The 16 th International scientific and practical conference «Modern science: innovations and prospects»* (December 11-13, 2022) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. 547 p.

Тарантюк Наталія Мирославівна, магістрантка,
Вакун Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент
доцент кафедри управління та адміністрування

ВИДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Класифікація інноваційних проєктів є вихідним пунктом для побудови адекватної системи їх бухгалтерського супроводу. Але слід враховувати, що інноваційний проєкт може передбачати як окрему інновацію, так і їх сукупність. Це вказує і на структуру інноваційного проєкту.

Основним критерієм для диференціації підходів до обліку виступає об'єкт інноваційної діяльності та характер очікуваних результатів. У цьому контексті

можна виділити кілька видів проєктів, кожен з яких формує специфічні об'єкти обліку та вимагає особливих методів їх оцінки та відображення.

Першим видом є проєкти, спрямовані на створення нової продукції або вдосконалення існуючої. Такі проєкти характеризуються чітко визначеною технологічною послідовністю: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, проектування, виготовлення дослідних зразків, тестування.

У бухгалтерському обліку важливим є розмежування витрат на дослідження та витрат на розробку. Витрати на дослідження, як правило, визнаються витратами періоду, оскільки їх результат є невизначеним.

Натомість витрати на етапі розробки, де імовірність отримання майбутніх економічних вигод значно вища, підлягають капіталізації у складі нематеріальних активів з подальшим амортизуванням протягом строку корисного використання.

Складність полягає в обґрунтованому розподілі витрат між цими етапами та у визначенні терміну служби створеного активу, який часто залежить від швидкості морального старіння технологій.

Другий вид проєктів пов'язаний із розробкою та впровадженням нових технологічних процесів, обладнання або методів виробництва.

Особливість таких інновацій полягає в тому, що їх результат часто інтегрований у майновий комплекс підприємства. Витрати на такий проєкт можуть бути капіталізовані у складі основних засобів, якщо вони призводять до істотного покращення їхніх характеристик, або визнані як окремий об'єкт нематеріального активу, наприклад, технологія виробництва.

Якщо ж модернізація не є істотною, витрати можуть бути віднесені на поточну діяльність. Іншим важливим видом є організаційні та маркетингові інновації.

Це може бути впровадження нової системи управління якістю, організаційної структури або стратегії позиціонування на ринку. Результати таких проєктів найчастіше не відповідають критеріям визнання активом, оскільки їх важко ідентифікувати та надійно оцінити.

Тому більшість витрат на них, такі як витрати на консалтинг, навчання персоналу, проведення маркетингових кампаній, відображаються в звіті про фінансові результати у тому періоді, коли вони виникли.

Проте, для цілей управлінського обліку, всі види інноваційних проєктів потребують відокремленого аналітичного обліку за центрами витрат або інвестицій, що дозволяє контролювати бюджет проєкту, ефективність використання ресурсів та досягнення поставлених цілей, незалежно від того, як ці витрати трактуються у фінансовій звітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Охріменко А., Антоненко І. (2023). Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу . *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>

*Нечесний Ігор Петрович, магістрант,
Готич Світлана Володимирівна, викладач
кафедри управління та адміністрування*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація, будучи об'єктивним трендом сучасного суспільного розвитку, відкриває нові перспективи для еволюції соціальної роботи. Замість пасивного реагування на виклики, професійна спільнота отримує унікальну можливість активно використовувати цифрові інструменти для трансформації власної діяльності, підвищення її ефективності та масштабованості. Майбутнє соціальної роботи бачиться в гібридній моделі, що поєднує переваги безпосередньої міжособистісної взаємодії з можливостями цифрових технологій для надання допомоги в реальному часі, персоналізації послуг та активного виявлення соціальних проблем. Реалізація цього потенціалу вимагає стратегічного бачення та цілеспрямованих зусиль з формування нової парадигми професійної діяльності.

Перспективним напрямом розвитку є інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) в практику соціальної роботи [2; 3]. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі масиви даних для виявлення соціальних трендів, прогнозування ризиків (наприклад, ймовірності повернення дитини з сім'ї опікуна або ризику самогубства) та оптимізації розподілу ресурсів. Важливо підкреслити, що ШІ має розглядатися не як заміна соціального працівника, а як інструмент підтримки прийняття рішень, що дозволяє сконцентрувати людські ресурси на найскладніших випадках. Етично виважене використання ШІ може значно підвищити ефективність соціальних служб.

Другий важливий напрям – розвиток дистанційних форм надання допомоги, зокрема онлайн-консультування, телемедицина та віртуальні групи підтримки. Білецький О.П. слушно зазначає, що «інноваційні підходи, такі як мобільні додатки для контролю психічного здоров'я, онлайн-групи підтримки та цифрові бази даних, що полегшують доступ до ресурсів, значно змінили підхід до надання соціальних послуг» [1, с. 104]. Ці формати дозволяють подолати географічні та мобільні бар'єри, забезпечивши доступ до якісної допомоги для мешканців віддалених районів, осіб з обмеженою мобільністю та тих, хто через стигму уникає звертатися до соціальних служб особисто. Досвід пандемії COVID-19 довів ефективність таких підходів, однак їх повноцінна інтеграція вимагає розробки стандартів якості, методів оцінки ефективності та правового забезпечення.

Третій перспективний вектор – використання імерсивних технологій, зокрема віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR). VR може використовуватися для навчання соціальних навичок людей з розладами аутистичного спектра, реабілітації посттравматичного стресового розладу або розвитку емпатії у волонтерів через імітацію життєвих ситуацій вразливих груп. AR-технології можуть полегшити навігацію для людей з обмеженнями зору в

міському просторі. Ці інструменти відкривають принципово нові можливості для соціальної реабілітації та інклюзії.

Фундаментом для реалізації цих перспектив є формування цифрової компетентності соціальних працівників. Вона має включати не лише технічні навички роботи з програмним забезпеченням, але й здатність до критичної оцінки цифрових технологій, розуміння їх соціальних наслідків та вміння використовувати їх з дотриманням етичних норм. Це вимагає корінної перебудови програм підготовки та підвищення кваліфікації соціальних працівників.

Отже, перспективи розвитку соціальної роботи в умовах цифровізації пов'язані з переходом до гібридної моделі, що інтегрує традиційні цінності професії з інноваційними цифровими рішеннями. Використання штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, розвиток дистанційних форм роботи, застосування імерсивних технологій для реабілітації – ось ключові вектори цієї трансформації. Успішна реалізація цих перспектив вимагає системних зусиль з формування цифрової компетентності професійної спільноти, розробки відповідних стандартів та нормативно-правової бази, а такого інвестування в розвиток цифрової інфраструктури соціальної сфери. Соціальна робота має не лише адаптуватися до цифрової реальності, але й активно формувати її, забезпечуючи, щоб технології служили інтересам людини та сприяли подоланню соціальної нерівності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білецький, О. П. (2024). *Інтеграція цифрових технологій у соціальну роботу: виклики та перспективи. Публічне управління та соціальна робота. 2024. Том 1. С. 38-42.*
2. Єсіна, О. Г., & Михайлов, В. В. (2024). *Вплив штучного інтелекту на ринок праці. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №3-4. С. 100-109*
3. Кулик, В. А. (2025). *Впровадження інструментів штучного інтелекту в діяльність фахівців із соціальної роботи. Актуальні питання розвитку особистості: сучасність, інновації, перспективи: Збірник наукових праць за матеріалами III Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Житомир, 3 квітня 2025 року) / Ред. колегія: Л.Котлова, Л.Бутузова, С.Максимець / МОН України, Житомирський державний університет імені Івана Франка, соціально-психологічний факультет. Житомир, Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2025. 733 с*

**Насадюк Михайло Богданович, магістрант,
Жекало Ганна Іванівна, к.пол.н., доцент
в.о. завідувача кафедри управління та адміністрування**

СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕДІАЦІЇ ЯК СПОСОБУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Конфлікти та протиріччя є частиною нашого життя. Переважно вони мають суперечливий характер: в одних випадках вказують на існуючі проблеми та допомагають їх вирішити, а в інших повністю негативно впливають на стан суспільних відносин.

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Конфлікт (від латинського *conflictus*) буквально означає «Я вдарю тебе, а ти вдарив мене». Переносно це боротьба, сварка між двома сторонами аж до розбрату, розбіжності, роздратування, або навіть бійки.

Тому, з метою уникнення його негативних наслідків важливо розуміти та застосовувати необхідні засоби та механізми, що допоможуть конструктивно вирішити конфлікти чи попередити перехід протиріччя у затяжні та негативні конфлікти. Одним із таких способів є процес медіації.

Медіація визначається як переговори, професійна допомога в конфліктній ситуації, спрямована на пошук взаємоприйняттого компромісу на основі взаємних поступок.

Медіатор є посередником для обміну інформацією між сторонами. Тобто це альтернативний спосіб вирішення конфліктів, коли нейтральна третя сторона, тобто медіатор допомагає сторонам самостійно дійти взаємоприйняттого рішення. Варто зазначити, що медіація - це не суд, не арбітраж і не примус – рішення приймають самі учасники конфлікту.

У Законі України «Про медіацію» процес медіації визначено як «позасудову добровільну, конфіденційну, структуровану процедуру, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [1].

Основні принципи медіації визначаються загальними її характеристиками та особливостями використання у процесі вирішення конфліктів.

Добровільність є основним принципом використання медіації як інструменту вирішення конфліктів, адже ніхто не може змусити сторони брати участь у цьому процесі. Також усе, що сказано під час медіації, не повинно виходити за її межі, тому важливим принципом виступає конфіденційність.

Не менш важливим принципом є нейтральність медіатора, адже він не повинен підтримувати жодну зі сторін чи проявляти особливу увагу до одної із них.

Серед інших варто виокремити рівність сторін та їх взаємну відповідальність, адже сторони самі ухвалюють рішення та беруть на себе відповідальність за його виконання, при цьому кожна сторона має рівні можливості висловитись.

Функціональна характеристика медіації полягає в тому, що даний метод «дає змогу сторонам зрозуміти й усвідомити власні інтереси і потреби, а також інтереси і потреби іншої сторони. А це, своєю чергою, дає змогу сторонам знайти рішення, яке має задовольнити усіх сторін» [2, с. 78].

В таблиці 1 виокремимо основні ознаки медіації, що дозволяють використовувати її як спосіб вирішення конфліктів.

Відтак, медіація є проявом відновного підходу до конфліктів, так як вона спрямована не на покарання чи визнання винного, а на відновлення порушених відносин, налагодження комунікації та пошук справедливого балансу інтересів.

Основні ознаки медіації

№	Ознака	Її характеристика
1.	Добровільність	Участь у процесі є повністю добровільною. Кожна сторона може відмовитися від медіації на будь-якому етапі.
2.	Конфіденційність	Уся інформація, отримана під час медіації, не підлягає розголошенню без згоди сторін. Це створює атмосферу довіри.
3.	Нейтральність медіатора	Медіатор не є суддею чи арбітром, не ухвалює рішення за сторони — його роль полягає у сприянні діалогу.
4.	Рівність сторін	Обидві сторони мають однакові права та можливості висловити свої позиції, пропонувати варіанти рішень і приймати домовленості.
5.	Орієнтація на співпрацю	Медіація сприяє перетворенню конфлікту з протистояння у співпрацю, допомагає побачити спільні інтереси
6.	Відповідальність сторін	Рішення, досягнуті під час медіації, ґрунтуються на волі самих сторін, що підвищує рівень їх відповідальності за виконання домовленостей
7.	Гуманістичний характер	Процес спрямований на відновлення довіри, взаємоповаги та підтримку гідності кожного учасника.
8.	Гнучкість і неформальність	Медіація не має жорстких процедур, може проходити у зручній формі, у комфортній для сторін атмосфері.

Джерело: складено авторами.

Отже, медіація як спосіб вирішення конфліктів — це інноваційна соціально-правова технологія, що базується на діалозі, довірі й партнерстві. Її сутність полягає у мирному, добровільному й конструктивному пошуку взаємоприйняттого рішення сторонами за підтримки нейтрального медіатора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про медіацію». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2022, № 7, ст.51.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
2. Можайкіна О.С. Сутність принципу добровільності в медіації. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2020. Вип. 1. С. 77-79.

**Пендорак Владислав Васильович, магістрант,
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,**

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Корпоративна культура як суспільний договір, що ґрунтується на спільних цінностях, переконаннях та поведінкових нормах, формується переважно через безпосередню соціальну взаємодію. Масовий перехід на віддалену роботу створює структурний дефіцит таких взаємодій, що ставить під загрозу цілісність та ідентичність організації. Управління корпоративною культурою в умовах дистанційної праці перетворюється з підтримуючої функції на стратегічний пріоритет, що визначає довгострокову стійкість бізнесу. Саме тому слід уточнити вже традиційні поняття. В своїх дослідженнях науковці наводять визначення корпоративній культурі, що виникає в умовах дистанційної роботи. Так, О. Грішнова, В. Карюк називають її «віддаленою організаційною культурою» [1], «що побудована в умовах дистанційної роботи, соціальної віддаленості та карантинних обмежень, під впливом форс-мажорних обставин, завдяки ефективному використанню онлайн-сервісів, платформ і новітньому зв'язку і вважають її чи не єдиною силою і стабільністю, що залишилась у працівників українських компаній» [3]. Що стосується визначення віддаленої роботи, то часто дослідники використовують поняття віддаленої команди як групи людей, «які працюють разом на відстані, використовуючи засоби зв'язку та Інтернет-технології» [2, с. 295].

Вплив віддаленої роботи на корпоративну культуру має двобічний характер. З одного боку, він може послабити традиційні культурні зв'язки, з іншого – відкриває можливості для формування нової, більш гнучкої та інклюзивної культури, заснованої на довірі та результатах. Ключовою загрозою виступає ерозія довіри, коли менеджери, позбавлені можливості візуального контролю, можуть несвідомо переходити на практики мікро менеджменту, що руйнують психологічний безпековий клімат. Довіра в розподіленому колективі має будуватися на основі прозорості, чіткості поставлених завдань та відповідальності за їх виконання.

Іншою значною проблемою є ослаблення неформальних соціальних зв'язків, які традиційно виконували роль соціального клею, зміцнюючи корпоративну ідентичність. Відсутність спільних перерв, неформального спілкування біля кавашини призводить до соціальної атомізації колективу та зниження рівня його соціального капіталу. Компенсувати цей дефіцит можна шляхом організації віртуальних соціальних подій, неформальних онлайн-зустрічей та створення цифрових майданчиків для спілкування, не обмеженого робочими питаннями.

Віддалена робота також сприяє формуванню ізольованих субкультур всередині команди, особливо за наявності гібридної моделі праці, коли частина співробітників працює в офісі, а інша – віддалено. Це може створити відчуття нерівності та привілеїв, підриваючи єдність корпоративної культури. Протидією цьому є послідовна політика інклюзивності, коли всі комунікації, наради та ритуали організуються таким чином, щоб забезпечити рівний доступ та участь усіх членів команди, незалежно від їх місцезнаходження.

Отже, управління корпоративною культурою в умовах віддаленої роботи вимагає цілеспрямованих та систематичних зусиль. Воно має бути зосереджено на відкритій та прозорій комунікації, активному будівництві довіри, створенні можливостей для віртуальної соціалізації та ретельному моніторингу соціально-психологічного клімату в команді. Успішна корпоративна культура в розподіленому колективі будується не на примусі та контролі, а на спільних цінностях, взаємній повазі та розподіленій відповідальності за спільний результат, що в кінцевому підсумку виступає основним стабілізуючим фактором у умовах глобальної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грішнова О., Карюк В. (2022) Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії covid-19 *Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 62.* 206–223
2. Олійник, І. (2023). Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (18), 293-299.* <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>
3. Яценко, О., & Шкарупета, С. (2023). Формування корпоративної організаційної культури в умовах дистанційної роботи. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (6), 15–18.* <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.15>

**Окунь Руслан Ярославович, магістрант,
Жекало Ганна Іванівна, к.пол.н., доцент**
в.о. завідувача кафедри управління та адміністрування

НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціальна відповідальність медичного закладу в умовах війни набуває особливої ваги, оскільки охоплює не лише надання медичної допомоги, а й участь у підтримці соціальної стійкості, гуманітарної безпеки та психологічного добробуту населення.

Визначити соціальну відповідальність бізнесу можна як «добровільну, а не обов'язкову діяльність, яка має бути спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із добровільним виконанням міжнародних та державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки» [1, с. 14].

Соціальна відповідальність медичного закладу— це багатовимірна діяльність, що виходить за межі традиційної медицини. Вона включає турботу про здоров'я, психологічну підтримку, гуманітарну допомогу, етичну поведінку та активну громадянську позицію. Слід також звернути увагу на можливість використання в управлінні медичними установами двох моделей СВ. «У

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

випадку приватних структур, які не можуть ігнорувати фінансові ефекти, модель соціальної відповідальності використовується після або паралельно з отриманням прибутку. У випадку державних установ, для яких прибуток не є обов'язковою умовою існування, модель СВ використовується не залежно від результатів діяльності, що засвідчує, що моральні цінності мають фундаментальне значення в функціонуванні цих установ» [2].

Забезпечення у своїй роботі напрямку соціальної відповідальності будь-якої організації реалізується у трьох напрямках:

- через відповідальне ставлення до працівників медичного закладу;
- через різноманітні програми надання медичної допомоги для постійних чи потенційних клієнтів і споживачів медичних послуг;
- через соціальні ініціативи щодо підтримки волонтерства, здорового способу життя, екології тощо.

В умовах війни соціально відповідальна діяльність медичного закладу набуває дещо іншого значення та може охоплювати значно більше напрямків і завдань, ніж у звичайний мирний час. Серед таких напрямків ми підсумували наступні:

по-перше, медико-гуманітарний напрям, що може включати забезпечення якісної та безперервної медичної допомоги постраждалим від бойових дій, військовослужбовцям, цивільному населенню, внутрішньо переміщеним особам, організація мобільних медичних бригад, евакуація поранених, надання першої допомоги в зонах бойових дій та інші дії;

по-друге, волонтерсько-громадський напрям, що передбачає активну участь медичного персоналу у волонтерських ініціативах, створення пунктів підтримки населення чи розвиток партнерств із місцевими громадами, церквами, освітніми закладами у питаннях медико-соціальної допомоги;

по-третє, економічно-організаційний напрям, що пов'язаний із оптимізацією витрат, прозорим управлінням ресурсами, залученням грантів і благодійної допомоги, забезпеченням гідних умов праці та соціального захисту для медичних працівників і також створення механізмів мотивації персоналу до служіння суспільству, попри ризики і перевантаження.

Не менш важливим є формування системи внутрішньої безпеки, матеріального забезпечення та евакуаційних планів для забезпечення безпечного виконання працівниками своїх обов'язків, протидія дезінформації, фейкам і паніці шляхом поширення перевірених даних про стан здоров'я, вакцинацію, медичні заходи, поширення серед персоналу культури емпатії, стресостійкості та етичної взаємопідтримки.

Таким чином, у період воєнних викликів медичні установи стають центрами підтримки гуманності. Їхня діяльність охоплює широкий спектр напрямів — від медико-гуманітарної допомоги й психологічної підтримки до волонтерства й прозорого управління ресурсами. Реалізація соціальної відповідальності медичного закладу в таких умовах надзвичайно важлива, так як сприяє зміцненню довіри населення, підвищенню ефективності системи охорони здоров'я та формуванню позитивного іміджу організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. № 7. 2019. С. 13–16.
2. Ліпич Л. Соціальна відповідальність працівників закладів охорони здоров'я в контексті сталого розвитку. *Академічні візії*. Вип. 27. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/848/770>

Солтис Аркадій Володимирович, магістрант,
Мартишук Михайло Богданович, викладач
кафедри управління та адміністрування

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах трансформації ринку медичних послуг в Україні, посилення конкуренції між приватними медичними закладами та зростання вимог до якості обслуговування маркетингова стратегія стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості медичних установ. Керівник закладу охорони здоров'я наразі все частіше усвідомлює маркетинг як обов'язковий елемент, що сприяє результативній роботі закладу [2, с. 121].

«Маркетингова стратегія здійснює значний вплив на медичну організацію, включаючи її ефективність, що вимірюється задоволеністю пацієнтів, при цьому важливе значення має координація запланованих маркетингових зусиль для вирішення завдань управління закладом охорони здоров'я» [1, с. 82].

На відміну від класичного маркетингу товарів, маркетинг у сфері охорони здоров'я має ряд унікальних характеристик, зумовлених специфікою медичних послуг та особливостями їх споживання.

Невідчутність послуги є однією з найбільш суттєвих характеристик. На відміну від товару, який можна побачити, доторкнутися та оцінити перед покупкою, медична послуга невідчутна до моменту її отримання [3, с. 24].

Невіддільність виробництва та споживання означає, що медична послуга надається та споживається одночасно, і пацієнт є активним учасником процесу. Якість послуги безпосередньо залежить від взаємодії між медичним персоналом та пацієнтом у момент надання послуги. Цей фактор підкреслює важливість кваліфікації персоналу, його комунікативних навичок та здатності створювати довірчі відносини. Водночас це створює обмеження щодо масштабування послуг, оскільки один лікар може обслужити обмежену кількість пацієнтів.

Непостійність якості медичних послуг пов'язана з тим, що результат залежить від кваліфікації конкретного виконавця, його фізичного та емоційного стану, індивідуальних особливостей пацієнта. Одна і та ж процедура, виконана різними лікарями або навіть одним лікарем у різний час, може дати різні результати. Для мінімізації цього ризику медичні заклади впроваджують стандарти обслуговування, протоколи лікування, системи контролю якості, регулярне навчання персоналу.

Неможливість зберігання медичних послуг означає, що їх неможливо виробити завчасно та складувати для майбутнього використання [3, с. 24]. Якщо

лікар має вільне вікно у графіці, цей час втрачається назавжди – його неможливо «зберегти» для наступного дня. Це створює виклики для управління попитом та ресурсами, особливо враховуючи нерівномірність потоку пацієнтів. Медичні заклади використовують різні інструменти для балансування попиту: гнучке ціноутворення, системи попереднього запису, диференціація послуг за терміновістю.

Асиметрія інформації між надавачем та споживачем медичних послуг є значно більшою, ніж у більшості інших сфер. Пацієнт зазвичай не володіє достатніми медичними знаннями для оцінки необхідності тих чи інших процедур, якості їх виконання або адекватності призначеного лікування. Він змушений довіряти професійному судженню лікаря, що робить етичний аспект маркетингу надзвичайно важливим. Медичний заклад має відповідальність не зловживати цим довір'ям та діяти в найкращих інтересах пацієнта.

Отже, визначені специфічні характеристики медичних послуг, які суттєво впливають на маркетингову стратегію, вимагають адаптації класичних маркетингових інструментів та розробки конкретних підходів до надання медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кухарчук В. Сутність маркетингу в сфері охорони здоров'я. 2022. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47916/1/%D0%9A%D1%83%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B9.pdf>
2. Міщук А. Інструментальні стратегії маркетингу закладу охорони здоров'я. Економіка і організація управління. 2018. № 2(26). С. 120-131
3. Сержук А. В. Комплекс маркетингу на ринку охорони здоров'я. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2015. № 2. С. 23–28.

**Климкович Олександр Романович, магістрант,
Жекало Ганна Іванівна, к.пол.н., доцент
в.о. завідувача кафедри управління та адміністрування**

ВАЖЛИВІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрової трансформації управління репутацією організації стає одним із ключових чинників її конкурентоспроможності, довіри з боку клієнтів і стійкості на ринку. Цифрове середовище суттєво змінює механізми формування репутації, роблячи її більш динамічною, прозорою та вразливою до публічних оцінок.

Можна припустити, що репутація — це форма стратегічного капіталу. Про це свідчать сучасні дослідження таких науковців як К. Фомбрен, Дж. Доулінг, В. Панасюк, О. Шевченко. Саме репутація підвищує довіру до організації, полегшує партнерську взаємодію, забезпечує стійкість у кризових ситуаціях. Також добре сформована репутація допомагає сформувати

довгострокову конкурентну перевагу організації. Це зумовлює необхідність ретельного управління репутацією.

Управління репутацією – це процес, за допомогою якого організація контролює своє сприйняття громадськістю та прагне вплинути на те, як її сприймає цільова аудиторія, клієнти, партнери та інші представники громадськості. Цей процес включає як реактивні, так і проактивні кроки для підтримки та покращення іміджу компанії, установи чи окремої особи. Реактивні заходи можуть включати моніторинг публічних коментарів та відгуків, реагування на негативні відгуки, активне просування позитивних аспектів та досягнень, регулярні опитування щодо задоволеності, моніторинг соціальних мереж та публічних форумів, висвітлення інформації у ЗМІ, вчасне реагування на публічні запити тощо. Так, «в цифрову епоху соціальні мережі набули нової ролі, перетворившись з інструментів персональної комунікації в потужні платформи для стратегічної бренд-комунікації» [1].

Проактивна стратегія управління репутацією може включати організацію комунікаційних кампаній, публічних, волонтерських заходів або публічних семінарів. Важливо, що ефективне управління репутацією вимагає не лише реагування на кризові ситуації, але й постійного зміцнення довіри та прозорості в усіх аспектах діяльності організації.

«Позитивні аспекти управління цифровою репутацією можуть забезпечити значні переваги для розвитку малого підприємництва, особливо коли йдеться про залучення нових клієнтів, підвищення лояльності та підвищення конкурентоспроможності. Водночас негативні аспекти, зокрема високий рівень конкуренції, залежність від зворотного зв'язку та ризику маніпулювання, можуть створити додаткові труднощі, що вимагають ретельного управління та стратегічного підходу» [2, с. 118].

Варто зазначити, що гарна репутація може призвести до низки переваг. Спробуємо виокремити основні переваги детальніше зважаючи на можливості інтернет-простору. По-перше, це підвищення довіри та авторитету, адже позитивна онлайн-репутація може допомогти побудувати довіру з потенційними клієнтами, клієнтами або партнерами. По-друге, покращення впізнаваності бренду, так як сильна онлайн-присутність може допомогти поширити інформацію та охопити ширшу аудиторію. Це може бути особливо корисним для підприємств та організацій, які прагнуть розширити свій бренд. По-третє, це підвищення лояльності клієнтів. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю залишають позитивні відгуки та рекомендації в Інтернеті. Це може допомогти залучити нових клієнтів та утримати існуючих. По-четверте, це зниження ризику кризи, адже сильна репутація може допомогти легше пережити кризу.

Таким чином, управління репутацією в умовах цифрового розвитку є стратегічним інструментом забезпечення стійкості, довіри та соціальної легітимності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вдовічена О. *Управління репутацією бренду в епоху соціальних мереж та цифрових комунікацій*. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, № 4. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2196/2242>
2. Коробка С. *Репутаційний менеджмент в умовах діджиталізації: стратегії та інструменти для малих підприємств в епоху інформаційних технологій*. *Соціальна економіка*. Вип. 69. 2025. С. 116-126.

*Януш Олег Богданович, магістрант,
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування*

ПРАКТИЧНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Теоретичне визнання важливості лідерських якостей для менеджерів охорони здоров'я потребує практичної реалізації у формі цілеспрямованих програм розвитку. Класичні підходи до підвищення кваліфікації, зосереджені на трансляції нормативних знань, виявляються недостатньо ефективними для формування гнучких лідерських навичок. Актуальним завданням стає створення таких навчальних моделей, які б безпосередньо впливали на зміну поведінки та управлінських практик керівників у їх повсякденній професійній діяльності. Сучасні дослідження свідчать, що ефективність програм розвитку лідерства безпосередньо залежить від їх відповідності специфічним умовам роботи медичних закладів, інтеграції з реальними управлінськими викликами та забезпечення тривалого супроводу учасників після завершення формального навчання.

Ефективний розвиток лідерських компетенцій у сфері охорони здоров'я має ґрунтуватися на принципах безперервності, практичної відповідності та індивідуалізації. Серед сучасних практичних моделей особливої уваги заслуговує наставництво, коли досвідчений керівник виступає провідником для менеджера, що розвивається, допомагаючи йому орієнтуватися в складних організаційних ситуаціях та приймати зважені рішення. Ця модель дозволяє передавати неявні знання та формувати практичну мудрість, які неможливо отримати в рамках формальних курсів. В контексті охорони здоров'я наставництво має особливу цінність, оскільки дозволяє молодим керівникам краще зрозуміти специфіку управління професійними організаціями, де необхідно балансувати між адміністративними вимогами та професійною автономією медиків. Ефективна програма наставництва повинна включати чіткі цілі, регулярні зустрічі та механізми оцінки прогресу, що забезпечує системний підхід до розвитку лідерського потенціалу.

Іншим перспективним інструментом є супровід, зосереджений на розвитку емоційного інтелекту та самосвідомості лідера. У процесі супроводу керівник отримує можливість проаналізувати власні моделі поведінки, визначити зони розвитку та розробити персональний план вдосконалення своїх лідерських якостей. На відміну від наставництва, супровід більш зосереджений на розвитку особистісних якостей керівника, а не на передачі конкретних управлінських

знань і навичок. Для медичних керівників, які часто стикаються з високим рівнем стресу та емоційного вигорання [3, с. 139; 2], супровід може стати важливим інструментом підтримки психологічної стійкості та профілактики професійної деформації. Програми супроводу в охороні здоров'я найбільш ефективні, коли вони інтегровані в загальну систему розвитку персоналу та підтримуються керівництвом організації.

Найбільш практично орієнтованою моделлю виступає проєктно-орієнтоване навчання, коли розвиток компетенцій відбувається у процесі вирішення реальної проблеми, актуальної для конкретного медичного закладу. Учасники програм не просто опановують теоретичні концепції, а безпосередньо застосовують їх для вдосконалення якості медичних послуг, оптимізації бізнес-процесів або підвищення задоволеності персоналу. Такий підхід забезпечує миттєвий перенос навичок у робочу ситуацію та демонструє конкретний вплив лідерських ініціатив на результати діяльності закладу. Для медичної галузі проєктно-орієнтоване навчання має особливу цінність, оскільки дозволяє інтегрувати управлінські знання з клінічною практикою та забезпечує підвищення якості медичної допомоги через вдосконалення управлінських процесів. Прикладами таких проєктів можуть бути розробка та впровадження системи управління якістю, оптимізація потоків пацієнтів або розробка програм підвищення ефективності використання медичного обладнання [1].

Отже, практична реалізація розвитку лідерських компетенцій вимагає поєднання різноманітних форматів, що забезпечують як теоретичне осмислення, так і практичне застосування нових навичок. Найбільш ефективними є комбіновані програми, що інтегрують наставництво, супровід та роботу над реальними проєктами. Важливим аспектом є також розробка системи оцінки ефективності таких програм, яка б включала не лише суб'єктивні оцінки учасників, але й об'єктивні показники впливу на роботу медичного закладу, такі як покращення якості медичної допомоги, підвищення продуктивності праці персоналу, зменшення витрат або підвищення задоволеності пацієнтів. Такі програми мають бути інтегрованими в організаційну структуру медичного закладу та підтримуватися його вищим керівництвом, що забезпечує системний вплив на якість управління та, як наслідок, на ефективність надання медичної допомоги населенню. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на вивчення довгострокового впливу різних моделей розвитку лідерства на організаційні результати роботи медичних закладів та визначення найбільш ефективних комбінацій навчальних форматів для різних типів медичних установ та рівнів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алькема, В. Г., Сегеда, С. А. (2025). *Функціональна декомпозиція логістичної системи лікувально-профілактичного закладу охорони здоров'я. Економіка і організація управління, 5-18.*
2. Головчук, Ю. О. *Конфліктологія та психологія управління у закладах охорони здоров'я. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 692 с.*

3. Ничипорук, О. (2025). Основні чинники емоційного вигорання працівників соціального захисту. *Особистість і суспільство: психосоціальні виміри ковітальної взаємодії: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 30 квітня 2025 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 421 с.

*Петруняк Максим Сергійович, магістрант,
Готич Світлана Володимирівна, викладач
кафедри управління та адміністрування*

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

В умовах швидкої технологічної та економічної трансформації, людський капітал стає основним джерелом конкурентної переваги. Компанії конкурують не лише за ринки, а й за обмежену кількість справжніх талантів, здатних генерувати інновації та керувати складними процесами.

Управління талантами – це систематичний, інтегрований та стратегічний підхід до оптимізації людського капіталу організації. Його сутність полягає у забезпеченні наявності потрібних людей з потрібними навичками та компетенціями у потрібний час для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Управління талантами виходить за межі традиційного управління персоналом, фокусуючись на безперервному циклі (рис. 1).

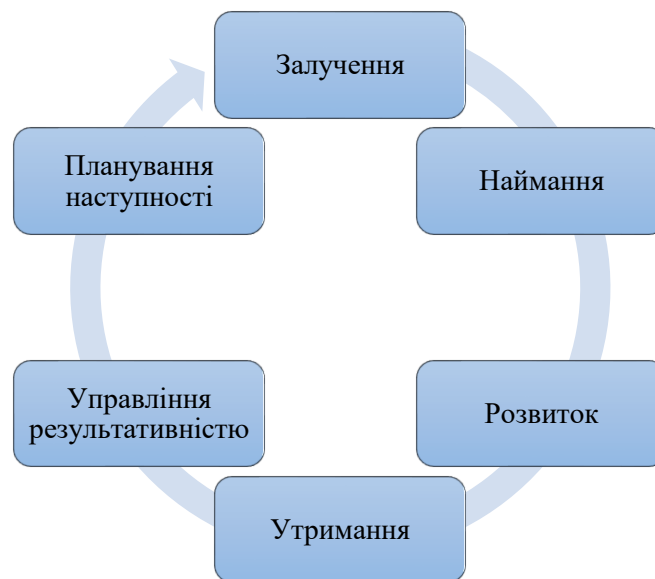


Рис. 1. Цикл управління талантами

Основна ідея полягає в тому, що «талант» – це не просто співробітники, а сукупність їхніх здібностей, досвіду, знань, навичок і потенціалу, які мають пряме відношення до конкурентної переваги організації. Таким чином, управління талантами є стратегічною функцією, тісно пов'язаною з бізнес-стратегією, а не лише адміністративною діяльністю.

Сучасне управління талантами базується на даних. Використання великих даних для прогнозування плинності кадрів, визначення найбільш ефективних каналів залучення, оцінки впливу навчання на продуктивність. Аналітика допомагає HR-фахівцям перетворитися зі «співробітників-виконавців» на стратегічних партнерів. Крім того, штучний інтелект значно прискорює і спрощує скринінг резюме, проводить попередні відеоінтерв'ю з аналізом емоцій та невербальних комунікацій. Це дозволяє зосередитися на найкращих кандидатах, які відповідають не лише навичкам, але й культурним цінностям компанії.

Актуальною є культура безперервного навчання та розвитку, тому затребуваними стають гнучкі та індивідуалізовані підходи:

- модель 70-20-10 – це визнаний підхід, де 70% розвитку відбувається через досвід на робочому місці (ротація посад, складні проекти), 20% – через взаємодію з іншими (коучинг, менторство), і лише 10% – через формальне навчання (курси, семінари).

- персоналізовані навчальні траєкторії. Завдяки системі управління навчанням та ШІ, співробітники отримують доступ до контенту, який відповідає їхнім індивідуальним прогалинам у навичках та кар'єрним цілям.

Відхід від щорічної, часто стресової, оцінки є основним трендом. Сучасна оцінка стає безперервним процесом. Все частіше відбувається використання ігрових елементів для підвищення залученості у навчальні програми, корпоративні ініціативи та навіть у процесі оцінки продуктивності.

Управління талантами сьогодні неможливе без турботи про людину в цілому, зокрема без підтримки ментального здоров'я. Програми психологічної підтримки, гнучкий графік роботи, забезпечення балансу між роботою та особистим життям – це вже не перевага, а базова вимога для утримання найкращих. Крім того, платформи для віддаленої співпраці та гнучкі моделі роботи стали невід'ємною частиною управління талантами, дозволяючи залучати фахівців незалежно від їхнього географічного розташування.

Готич Світлана Володимирівна, *магістрантка,*
Панок Віталій Григорович, *психолог, д. психол. н., професор,*
директор Українського НМЦ практичної психології і соціальної роботи
НАПН України

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАН ВАГІТНИХ ЖІНОК ТА ЖІНОК-МАТЕРІВ

Вагітність — це фізіологічно та психологічно вразливий період у житті жінки. Навіть у мирний час вона супроводжується підвищеним рівнем емоційного напруження, що може призводити до тривожних і депресивних станів, а також до ускладнень перебігу вагітності. За умов війни ці ризики зростають у кілька разів.

Війна створює екстремальне середовище, у якому вагітні жінки та жінки-матері стикаються з численними стресовими чинниками: загрозою життю,

втратами близьких, вимушеним переселенням, руйнуванням медичної та соціальної інфраструктури, нестачею їжі, води й ліків, а також нестабільністю емоційної та соціальної підтримки [3]. Сукупність цих факторів значно підвищує ризик депресії, тривожних розладів, посттравматичного стресового розладу (ПТСР) і може мати негативні наслідки для фізичного здоров'я матері та дитини.

Дані новітніх досліджень показують, що в Ізраїлі (2024), після терактів 7 жовтня 2023 р. виявлено, що вагітні жінки, які зазнали прямого впливу насильства, демонструють високі показники ПТСР і тривоги. Найуразливішими були ті, хто мав низький рівень психологічної стійкості та нетерпимість до невизначеності (PubMed, 2024). В Секторі Газа (2024): дослідження понад 500 вагітних показало, що понад 90 % відчували сильний стрес, а 10 % дітей народилися з низькою вагою. Стресові чинники включали втрату житла, нестачу медичної допомоги та небезпеку для життя (Conflict and Health, 2024). Україна (2023–2024): вагітні жінки у зонах бойових дій демонстрували значно вищі рівні тривоги та депресії. Водночас, застосування релаксаційних і психотерапевтичних методик сприяло зниженню тривоги, покращенню сну та зменшенню ускладнень, таких як пре еклампсія [2]

В цей самий період Польща (2023): серед біженок з України виявлено, що високий рівень резильєнтності (психологічної стійкості) суттєво знижує ризик депресії й тривожних розладів під час вагітності (PubMed, 2023).

За даними дослідження *Frontiers in Psychology* (2024), діти, матері яких пережили сильний пренатальний стрес під час війни, у ранньому дитинстві частіше мають емоційні та поведінкові труднощі.

Хронічний стрес активує гіпоталамо-гіпофізарно-надниркову вісь, що підвищує рівень кортизолу — гормону стресу, а його надлишок пов'язують із: передчасними пологами, низькою вагою новонароджених, ризиком розвитку гіпертензії у матері, а також змінами у нейророзвитку плода.

Крім того, постійне відчуття страху, відсутність безпеки та соціальної підтримки спричиняють емоційне виснаження, що може ускладнити процес формування зв'язку «мати — дитина» після пологів.

Хоча існує зростаюча кількість публікацій про вплив війни на психічне здоров'я вагітних, бракує системних і довгострокових досліджень, які б простежували наслідки від вагітності до підліткового віку дитини. Потрібно більше міждисциплінарних робіт, які поєднують медичний, психологічний, соціологічний і нейробіологічний підходи.

Розробка спеціальних програм психологічної допомоги вагітним та жінок-матерів у зонах конфлікту є нагальною потребою. Такі програми мають включати: раннє виявлення симптомів тривоги, депресії, ПТСР; індивідуальні та групові психотерапевтичні сесії, спрямовані на розвиток стресостійкості; психоосвітні тренінги для сімей і партнерів; медичну підтримку, орієнтовану на профілактику ускладнень [1];

Майбутні дослідження мають бути спрямовані на:

1. Оцінку довгострокового впливу пренатального стресу на розвиток дітей.
2. Ефективність програм психологічної підтримки у різних культурних і соціальних контекстах.

3. Вивчення біомаркерів стресу (кортизол, серцевий ритм, показники запалення) у вагітних під час конфліктів.

4. Розробку національних стратегій підтримки вагітних жінок у надзвичайних ситуаціях, зокрема в Україні.

Вплив війни на психічне здоров'я вагітних, та жінок-матерів є глобальною проблемою громадського здоров'я, яка поєднує соціальні, психологічні та біомедичні аспекти. Своєчасна психологічна підтримка, розвиток резильєнтності та доступ до якісної медичної допомоги здатні суттєво знизити ризики як для матері, так і для дитини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данилюк, І. О. Психологічні аспекти тривожного розладу особистості. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*, 11(254), 2012. С. 125-130.
2. Підлубний В. Л., Хоміцький М. Є. Сучасний стан проблеми діагностики та терапії депресивних розладів (огляд літератури). *Запорізький медичний журнал*. 2024. Т. 26, No 1(142). С. 78-83.
3. Савченко Ю. Батьківство в аспекті перинатальної психології. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2016. Вип. 3. С. 119-123.

Луців Юрій Ігорович, магістрант,
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

У сучасному суспільстві ефективне управління персоналом стало одним із ключових елементів конкурентоспроможності організації. Аналізуючи зарубіжний досвід, можна визначити передовий досвід та методи, які можна застосувати до умов українських компаній, враховуючи економічні особливості, культуру праці та відповідні закони кожної країни [2].

У Сполучених Штатах управління персоналом має стратегічний характер і тісно пов'язане з досягненням загальних цілей компанії. Принципи гнучкості, ефективності та індивідуального підходу до співробітників є основою американської моделі управління персоналом. Велика увага приділяється розвитку лідерських якостей, мотивації за допомогою бонусів, акцій та соціальних пільг. Важливу роль відіграє корпоративна культура, що базується на довірі та ініціативності співробітників. Підбір персоналу здійснюється через внутрішні та зовнішні канали з широким використанням цифрових технологій.

Європейська модель управління персоналом характеризується орієнтацією на соціальне партнерство та суворим захистом прав працівників. У західноєвропейських країнах (Німеччина, Франція, Нідерланди) активно діють робочі ради, профспілки та інші форми колективного представництва. Основою кадрової політики є довгострокове планування, сталий розвиток людського капіталу, професійне навчання та підвищення кваліфікації. Німецькі компанії мають розвинену систему подвійної освіти, яка поєднує теорію та практику [4].

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Японське управління людськими ресурсами базується на принципах довічної зайнятості, ієрархії, командної роботи та спільної відповідальності. Сильна корпоративна культура, гармонійні стосунки та постійне вдосконалення (кайдзен) сприяють високій лояльності та мотивації співробітників. Японські компанії прагнуть розвивати таланти в організації, тим самим зменшуючи плинність кадрів та створюючи умови для сталого розвитку.

У скандинавських країнах (Швеція, Норвегія, Данія) домінує модель «збалансованого лідерства», що поєднує гнучкість та соціальну відповідальність. Ключову роль відіграють принципи рівності, демократичного управління, гнучкого робочого часу, інклюзивності та екологічної відповідальності. Управління персоналом зосереджується на підтримці балансу між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на задоволеність працівників.

**Тимчук Надія Василівна, магістрантка,
Дмитришин Марта Василівна, к.е.н., доцент
доцент кафедри управління та адміністрування**

СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

З метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів територіальних громад та закладів вищої освіти на надання освітніх послуг виникає потреба у підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень у процесі здійснення освітньої діяльності.

Удосконалення надання освітніх послуг на рівні громади та закладу освіти доцільно проводити у чотирьох ключових напрямках (рис. 1):

- удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення;
- залучення стейкхолдерів та посилення децентралізаційних можливостей;
- покращення контролю та підвищення якості прийнятих рішень;
- розвиток управлінських компетентностей.

Для того, щоб управлінські рішення у сфері освіти були ефективними, вони повинні, в першу чергу, базуватись на аналізі об'єктивних даних, а не базуючись на певних суб'єктивних оцінках чи ж інтуїтивних відчуттях.

Цей підхід називають «data-driven» та його застосування передбачає одночасне застосування двох складових:

- регулярного збору та аналізу інформації;
- використання можливостей інформаційних управлінських систем.

Серед інформації, яка підлягає збору та аналізу буде наступна:

- фінансові показники (рівень витрат);
- використання ресурсів;
- успішність учнів;
- рівень відвідуваності занять;
- кваліфікація педагогічних працівників;
- рівень задоволеності усіх учасників освітнього процесу.

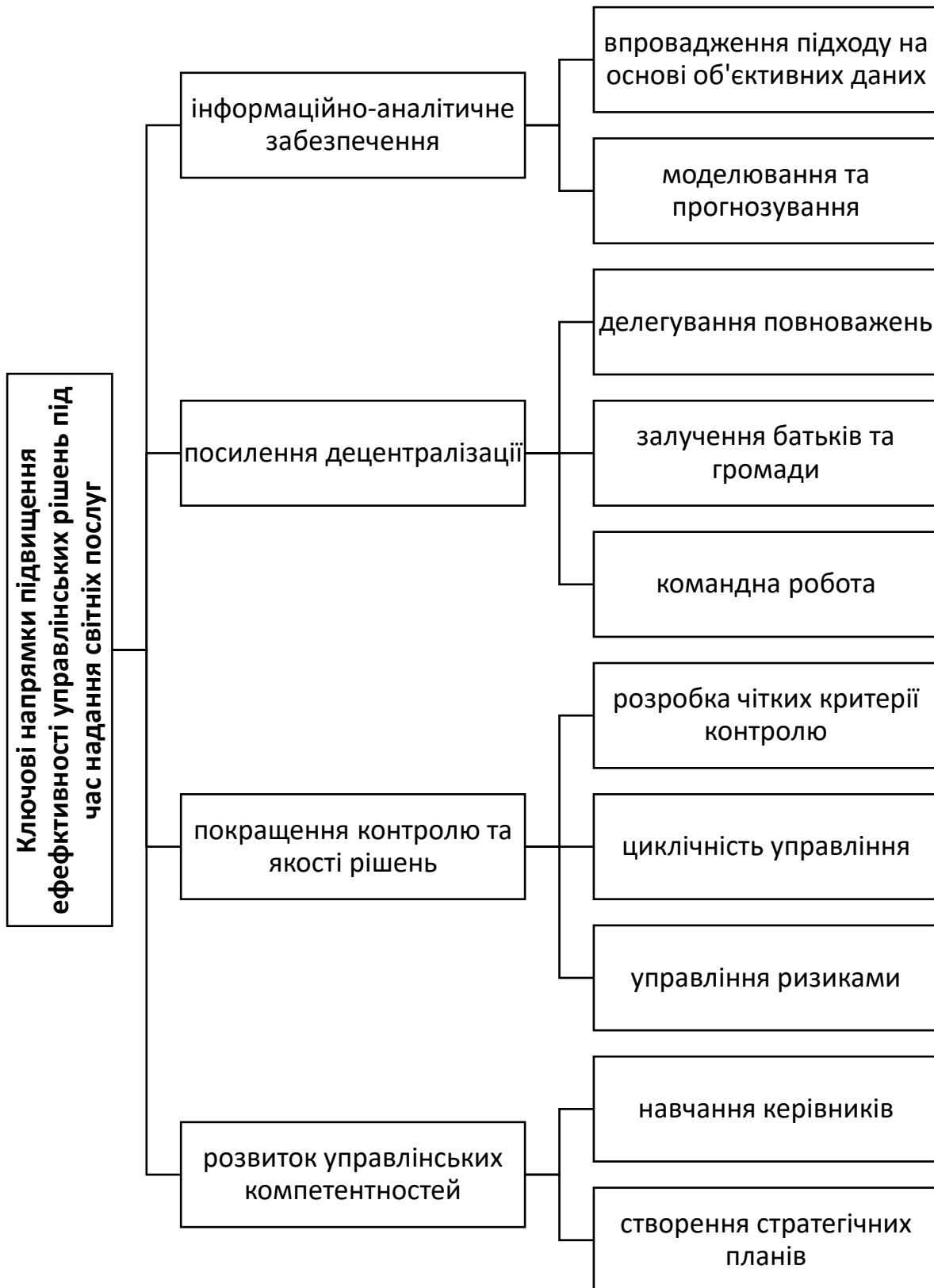


Рис. 1. Ключові напрямки удосконалення управлінських рішень в процесі надання освітніх послуг

**побудовано авторами на основі [1-2]*

Управлінські інформаційні системи, у свою чергу, дозволяють:

- автоматизовано збирати та опрацьовувати зібрану інформацію;
- формувати звіти та порівнювати їх між собою;

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

- візуалізувати дані.

Далі моделювання дозволяє перевіряти різні варіанти управлінських рішень та оцінювати їхній вплив, а прогнозування – визначити майбутні потреби в ресурсах та можливості щодо їх задоволення.

Прогнозувати у контексті надання освітніх послуг на рівні територіальної громади можна:

- контингент учнів;
- потребу в педагогах та їхньому підвищенні кваліфікації;
- потребу в ремонтних роботах та заміні обладнання;
- необхідні обсяги фінансування;
- зміни в мережі закладів освіти.

Реформа децентралізації передала значні повноваження щодо місцевого управління територіальним громадам, які знаходяться найближче до кінцевого споживача освітніх послуг, тому покликані краще розуміти місцеві особливості та потреби. Але така децентралізація може розвиватись під час управління закладами освіти, адже делегування повноважень є ознакою зрілого управління, лідерства (на відміну від директивного, малоєфективного керівництва).

Передавання допустимих повноважень батьківським комітетах чи науково-методичним радам дозволить:

- зменшити навантаження на менеджмент закладу освіти;
- зекономити фінансові ресурси на інші цілі;
- сприяти залученню зацікавлених сторін;
- сприяти зростанню гнучкості рішень;
- підвищити ефективність функціонування системи в цілому.

Обговорення ключових питань та потреб з місцевою громадськістю дозволяє сприяти підвищенню їх розуміння місцевим населенням та уникненню непорозумінь чи навіть несприйняття прийнятих рішень.

Для консультацій із місцевим населенням та споживачами освітніх послуг застосовують ряд методів та засобів:

- створення громадських рад;
- обговорення на фокус-групах;
- проведення онлайн-опитувань;
- застосування громадських консультацій.

Застосування таких засобів підвищення ефективності управлінських рішень під час воєнного стану може набувати особливої актуальності під час скорочення мережі закладів освіти, особливо у віддалених чи невеликих громадах. Місцеве населення, переважно, виступає проти закриття таких закладів, навіть якщо вони нефективні, але знаходяться поруч із домом. Тому освітній менеджмент повинен донести думку про цінність якості освіти, яка прямо пов'язана із ефектом масштабу. Тобто реорганізація мережі освітніх закладів може бути неприємною на початку, але принести кращі результати у навчанні в майбутньому.

Командна робота в управлінні закладом освіти полягає у побудові роботи персоналу як команди, яка має спільні цілі та працює задля їхнього досягнення. У даному контексті важливим є урахування експертної думки вчителів та

фахівців інших напрямків, які можуть надати своє неординарне бачення способів вирішення проблем чи завдань.

Крім того, відчуття спільної мети дозволяє згуртувати колектив, який матиме кращу мотивацію до продуктивної праці та отримання позитивних результатів такої діяльності.

Для того, щоб оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень рекомендовано застосовувати так званий смарт-підхід. Тобто рекомендації чи критерії оцінки повинні відповідати 5 ключовим параметрам. Бути (рис. 2):

- зрозумілими;
- вимірювальними;
- досяжними;
- релевантними;
- обмеженими в часі.

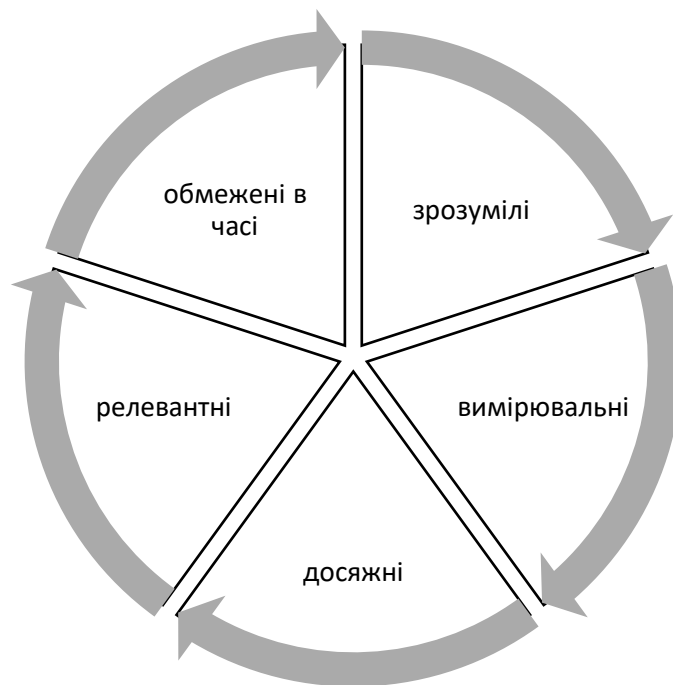


Рис. 2. Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень та формулювання рекомендацій на основі смарт-підходу

**побудовано авторами на основі [3-4]*

Смарт підхід доцільно використовувати у комбінації із циклічністю управління, яка передбачає почергову зміну етапів, на яких здійснюються певні дії. Це (рис. 3):

- аналіз потреб;
- постановка цілей;
- реалізація рішень;
- моніторинг отриманих результатів;
- внесення змін;
- удосконалення наступного циклу.

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Також перед прийняттям управлінського рішення важливим є проведення попередньої оцінки ризиків, тобто їх:

- виявлення;
- ідентифікацію;
- мінімізацію чи усунення.



Рис. 3. Етапи циклічного управління

**побудовано авторами на основі [5-6]*

В сфері надання освітніх послуг найпоширенішими видами ризиків будуть такі:

- фінансові;
- кадрові;
- репутаційні.

Багатьом пострадянським країнам притаманна негнучка система управління освітою, яка очолюється багаторічно незмінними керівниками, які, однак, вважають, що все знають найкраще і не бажають навчатись новому. Для уникнення зниження ефективності системи управління потрібно систематично організовувати та проводити підвищення кваліфікації менеджменту освітнього закладу та інших управлінців освітньої сфери у частині (рис. 4):

- бюджетування та фінансового менеджменту;
- стратегічного планування та прогнозування;
- аналітики та роботи з великими даними;
- антикризового управління (особливо актуально у протидії воєнним чи пандемічним загрозам).

Зрештою, керівник закладу освіти чи відділу освіти у громаді повинен вміти мислити стратегічно, розробляти на регулярно оновлювати стратегічні плани та програми, які й визначатимуть єдине спрямування усіх прийнятих управлінських рішень.



Рис. 4. Етапи циклічного управління

**побудовано авторами на основі [7-8]*

Поєднання вище перелічених методів та інструментів дозволить вчасно виявляти певні відхилення від запланованого, ідентифікувати можливості виправлення ситуації, що склалась та підвищити ефективність управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ivaniuk U. Innovative personnel management of entrepreneurial educational institutions in marketing strategy and smart financial policy / U. Ivaniuk, V. Korol, S. Tsiutsiupa, O. Ievseitseva, O. Palchuk, R. Danyleichuk // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. - 2025. - № 3. - С. 558-576.
2. Mykhailova Ye. V. Adaptive Management as a Tool of Resilient Economic Development of Educational Institutions / Ye. V. Mykhailova, N. B. Savina, P. V. Radovenchuk // *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. - 2024. - Вип. 2. - С. 78-85.
3. Verbovskiy I. A. Current State of Digitalisation of Education Management in General Secondary Education Institutions / I. A. Verbovskiy, D. S. Makhnevych // *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. - 2025. - Вип. 2. - С. 85-106.
4. Легенький М. І. Удосконалення правового механізму регулювання публічного управління освітою / М. І. Легенький // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Юридичні науки*. - 2025. - № 4. - С. 31-37.
5. Постоян Т. Г. Моделі управління освітою у сільських громадах в умовах децентралізації влади // *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 54(2). С. 167-171.
6. Шупіцина Є. С. Реформування публічного управління загальною середньою освітою в контексті євроінтеграції: правові аспекти та аналіз законодавчих прогалін. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. 2. С. 16.
7. Юськов Д. С. Проблема модернізації системи управління вищою освітою в Україні у дослідженнях вітчизняних вчених / Д. С. Юськов. // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. - 2023. - № 8.

8. Якименко С. *Запровадження моделі управління освітою на рівні територіальної громади* / С. Якименко, Н. Підлепян // *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування. - 2022. - № 2. - С. 14-19.*
-

**Собкович Анастасія Іванівна, магістрантка,
Данилюк Марія Миколаївна, к.е.н.,
доцент кафедри управління та адміністрування**

ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасному глобалізованому світі, позначеному поняттям VUCA (нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність), національний бренд стає надзвичайно важливим стратегічним активом для держави. Його вплив проявляється у формуванні міжнародного іміджу, залученні інвестицій, розвитку експортного потенціалу та стимулюванні туристичної індустрії. Для України, яка одночасно протистоїть повномасштабній агресії та прагне європейської інтеграції, завдання створення сильного національного бренду, здатного відповідати глобальним викликам, набуває екзистенційного значення.

Національний бренд відображає сукупність асоціацій, уявлень та емоційних реакцій, що виникають у світової спільноти при згадці про конкретну країну. Формування такого бренду обумовлене комплексом факторів, серед яких історична спадщина, культура, економічний розвиток, політична стабільність, спортивні досягнення та ефективність комунікаційної стратегії держави.

Сильний національний бренд надає Україні конкурентні переваги на світовій арені. З одного боку, він стає інструментом "м'якої сили", що дозволяє ефективніше сприяти поширенню достовірної інформації про внутрішні процеси. З іншого боку, це важливий механізм згуртування міжнародної спільноти навколо цінностей та пріоритетів українського народу.

До масштабного військового втручання з боку Росії імідж України на міжнародній арені залишався мало визначеним і часто спирався на стереотипне сприйняття. Однак події війни спричинили суттєві трансформації, перетворивши цей виклик на перезавантаження загального образу країни у світі.

Серед основних викликів у процесі формування нинішнього бренду України можна виділити:

- Збройна агресія РФ. Постійна потреба в інформуванні міжнародної спільноти про військові злочини й боротьбу українського народу за суверенітет та існування.

- Інформаційна протидія. Необхідність боротьби з російською пропагандою та дезінформацією, що зумовлює активне використання сучасних комунікаційних каналів (зокрема мас медіа, соціальних мереж та дипломатичної платформи).

- Утримання уваги світу. Оскільки динамічні новинні цикли можуть зумовлювати зменшення зацікавленості аудиторії, потрібні постійні креативні зусилля для збереження міжнародного фокусу.

- Післявоєнне відновлення. Постає завдання позиціонування країни як надійного партнера для інвестицій і співпраці в процесах відбудови та економічного розвитку.

Сьогодні український національний бренд набув нового ідеологічного змісту в умовах війни. Кампанія Brave.UA точно відображає головний меседж оновленого образу країни. Основними елементами цього бренду стали:

- Сміливість та незламність. Саме ці риси стали центральним посланням для як внутрішньої, так і міжнародної аудиторій.

- Лідерство та суб'єктність. Активна дипломатична діяльність символізує українську рішучість і здатність до управління викликами на глобальному рівні.

- Інноваційність і креативність: волонтерський рух, застосування технологій у військовій сфері та творчі комунікації відображають сучасний потенціал нації.

- Культурна ідентичність: зростання інтересу до української культури, історії та традицій за кордоном зміцнює унікальність національного бренду.

Для забезпечення сталого прогресу національного бренду України варто сконцентруватися на таких ключових напрямках:

- Про активна комунікація: регулярне та структуроване донесення основних послань до світової спільноти, інтегруючи сучасні та адаптивні методи комунікації.

- Акцент на цінностях: представлення України як символу захисту демократичних принципів, свободи і міжнародного права.

- Економічна дипломатія: підкреслення іміджу країни з висококваліфікованими спеціалістами (зокрема, в IT-секторі) та значними можливостями для економічного зростання й залучення інвестицій.

- Партнерство з бізнесом: просування українських брендів (наприклад, у галузях моди чи технологій), які вдало відображають культурні особливості, для підсилення іміджу країни на світовій арені.

Формування національного бренду України в умовах сучасних викликів є завданням складним, але надзвичайно перспективним. Війна прискорила процес виокремлення ключових елементів української ідентичності на глобальній сцені. Переосмислення бренду крізь призму сміливості, стійкості й прагнення до свободи відкриває для країни можливість не лише вижити, але й закріпити своє місце серед провідних представників світової спільноти як сильна, інноваційна та сучасна європейська держава.

Сильний і вагомий бренд України на глобальній арені є гарантією тривалої підтримки. Чітко сформований і всебічний образ нашої країни з часом стане потужним джерелом інвестицій і базою для сталого післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Басова А. (2022). *Світ про Україну: як за 9 місяців війни змінилась репутація нашої держави*. URL: <https://podrobnosti.ua/2462882-svt-pro-ukranu-jak-za-9-msjatsv-vjni-zmnilas-reputatsja-nasho-derzhavi.html>.
2. Мадрига Т. «Національний бренд України як засіб комунікації в умовах повномасштабної війни». *Вісник Прикарпатського університету*, 2024.
3. *Звіт про сприйняття України у світі 2022*. <https://brandukraine.org.ua/uk/analytics/zvit-pro-spriinyattya-ukrayini-u-sviti-2022/>

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

4. *Звіт про сприйняття України у світі 2023. Brand Ukraine, 2023.* https://brandukraine.org.ua/documents/148/UA_Ukraines_Global_Perception_Report_2023.pdf
5. *Звіт про сприйняття України у світі 2024. Brand Ukraine, 2024.* https://brandukraine.org.ua/documents/187/UA_Ukraines_Global_Perception_Report_20241.pdf
6. *Національний бренд України: кризь призму сприйняття держави за кордоном. ADASTRA, 2022.* <https://adastra.org.ua/blog/nacionalnij-brend-ukrayini-kriz-prizmu-spriynyattya-derzhavi-za-kordonom>
7. *Ukraine's Diplomacy in 2024: Score B+ . The Foreign Policy Council "Ukrainian Prism"* <https://prismua.org/en/scorecards2024/>

**Кричовська Тетяна Михайлівна, магістрантка,
Дмитришин Марта Василівна, к.е.н., доцент
доцент кафедри управління та адміністрування**

СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС НАДАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

Управлінські рішення у процесі надання культурних послуг вирішально впливають на їхню (рис. 1):

- якість;
- доступність;
- ефективність;
- релевантність.

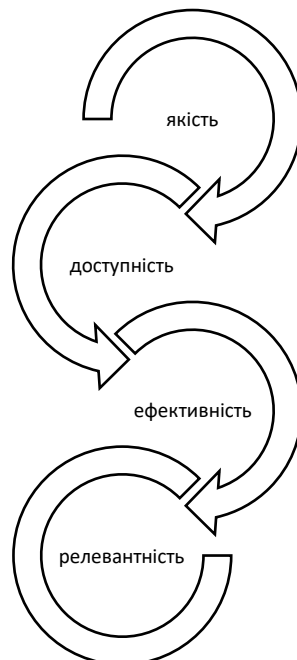


Рис. 1. Напрямки впливу управлінських рішень у процесі надання культурних послуг

**побудовано автором на основі [1-9]*

Тобто саме управлінські рішення визначають чи буде то чи інший захід цікавим аудиторії на яку він направлений, та чи матиме успіх.

Удосконалювати прийняття управлінських рішень можна за кількома ключовими напрямками (рис. 2):

1. Дослідницько-аналітичний.
2. Структурно-організаційний.
3. Технологічно-інноваційний.
4. Кваліфікаційно-навчальний.



Рис. 2. Способи удосконалення прийняття управлінських рішень під час надання культурних послуг

**побудовано автором на основі [1-9]*

У процесі надання культурних послуг важливим є збір аналітики відвідувань заходів, продажу та повернення квитків, а також активності у соціальних мережах (відгуки про проведені культурні заходи, їхнє обговорення). В сукупності із таргетованим збором інформації від споживачів культурних послуг у формі опитувань, глибоких інтерв'ю, відгуків у книзі відгуків та пропозицій (чи книзі скарг), дозволяє оцінити рівень задоволеності споживачів культурних послуг.

Крім того, виникає потреба аналогічного дослідження дій конкурентів (контрагентів, які уже надають подібні культурні послуги). У даному контексті потрібно дати відповіді на наступні запитання:

- у якому форматі проводяться заходи?
- скільки коштує квиток?
- чи застосовані інноваційні технології та способи підвищення ефективності проведення заходу?

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

- наскільки ефективним був захід?

За наявності зібраної інформації, на наступному етапі дослідження способів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень під час надання культурних послуг виникає потреба вивчення національних та глобальних культурних тенденцій – попиту на культурні послуги певного виду, трендів та тенденцій.

Коли заходи уже було проведено, потрібно оцінити їхню ефективність: тобто дати відповіді на питання щодо фінансових, соціальних, культурних результатів проведення того чи іншого заходу. Це дає можливість у майбутньому оцінити потенційний успіх подібного заходу чи зрозуміти, що у цьому плані потрібно змінити.

У процесі планування, організації та проведення культурних заходів особливої актуальності набуває внутрішня культурна, форма організації діяльності тієї установи, яка захід проводить.

Делегування повноважень в умовах реформи децентралізації дозволяє надати більшу автономію керівникам структурних підрозділів, відповідальним за планування, організацію та проведення ефективних культурних заходів та надання культурних послуг на високому рівні.

За певних умов може виникати потреба залучення фахівців специфічного профілю: фінансистів, маркетологів, логістів, істориків чи технічний персонал, який вміє працювати із обладнанням. Тоді формується міждисциплінарна команда (чи навіть міжнаціональна) із надання культурної послуги.

У процесі надання культурних послуг на рівні громади, попри максимальну децентралізацію, має витримуватись певний рівень регуляції та саморегуляції дій управлінського персоналу. Для цього розробляють та затверджують регламенти надання тієї чи іншої культурної послуги, тобто прописують чітку інструкцію з дій, якої мають дотримуватись посадові особи. Це потрібно для зменшення суб'єктивізму у прийнятті рішень та їхньої максимальної виваженості.

Так звана культура відкритості сприяє того, що досліджуються не лише успіхи культурного заходу чи команди з його проведення, а також значна увага приділяється невдачам, прорахункам та причинами відхилень від поставлених цілей чи/або затвердженого плану. Це дозволяє виважено подивитись на стан речей, виявити можливі проблеми та відшукати шляхи їхнього вирішення.

Застосування сучасних цифрових технологій зберігання, передачі та аналізу даних, а також здійснення ефективних комунікацій між усіма учасниками процесу надання культурної послуги дозволить знизити навантаження на управлінський персонал, пришвидшити передачу інформації, автоматизувати технічну сторону виконання адміністративної роботи.

Певні масштабні культурні заходи можуть вимагати використання певних спільних, міжнаціональних платформ з роботи на проектами у культурній сфері. Застосування цього методу організації надання культурних послуг може сприяти прозорості усього процесу та надання актуальної інформації про той чи інший культурних продукт.

У процесі моделювання та сценарного планування цифрові інструменти та програмне забезпечення дозволяють оцінити можливі ризики та переваги прийнятих рішень в майбутньому.

Щоб робота в даному напрямку проходила продуктивно та результативним важливим є здійснення постійного навчання та періодичного підвищення кваліфікації відповідальних за надання культурних послуг посадових осіб. Ефективними у даному контексті можуть стати тренінги із системного аналізу, критичного мислення, фінансової грамотності та/або управління ризиками у сфері культури. Крім того, управлінський персонал слід ознайомити із можливостями інноваційних методів управління та їх систем.

Досвідчені колеги можуть стати наставниками для молодших фахівців, які, однак, повинні зберігати власне неординарне та креативне мислення. Таке консультування дозволить отримати синергетичний ефект у процесі передачі вмінь, знань та навичок та їх ефективне поєднання із неординарним баченням проблеми та застосуванням інноваційних цифрових технологій.

Таким чином, рішення щодо культурних послуг мають відповідати ряду вимог (рис. 3):

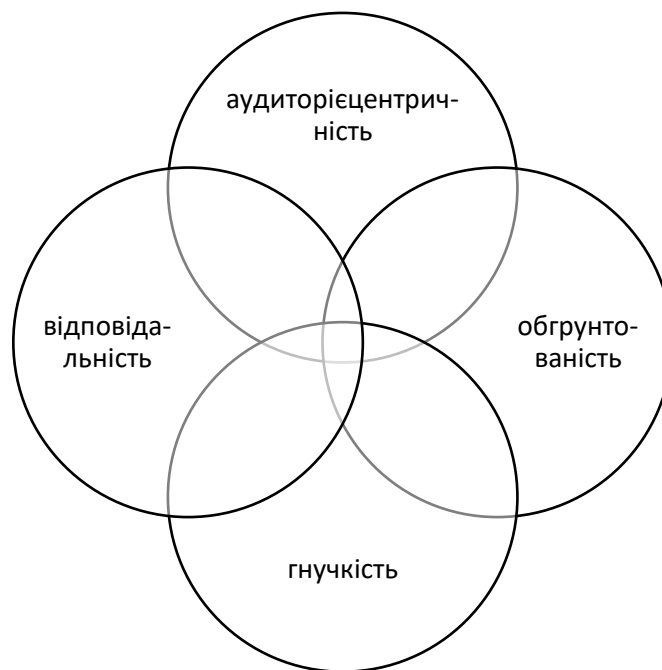


Рис. 3. Вимоги до прийняття управлінських рішень під час надання культурних послуг

**побудовано автором на основі [1-9]*

- бути спрямованими на аудиторію (споживача);
- бути гнучкими та адаптивними до змін зовнішнього середовища;
- бути належно економічно обґрунтованими;
- бути достатньо соціально-відповідальними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Готинян-Журавльова В. В. *Культура як система моральних цінностей: аналіз причин виникнення* / В. В. Готинян-Журавльова, І. В. Сумченко // *Культурологічний альманах*. - 2024. - Вип. 1. - С. 310-316.
2. Добродум О. *Релігія, культура та штучний інтелект: постмодерністський контекст сучасності* / О. Добродум, Е. Мартинюк, О. Никитченко // *Українське релігієзнавство*. - 2024. - № 96. - С. 75-83.
3. Коржова Т. В. *Культура, глобалізація та зв'язки з громадськістю : до питання про соціокультурні детермінанти галузі* / Т. В. Коржова // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. - 2024. - Вип. 48. - С. 394-400.
4. Ліпін М. *Центр і периферія освіти: людина, культура, спільнота* / М. Ліпін // *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. - 2024. - Вип. 1. - С. 13-21.
5. Пилипчук О. Я. *Біологічні знання, культура, наука: синергія міжпредметних зв'язків* / О. Я. Пилипчук, О. О. Пилипчук // *Історія науки і біографістика*. - 2024. - № 1. - С. 82-90.
6. Семеніхіна О. В. *Академічна культура: компаративний аналіз підходів до інтерпретації поняття* // *Перспективи та інновації науки (Серія "Педагогіка", Серія "Психологія", Серія "Медицина")*. - 2024. - № 3. - С. 590-599.
7. Уварова Т. *Культура і менеджмент у вітчизняному освітньому просторі : стан, виклики, перспективи* / Т. Уварова // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. - 2024. - Вип. 49. - С. 593-604.
8. Феценко Г. Ю. *Емоційна культура та емоційний інтелект у розвитку менеджерів соціокультурної діяльності* / Г. Ю. Феценко // *Суспільство та національні інтереси*. - 2024. - № 7. - С. 412-422.
9. Харчук Ю. Ю. *Управлінська культура керівників органів місцевого самоврядування та її вплив на розвиток територіальних громад* / Ю.Ю. Харчук, О. А. Харчук // *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. - 2024. - № 33. - С. 25-34.

Євич Павло Сергійович, магістрант

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ: ЦІЛІ, ФОРМИ ТА СТРУКТУРА

Стратегічні цілі соціально-психологічного тренінгу (СПТ) при роботі із неблагополучними сім'ями розглядаються як комплексні, охоплюючи психологічний, поведінковий та соціальний рівні. На поведінковому рівні головна мета полягає у сприянні розвитку дитини через досягнення кращого взаєморозуміння між батьками, впровадження адекватних форм виховної взаємодії, зняття напруги та покращення настрою [2].

На більш глибокому, когнітивному рівні, ціль полягає у зміні дисфункціональної системи цінностей та цільових установок батьків. Дана зміна дозволяє батькам контролювати ефективність власної поведінки та формувати психологічні якості, необхідні для успішної взаємодії [1]. Окрім того, підготовка до сімейного життя має включати як психологічні, так і загально-соціальні та матеріально-економічні складові, що свідчить про необхідність інтегрованого підходу до подолання складних життєвих обставин.

СПТ створює умови для когнітивно-емоційної реконструкції, виступаючи як безпечна лабораторія, де дисфункціональні захисні механізми можуть бути

замінені конструктивними комунікативними стратегіями. Це є ключовою трансформаційною метою.

Всі форми СПТ можна розподілити на такі класи (рис. 1).



Рис. 1. Основні класи форм СПТ

Складено за [4]

Форми проведення тренінгів мають важливе значення, але більш важливим є все-таки їх зміст та структура.

На рисунку 2 наведено типову структуру тренінгу, який складається із трьох частин – вступної, основної та заключної [3], а також зміст кожної зі вказаних частин.



Рис. 2. Структура типового тренінгу [3]

Для структурованої та результативної роботи з сімейними проблемами у соціально-психологічному тренінгу застосовується трифазова модель, яка забезпечує послідовний перехід від усвідомлення проблеми до її корекції [2].

Етап I. Навчання вмінню бачити (діагностика та об'єктивація)

Етап II. Інтерпретація та оцінка (аналітична рефлексія)

Етап III. Вироблення можливих дій (корекція та закріплення)

Для ефективного реалізації трифазової моделі соціально-психологічного тренінгу тренер застосовує інтегрований комплекс методичного інструментарію. Провідним засобом формування та закріплення нових навичок виступає рольова гра, що надає можливість безпечного відтворення та моделювання проблемних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дідковська М.С. Соціально-психологічний тренінг як засіб формування комунікативних здібностей. URL :<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/9eac3dd5-07ca-4d59-8b37-18efa3495ad3/content> (дата звернення 25.04.2025 р.)
2. Здорова сім'я: тренінги для батьків. URL: <https://osvita.ua/school/method/292/> (дата звернення 08.06.2025 р.)
3. Зміст і структура тренінгу. URL: multycourse.com.ua/ua/page/19/70#:~:text=Основні%20правила%20поведінки%20нід%20час,пропонується%20їх%20змінити%20чи%20доповнити (дата звернення 08.06.2025 р.)
4. Соціально-психологічний тренінг як метод практичної психології. URL: <https://psychology.karazin.ua/dist2020/materialy/Ianovska/konspekt.pdf> (дата звернення 08.06.2025 р.)

Павлюк Юрій Юрійович, магістрант

ПРИНЦИП НАЙКРАЩИХ ІНТЕРЕСІВ ДИТИНИ: ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ

Сімейна медіація є не тільки альтернативною процедурою вирішення спорів, але й інструментом, який органічно сумісний із забезпеченням найкращих інтересів дитини. В рішеннях «Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ)» [7]. відзначається, що що найкращі інтереси дитини полягають, серед іншого, у забезпеченні її розвитку у безпечному, спокійному та стійкому середовищі [2].

В даному контексті слід відзначити, що судовий розгляд за своєю природою є конфронтаційним і виснажливим, а тому може руйнувати емоційну стійкість [5].

Натомість, медіація, що застосовує «м'який підхід» [5], дозволяє батькам самостійно конструювати стійке, адаптоване рішення, мінімізуючи травматичний вплив юридичної судової боротьби. Це дозволяє медіації сприяти забезпеченню емоційного благополуччя дитини, що є її головною перевагою в сімейному контексті.

Принцип забезпечення найкращих інтересів дитини («Best Interests of the Child, BIC») [8, 10] є наріжним каменем усього сучасного законодавства про права дитини та ключовим регулятивним механізмом у сімейних спорах.

Основою для використання даного поняття в міжнародному праві є Конвенція ООН про права дитини [4, 8].

Відповідно до пункту 1 статті 3 даної Конвенції, дитина має право на те, «щоб її найкращі інтереси оцінювалися та бралися до уваги в якості першочергового міркування» [2] («a primary consideration» [9]) при прийнятті будь-яких рішень або дій щодо неї, «незалежно від будь-яких дій або рішень як в державній, так і в приватній сфері» [2].

Відповідно до моделі ВІС рішення, які приймаються відповідають найкращим інтересам дитини, якщо діти можуть розвиватися максимально можливою мірою (стаття 6 Конвенції ООН про права дитини) [8].

Модель ВІС включає 14 умов середовища для оптимального розвитку дітей. Якщо всі згадані умови дотримуються на хорошому рівні впродовж значного періоду часу, дитині будуть надані оптимальні можливості для її розвитку [8].

В європейській правовій традиції дана модель широко застосовується, що підтверджується практикою діяльності «Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ)» [7].

Суд неодноразово наголошував, що найкращі інтереси дитини вимагають збереження її зв'язків із сім'єю, за винятком випадків, коли сім'я є особливо непридатною або явно неблагополучною [2].

Крім того, ЄСПЛ акцентує, що в «якнайкращих інтересах дитини буде забезпечення її розвитку у безпечному, спокійному та стійкому середовищі, що не є неблагополучним» [7].

В українському національному законодавстві принцип ВІС також закріплений. Закон України «Про охорону дитинства» пропонує чітке визначення: «...забезпечення найкращих інтересів дитини це дії та рішення, що спрямовані на задоволення індивідуальних потреб дитини відповідно до її віку, статі, стану здоров'я, особливостей розвитку, життєвого досвіду, родинної, культурної та етнічної належності та враховують думку дитини, якщо вона досягла такого віку і рівня розвитку, що може її висловити» [1].

Важливо розуміти, що модель ВІС функціонує не тільки як право дитини на певний результат (право на сім'ю, здоров'я, безпеку), але й як обов'язкова процесуальна вимога.

Це означає, що всі органи та суб'єкти, які приймають рішення щодо дитини (включаючи медіатора), зобов'язані провести структуровану, комплексну та багатофакторну оцінку всіх релевантних елементів перед прийняттям будь-якого рішення. Таким чином, найкращі інтереси дитини вимагають не лише певного результату, а й дотримання належної юридично гарантованої процедури оцінювання [2].

У процесі медіації, як і в будь-якій адміністративній чи судовій процедурі, ключове значення мають процесуальні гарантії, що забезпечують належне врахування ВІС. Головною з них є «право дитини висловлювати свої погляди і вимога брати їх до уваги» [4].

Діти мають бути почутими, а їхня думка має бути врахована відповідно до їхнього віку та рівня зрілості [2].

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Дана вимога є невід'ємною частиною оцінки ВІС.

Для забезпечення ефективного захисту інтересів дитини передбачається також право на опіку та представництво [4].

Діти «мають право на незалежного представника чи піклувальника, який є компетентним і підготовленим, щоб представляти і захищати інтереси дитини» [4].

Це стає особливо актуальним у медіації, оскільки конфлікт інтересів між батьками може впливати на позицію дитини.

Основною теоретичною проблемою, яка постає перед медіатором та є ключовою для всієї проблематики даного дослідження, є конфлікт між правом дитини на думку, голос та її найкращими інтересами. Думка дитини є лише одним із семи елементів оцінки її інтересів [2].

Медіатор (як і суд) повинен збалансувати бажання дитини (її «голос») із об'єктивними факторами її довгострокового благополуччя, захисту та безпеки (її «інтереси» [4]).

Дана колізія вимагає від медіатора високої професійної компетентності та використання спеціалізованих методик.

На рівні держави забезпечуються гарантії, спрямовані на забезпечення доступу до цих механізмів. Держава гарантує дітям рівний доступ до безоплатної правової допомоги та допомогу в забезпеченні доступу до медіації. Це підкреслює право дитини на участь у медіації, особливо у випадках, що стосуються кримінальних правопорушень або сімейних спорів [3].

Для забезпечення об'єктивності та належного обґрунтування рішень (як судових, так і тих, що досягнуті в медіації), необхідна чітка методологія оцінки. В українській практиці часто виникають проблеми, коли рішення органів опіки, піклування та суду не містять належної мотивації та обґрунтування відповідності найкращим інтересам дитини [6].

Це вимагає уніфікації судової практики та використання міжнародно визнаних критеріїв.

Основним орієнтиром для цієї оцінки є Зауваження загального порядку Комітету ООН з прав дитини № 14 (2013), які систематизують ключові елементи, що необхідно враховувати при визначенні найкращих інтересів [2]. Дана методика є багатофакторною і включає сім основних елементів [2]:

1. Погляди дитини. Увага акцентується на праві дитини висловлювати думку та вимозі належної уваги до даної думки.
2. Індивідуальність дитини. Необхідно враховувати вік дитини, її стать, стан здоров'я, особливості розвитку та етнічної/культурної належності.
3. Збереження сімейного оточення та підтримка відносин. Передбачає підтримку зв'язків із родиною, крім випадків, коли це може зашкодити дитині.
4. Піклування, захист і безпека дитини. Увага акцентується на забезпеченні фізичного та психологічного благополуччя дитини.
5. Уразливе положення. Слід враховувати особливі потреби чи ризики для дитини.

6. Право дитини на здоров'я. Необхідним є забезпечення доступу до необхідної медичної допомоги та умов для здорового розвитку дитини.
7. Право дитини на освіту. Передбачає забезпечення доступу до освіти та комфортного навчального середовища для дитини.

Процес оцінки та визначення найкращих інтересів дитини передбачає дотримання чіткого процедурного порядку. Спочатку, зі врахуванням конкретних обставин справи, слід визначити зміст і значимість кожного з перелічених елементів, а потім – дотримуватися правил, що забезпечують юридичні гарантії реалізації даного права [2].

Аналіз елементів оцінки ВІС виявляє критичний зв'язок між принципом піклування, захисту і безпеки дитини та допустимістю застосування сімейної медіації. Хоча медіація ґрунтується на принципах добровільності та самовизначення сторін [3], цей принцип самовизначення не може ставити під загрозу безпеку дитини.

Оцінка ВІС, що виявляє високий ризик для фізичного чи психологічного благополуччя дитини (наприклад, випадки домашнього насильства або хронічного неблагополуччя, про які згадує ЄСПЛ) [2], повинна слугувати імперативним бар'єром для медіаційного процесу. У таких випадках захист інтересів дитини, особливо її безпеки, має пріоритет над самовизначенням батьків, що вимагає втручання зовнішніх, юрисдикційних або захисних механізмів. Таким чином, комплексна оцінка ВІС є ключовим інструментом, що визначає практичні межі застосування сімейної медіації.

Таким чином, сімейна медіація, завдяки своїй гнучкості та орієнтованості на діалог, є високоефективним механізмом для реалізації моделі ВІС.

Однак, така реалізація можлива лише за умови суворого дотримання процесуальних гарантій та комплексної, багатофакторної оцінки інтересів дитини.

Подальше дослідження має бути спрямоване на розкриття того, як саме голос дитини, її думка і позиція, інтегрується в медіаційний процес, забезпечуючи медіатору можливість належно збалансувати всі сім ключових елементів найкращих інтересів дитини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про охорону дитинства : Закон України від 26.04.2001 № 2402-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 30, ст.142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text>
2. Зміст принципу якнайкращих інтересів. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_presentation/Prezent_interesy_dytyny.pdf (дата звернення 29.07.2025 р.)
3. Медіація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення 20.02.2025 р.)
4. Найкращі інтереси дитини. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Найкращі_інтереси_дитини (дата звернення 18.05.2025 р.)
5. Про медіацію в сімейних спорах і важливість врахування думки дитини при їх вирішенні говорили судді ВС на конференції. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1744790/> (дата звернення 20.05.2025 р.)

6. Розуміння та оцінка принципу найкращих інтересів дитини у контексті прийняття рішень, що стосуються права дитини на сім'ю. URL: <https://inccojj.inform.org.ua/pryntsur-naykraschyh-interesiv-dytyny>
7. Томляк Таїса. Принцип забезпечення найкращих інтересів дитини у практиці Європейського суду з прав людини. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/45/11.pdf> (дата звернення 13.04.2025 р.)
8. *Best Interest of the Child – model (BIC-Model)* (Kalverboer and Zijlstra, 2006). URL: <https://nidosineurope.eu/wp-content/uploads/2016/10/BIC-Model.pdf> (дата звернення 06.08.2025 р.)
9. *General comment No. 14 (2013) on the right of the child to have his or her best interests taken as a primary consideration (art. 3, para. 1)*. URL: https://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/gc/crc_c_gc_14_eng.pdf (дата звернення 06.08.2025 р.)
10. Kalverboer, M.E. and Zijlstra, A.E., *Kinderen uit asielzoekersgezinnen en het recht op ontwikkeling: Het belang van het kind in het Vreemdelingenrecht* (Amsterdam: swp Publishers, 2006).

Лесів Назарій Ярославович, магістрант

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОСЛУГИ МЕДІАЦІЇ

Моніторинг якості соціальної послуги медіації є обов'язковим елементом її надання. У світі система моніторингу якості послуг медіації розвивалася паралельно із становленням самої медіації як професійної соціальної практики. В США, Великій Британії, більшості країн ЄС, а також Канаді, Австралії розроблено власні моделі контролю якості, що ґрунтуються на принципах професійної етики, сертифікації медіаторів і зворотного зв'язку з клієнтами.

У країнах англо-американської системи права, таких як США, Канада, Велика Британія, Австралія, медіація є надзвичайно успішною, демонструючи рівень вирішення спорів до початку судового розгляду, що перевищує 75% [8].

Опитування, які були проведені у Великій Британії та США показали, що медіатори розглядають понад 6000 справ на рік і 75% справ було врегульовано в день медіації, а 14% – невдовзі після цього, що становить загальний рівень врегулювання 89% [8].

Рівень успішності справ, пов'язаних з медіацією, становить близько 80%, якщо право передається медіатору [8]. Схожі результати дослідження, яке проведене Світовим Банком – до 90 відсотків усіх цивільних судових справ врегульовуються до того, як вони передаються до суду [8].

Такий високий рівень результативності значною мірою зумовлений економічними стимулами: висока вартість судових послуг робить медіацію вигідним та малозатратним способом врегулювання конфліктів. А висока затребуваність послуги медіації зумовлює необхідність забезпечення високої якості даної послуги.

У США моніторинг якості послуг медіації здійснюється децентралізовано, переважно на рівні штатів. Важливу роль відіграє «Association for Conflict Resolution» [4], яка встановлює стандарти етичної поведінки та оцінювання.

Типовими методами моніторингу є: клієнтські опитування після завершення процедури; аналіз статистики успішності, а також професійна супервізія та колегіальна оцінка («peer review» [13]).

Канада має мультиінституційну модель контролю якості. Моніторинг здійснюють як державні структури (наприклад, Міністерства юстиції провінцій), так і професійні асоціації («Canadian Mediation Association» [6], «ADR Institute of Canada» [3]).

В діяльності даних інституцій застосовуються такі інструменти як регулярні опитування користувачів послуг, сертифікація центрів і програм підготовки, а також незалежні аудити якості.

У Великій Британії функціонує FMC – «Family Mediation Council» [11], який відповідає за: акредитацію медіаторів і тренінгових програм, проведення щорічного аудиту практики, обов'язкову систему безперервного професійного розвитку CPD – «Continuous Professional Development» [9], збір статистики (успішність медіацій, тривалість, відсоток укладених угод) тощо.

Моніторинг проводиться у формі самооцінки, внутрішнього аудиту центрів і незалежного контролю зі сторони національної ради FMC. Результати публікуються у відкритому доступі [11], що забезпечує прозорість системи.

В Австралії функціонує Національний акредитаційний стандарт медіаторів NMAS – «National Mediator Accreditation System» [14]. Він визначає вимоги до підготовки, моніторингу та переакредитації медіаторів. Основними механізмами контролю якості є [14]:

- дворічна переакредитація медіаторів;
- подання звітів про практику та професійний розвиток;
- використання системи скарг і відгуків клієнтів;
- незалежний нагляд за діяльністю акредитованих організацій.

Ця модель відзначається високим рівнем прозорості та професійної відповідальності, а також орієнтацією на задоволення потреб сторін і відновлення довіри в суспільстві.

На відміну країн англо-американської системи права, у країнах ЄС (зокрема, Німеччині, Італії, Франції, Польщі, Австрії) інституційна підтримка реалізується через інтеграцію медіації у процесуальні кодекси, часто як обов'язковий або рекомендований етап попереднього врегулювання [1].

Така інтеграція забезпечує постійний потік справ і надає медіації інституційну важливість, що, відповідно, стимулює попит на стандартизовану якість соціальної послуги медіації.

В Україні, де медіація «залишається радше декларацією, ніж щоденною практикою в судових засіданнях» [1], відсутність обов'язкових механізмів скерування справ та низький рівень довіри сторін ускладнюють забезпечення високих стандартів якості соціальної послуги медіації.

Європейський Союз приділяє значну увагу стандартизації та контролю якості медіації. Базовими документи, що регулюють дану сферу є :

1. Директива ЄС 2008/52/ЄС «Про певні аспекти медіації у цивільних і комерційних справах» [1].

2. Європейський кодекс поведінки для медіаторів «European Code of Conduct for Mediators, 2004» [10].

3. Рекомендація «№ R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах» [2].

Дані документи визначають, що моніторинг якості має охоплювати такі три основні складові:

I. Професійні стандарти медіаторів – кваліфікаційні вимоги, постійне підвищення кваліфікації, наявність етичного кодексу.

II. Інституційні стандарти – прозорість діяльності медіаційних центрів, ведення статистики справ, систематичний зворотний зв'язок від клієнтів;

III. Оцінка результативності медіації – рівень виконання угод, задоволеність сторін, запобігання повторним конфліктам.

У Німеччині система забезпечення якості регламентується Законом про медіацію «Mediationsgesetz, 2012» [12].

Контроль якості здійснюють професійні об'єднання, зокрема «Bundesverband Mediation e.V.» [5], які:

- ведуть реєстр сертифікованих медіаторів;
- проводять періодичні перевірки дотримання стандартів;
- збирають дані про результати процедур і рівень задоволення клієнтів.

Особливістю німецької моделі є акцент на саморегулюванні професійної спільноти та партнерстві між державними й громадськими структурами.

У Італії моніторинг та контроль якості соціальної послуги медіації реалізується відповідно до Законодавчого декрету «№ 28 від 4 березня 2010 року (Decreto Legislativo 4 marzo 2010, n. 28)» [1].

Моніторинг якості медіації здійснюється на кількох рівнях: державні інституції збирають статистику й проводять аудит надання послуги, а спеціалізовані провайдери та наглядові центри (наприклад, у справах сімейної медіації) готують тематичні звіти.

У Франції контроль якості медіаційних послуг здійснюється через Національну раду медіації – «Conseil National de la Médiation» [7]. До функцій Національної ради належить:

- визначення критеріїв акредитації центрів і медіаторів;
- здійснення оцінки ефективності медіаційних програм;
- координація навчальних програм й досліджень з питань якості.

Моніторинг включає анкетування учасників медіації та оцінку результатів угод після завершення процесу.

Аналіз підходів до моніторингу та оцінювання якості соціальної послуги медіації в різних країнах світу показує, що ефективний моніторинг якості ґрунтується на наступних спільних засадах:

- чітка система акредитації та професійних стандартів;
- регулярне підвищення кваліфікації медіаторів;
- проведення опитувань клієнтів та незалежні аудити надання соціальної послуги медіації;
- відкритість та прозорість результатів моніторингу (оприлюднення

статистики, звітів);

- співпраця держави, громадських організацій та професійних асоціацій;
- етичний і клієнтоорієнтований підхід як основа забезпечення якості.

Таким чином, аналіз міжнародний досвіду моніторингу якості соціальної послуги медіації показує, що якість медіації тісно пов'язана з її інституційною інтеграцією та економічною доцільністю.

Зв'язок між якістю та інституційною інтеграцією є прямим: там, де медіація базується на системному підході, якість стає критично важливою для підтримки довіри до усієї системи. Україні варто перейняти позитивний досвід, орієнтуючись як на універсальні міжнародні стандарти, так і на успішні моделі надання соціальної послуги медіації в провідних країнах світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Інституціоналізація медіації в судах України: між європейськими стандартами та національними викликами.* URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/institucionalizaciia-mediაციyi-v-sudax-ukrayini-miz-jevroleiskimi-standartami-ta-nacionalnimi-viklikami-pravozastosuvannya> (дата звернення 20.08.2025 р.)
 2. *Рекомендація № R (98) І Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах.* URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R_98_I_1998_01_21.pdf (дата звернення 09.09.2025 р.)
 3. *ADR Institute of Canada.* URL: <https://adric.ca/> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 4. *Association for Conflict Resolution.* URL: <https://acrnet.org/> (дата звернення 29.08.2025 р.)
 5. *Bundesverband Mediation e.V.* URL: <https://www.bmev.de/de/> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 6. *Canadian Mediation Association.* URL: <https://canadianmediationassociation.ca> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 7. *Conseil national de la médiation.* URL: <https://lannuaire.service-public.gouv.fr/gouvernement/9cd38b82-888d-40be-920b-baaa6e6fe82f> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 8. *Contemporary Issues in International Arbitration and Mediation. Leiden • Boston 2011.* URL: <https://timmartin.ca/wp-content/uploads/2021/12/Int-Mediation-Evolving-Market.pdf> (дата звернення 24.06.2025 р.)
 9. *Continuous Professional Development.* URL: <https://www.cpduk.co.uk/> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 10. *European Code of Conduct for Mediators, 2004.* URL: https://www.centrale-fuer-mediation.de/media/zkm_2_2004_148_172.pdf (дата звернення 09.09.2025 р.)
 11. *Family Mediation Council.* URL: <https://www.familymediationcouncil.org.uk/> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 12. *Mediationsgesetz, 2012.* URL: <https://www.centrale-fuer-mediation.de/mediationsgesetz.htm> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 13. *Model Tools for Mediator Peer Review.* URL: <https://www.aboutrsi.org/resource-center/peer-review> (дата звернення 09.09.2025 р.)
 14. *National Mediator Accreditation System.* URL: <https://www.publications.qld.gov.au/dataset/national-mediator-accreditation/resource/d851fa23-e9da-4a5f-84df-7575b3523af0> (дата звернення 09.09.2025 р.)
-

Бойкович Андрій Дмитрович, магістрант,
Дмитришин Марта Василівна, к.е.н., доцент
доцент кафедри управління та адміністрування

СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АМБУЛАТОРНО-ПОЛІКЛІНІЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Способи удосконалення надання амбулаторно-поліклінічних послуг на рівні територіальної громади вимагають застосування комплексного підходу, що дозволить об'єднати та цілісно застосувати чотири ключові складові необхідних змін (рис. 1):

- фінансові;
- організаційні;
- кадрові;
- технологічні.



Рис. 1. Ключові складові удосконалення управлінських рішень під час надання амбулаторно-поліклінічних послуг

**побудовано автором на основі [1, 2]*

Фінансова складова передбачає застосування усіх наявних фінансово-економічних механізмів та інструментів у громаді з метою надання належної підтримки місцевим закладам охорони здоров'я.

До цієї категорії можна віднести покриття значної частини витрат закладу охорони здоров'я за рахунок коштів Національної служби здоров'я України, а також пошук джерел співфінансування ремонтних робіт чи модернізації обладнання.

Виділення коштів на закупівлю дороговартісного обладнання доцільно здійснювати за рахунок місцевих бюджетних програм або ж грантових коштів. Для цього громада повинна бути активною в участі в державних та міжнародних грантових програмах з фінансування медицини.

В частині стимулювання персоналу у громаді можуть запровадити надбавки до зарплати медичному персоналу (особливо це важливо у сільській місцевості). Крім того, важливим фактором також є забезпечення безплатного для працівника проходження стажування та підвищення кваліфікації.

Здійснення якісного медичного обслуговування напряму залежить від кваліфікації, знань та вмінь медичного персоналу. Відповідно територіальна громада має бути в достатній мірі забезпеченою медиками (особливо вузькими спеціалістами).

Для того, щоб такі фахівці залишались працювати у віддалених громадах, потрібно їхнє активне матеріальне та нематеріальне стимулювання. Сюди можна віднести, наприклад (рис. 2):

- забезпечення службовим житлом або ж компенсація оплати за оренду;
- цільова оплата за навчання та підвищення кваліфікації;
- надбавки, премії та доплати;
- відзначення грамотами та пам'ятними нагородами.

В рамках професійного розвитку медичних працівником громада може організувати проведення тренінгів, семінарів та навчань із професійних питань, а також сприяння участі медиків в міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях та заходах (рис. 3).

В рамках управління якістю потрібно здійснювати регулярний періодичний моніторинг рівня задоволеності амбулаторно-поліклінічними послугами місцевим населенням. Це дозволить, в тому числі, оперативно реагувати на можливі відхилення від прийняттого рівня якості спілкування та медичного обслуговування.

Крім того, забезпечення контролю та внутрішнього аудиту сприятиме дотримання стандартів, медичних протоколів та унеможливлення зловживань чи ризиків корупції.

В частині оптимізації мережі закладів охорони здоров'я дієвим засобом є підсилення опорних пунктів із надання амбулаторно-поліклінічних послуг. Під цим мається на увазі концентрація важливого діагностичного (особливо цінного та дорогого) та медичного обладнання у найбільших поліклініках чи амбулаторіях.

Також довела свою дієвість трансформація маленьких та функціонально обмежених фельшерсько-акушерських пунктів на повноцінні амбулаторії практики сімейної медицини, у яких постійно працюватиме хоча б один лікар.

Для віддалених населених пунктів можна використовувати мобільні медичні пункти, які можуть швидко пересуватись та періодично відвідувати різні

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

частини громади для здійснення діагностичних, профілактичних послуг та медичного обслуговування.

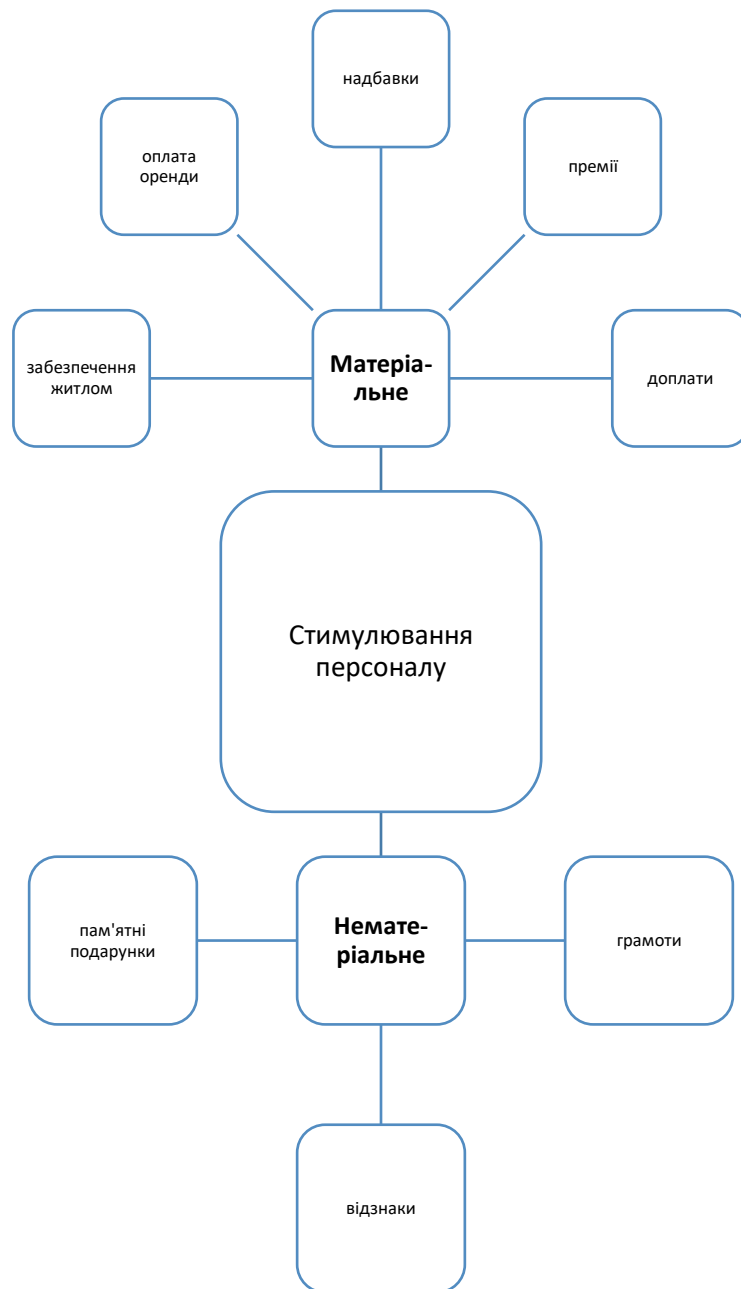


Рис. 2. Способи матеріального та нематеріального стимулювання працівників медичних працівників у територіальній громаді

**побудовано автором на основі [3, 4]*

У складі таких мобільних бригад можуть працювати вузькоспеціалізовані фахівці, які за встановленим графіком будуть проводити консультації чи скрінінги максимально близько до місця проживання місцевого населення.

Крім того, важливим заходом є забезпечення наявності санітарного транспорту, який, за потреби, може доставити ліки у віддалені частини громади чи ж здійснити транспортування пацієнтів до центральної амбулаторії чи поліклініки.

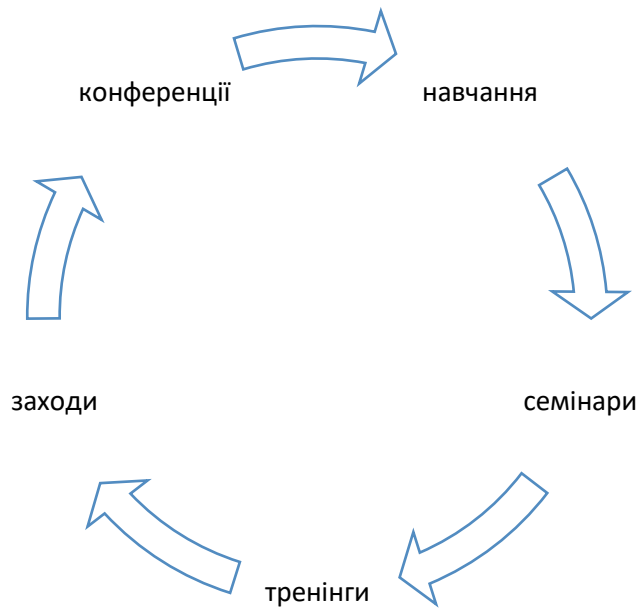


Рис. 3. Способи сприяння професійному розвитку медичних працівників у територіальній громаді

**побудовано автором на основі [5, 6]*

Для підвищення ефективності надання амбулаторно-поліклінічних послуг важливим також є забезпечення ефективної координації між лікарями сімейної медицини (тобто первинної ланки медичних послуг) та вузькими фахівцями (вторинної ланки медичних послуг).

Впровадження сучасних технологій, модернізація та цифровізація дозволить покращити технологічну складову функціонування закладів охорони здоров'я.

Наприклад, багато консультацій лікарів за допомогою платформ відеоконференцій, месенджерів чи навіть телефоном може дозволити зрозуміти наскільки термінову та специфічну допомогу потребує пацієнт. За певних умов йому чи їй може бути потрібно лише нагадати особливості прийомі ліків, що не вимагає транспортування до медичного закладу.

Сучасні технології дозволяють також використовувати засоби віддаленого моніторингу (датчики) стану здоров'я пацієнтів із хронічними захворюваннями (особливо під час занять спортом). Такий датчик передає сигнал лікарю у разі погіршення стану пацієнта та дозволяє мінімізувати загрози його життю та здоров'ю.

Технології зв'язку також дозволяють проводити лікарські наради (консиліуми) у разі необхідності обговорення складних випадків, в яких немає чіткості у діагнозі чи способі лікування.

Функціонування системи електронного здоров'я дозволяє (рис. 4):

- вести електронні картки пацієнтів та забезпечення швидкого доступу до них;

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

- виписувати рецепти на медичні препарати (в тому числі по держаних програмах);
- відкривати та закривати електронні лікарняні листки;
- здійснювати електронні записи до лікаря чи видавати електронні направлення.

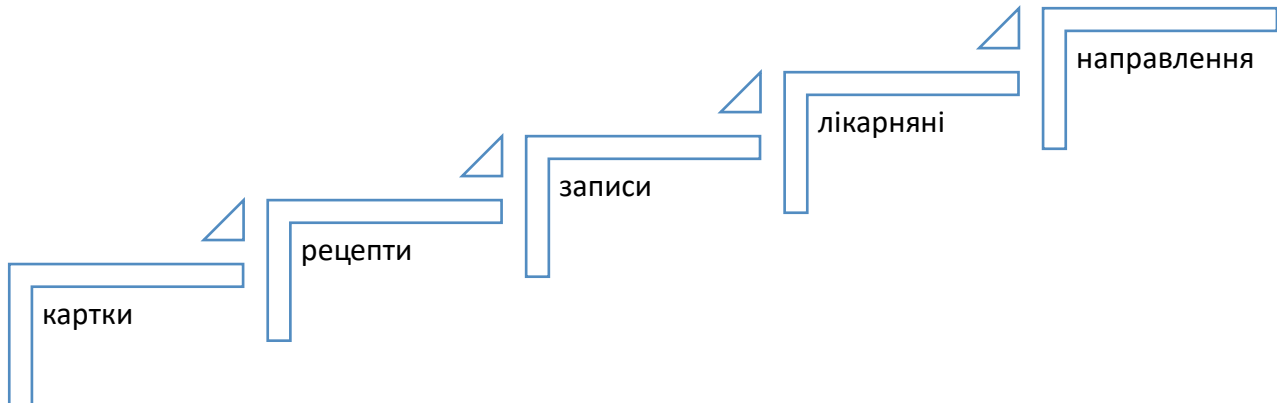


Рис. 4. Використання переваг електронної системи здоров'я під час надання амбулаторно-поліклінічних послуг закладами охорони здоров'я в територіальній громаді

**побудовано автором на основі [7, 8]*

Зрештою, наявність потрібно діагностичного обладнання в громаді дозволяє проводити значну частину діагностичних процедур у територіальній громаді (а отже і отримувати фінансування цих послуг Національною службою здоров'я України) та покращувати привабливість та якість життя у громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буняк Н. М. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я // *Бізнес-навігатор*. - 2022. - Вип. 2. - С. 67-71.
2. Вальчук М. С. Механізми формування клієнтоорієнтованої стратегії управління закладами охорони здоров'я в Україні / М. С. Вальчук // *Публічне управління і адміністрування в Україні*. - 2023. - Вип. 38. - С. 44-49.
3. Венгер І. В. Механізми реалізації політики публічного управління закладами охорони здоров'я / І. В. Венгер. // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. - 2023. - № 12. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_12_19
4. Венгер І. В. Моделі публічного управління закладами охорони здоров'я у світі: успішні практики для реформування української системи / *Публічне управління і адміністрування в Україні*. - 2023. - Вип. 37. - С. 216-221.
5. Коржик Н. П. Шляхи вдосконалення амбулаторної хірургічної служби в умовах реформування галузі охорони здоров'я України / Н. П. Коржик // *Клінічна хірургія*. - 2022. - Т. 89, № 11-12. - С. 34-36.
6. Купріна Н. М. Особливості застосування методичного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності послуг медичної сфери в системі управління закладами охорони здоров'я / Н. М. Купріна // *Економіка харчової промисловості*. - 2025. - Т. 17, Вип. 1. - С. 79-85.
7. Семчук І. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку / . // *Ефективна економіка*. - 2020. - № 5. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_64

8. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я / І. І. Яремко // *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. - 2021. - Vol. 3, numb. 2. - С. 127-139.

Кочкодан Юрій Олегович, магістрант
Сабецька Тетяна Ігорівна, к.е.н., доцентка, кафедри
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідність суттєвих змін у господарській діяльності підприємства обумовлює необхідність попереднього моделювання майбутнього розвитку бізнесу шляхом розробки бізнес-плану, який, власне, й відображає ключові аспекти оновленої діяльності та обґрунтовує ефективність її провадження. Зрозуміло, що застосування технології бізнес-планування дозволяє впорядкувати та систематизувати процес прийняття стратегічних управлінських рішень, пов'язаних із майбутнім розвитком підприємства, оскільки поєднує елементи стратегічного планування та оперативного управління бізнесом. Загалом підпорядковуючись загальній стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, бізнес-план, відображає конкретні способи реалізації його ключових цілей, які виражені за допомогою конкретної ділової пропозиції чи бізнес-проекту.

Технологія розробки бізнес-плану підприємства передбачає його обґрунтування за ланцюжком із трьох блоків (рис. 1).

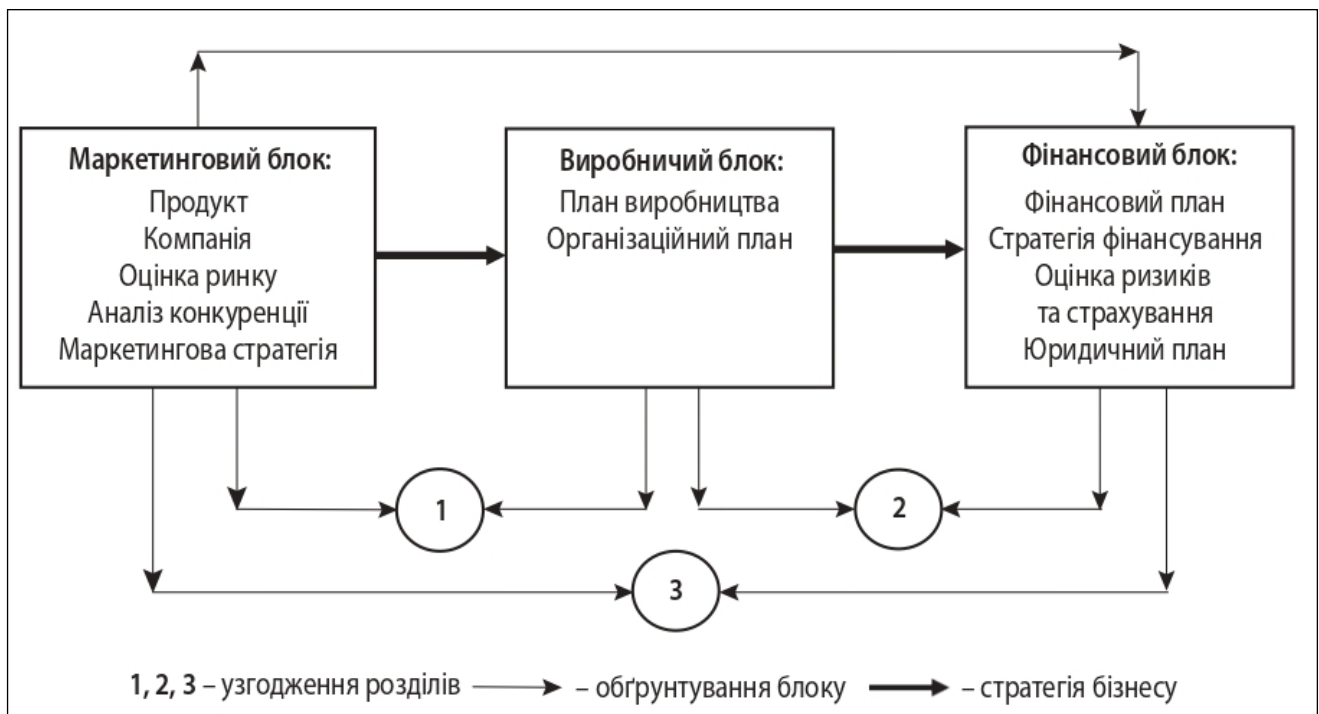


Рис. 1. Послідовність блоків, за якими здійснюється обґрунтування бізнес-плану (Джерело: [2, с. 224]).

- Блок 1. Маркетинг, за яким можна оцінити привабливість ринку.
- Блок 2. Виробництво, який характеризує привабливість підприємства.
- Блок 3. Фінанси, за яким можна оцінити рівень ефективності проекту.

Як видно з рис. 1, основними блоками, за якими доцільно виконувати обґрунтування бізнес-плану, є:

В рамках обґрунтування бізнес-плану за маркетинговим блоком необхідно детально охарактеризувати продукцію (послугу), описати організаційно-управлінську структуру та особливості господарської діяльності підприємства, виконати ґрунтовну оцінку ринкового середовища господарювання, провести конкурентний аналіз, а також обґрунтувати маркетингову стратегію підприємства.

Виробничий блок охоплює детальний аналіз плану виробництва, опис виробничого процесу із зазначенням необхідних технічних засобів, технології, що використовується, матеріального та кадрового забезпечення тощо. Окрім цього в межах виробничого блоку важливо описати планові заходи щодо організації виробничого процесу та загального управління підприємством.

Фінансовий блок бізнес-плану охоплює ті розділи, які стосуються розгляду фінансових аспектів бізнес-проекту. Зокрема, необхідно ретельно підготувати фінансовий план майбутнього бізнес-проекту, розробити стратегію фінансування, викласти результати розрахунків, пов'язаних з оцінкою ризиків та запланувати заходи зі страхування цих ризиків.

В цілому, обґрунтування бізнес-плану підприємства за цими блоками дозволяє зробити висновок про привабливість бізнес-ідеї проекту. Важливим у процесі бізнес-планування є питання узгодженості між блоками, адже кожен з них глибоко пов'язаний з стратегією підприємства і разом з тим відрізняється один від одного за змістом, призначенням та інструментами обґрунтування. Сам процес узгодження блоків відбувається за зворотно-поступальним принципом. В процесі узгодження необхідно перевірити відповідність можливостей ринку та виробничих можливостей підприємства (1), відповідність проекту вимогам економічної доцільності (2), а також відповідність рівня прибутковості проекту та розрахункових параметрів ефективності визначеним критеріям ефективності (3).

Внаслідок таких узгоджень може виникнути необхідність коригування параметрів, визначених у попередніх розділах та блоках, а в окремих випадках навіть доводиться переглядати бізнес-стратегію підприємства. Таким чином, основний етап роботи над складанням бізнес-плану передбачає якісний опис, кількісні розрахунки та узгодженні складових бізнес-плану з обґрунтуванням реальності досягнення запланованих параметрів і показників.

Як показує господарська практика, якість бізнес-планування безпосередньо залежить від вибору оптимальної методики розробки бізнес-планів. На основі ґрунтовного вивчення наукових джерел вважаємо за доцільне запропонувати деякі рекомендації щодо удосконалення процесу розробки бізнес-плану суб'єктів підприємницької діяльності.

Погоджуючись із авторкою Галько Л.Р., вважаємо, доречним виділити

п'ять ключових стадій обґрунтування бізнес-плану (див. рис. 2), внаслідок послідовного протікання яких відбувається перетворення інвестиційної ідеї у готовий бізнес-проект.

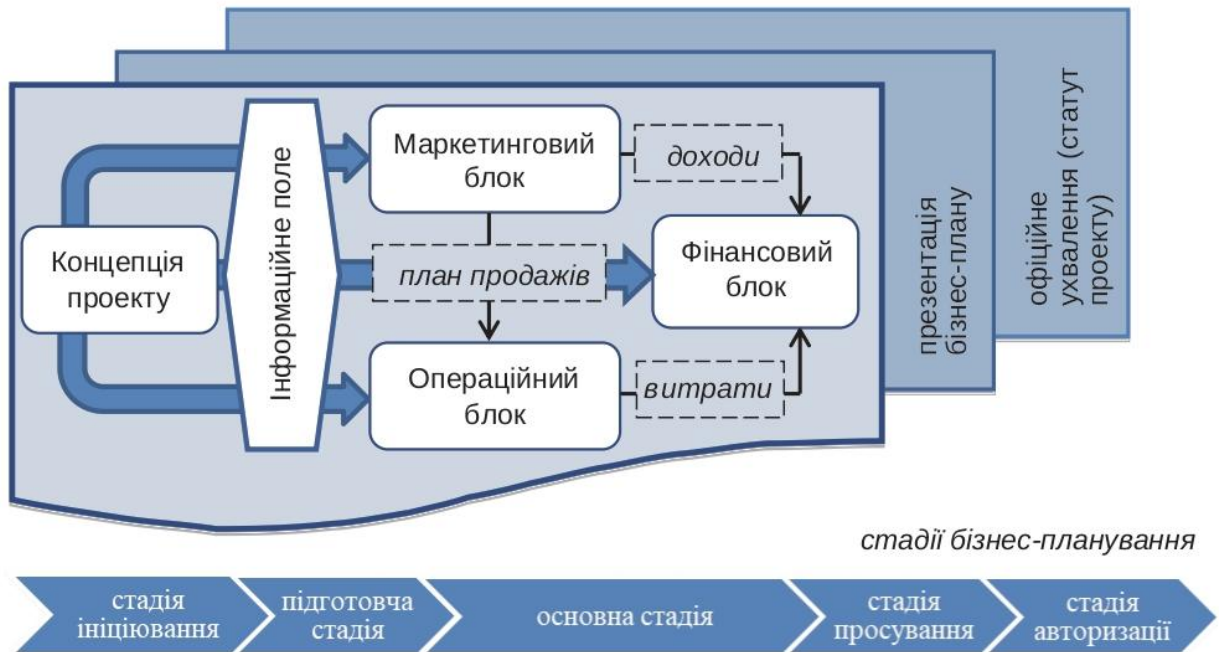


Рис. 2. Структурно-логічна схема процесу бізнес-планування розвитку підприємства (Джерело [1]).

Зміст процесу бізнес-планування передбачає розробку концепції бізнес-проекту, формування інформаційного поля, вирішення сукупності завдань маркетингового, операційного та фінансового блоків, презентацію бізнес-плану та його офіційне ухвалення.

На кожній стадії бізнес-планування відбувається вирішення специфічних завдань та робіт, результатом чого є формування якісного бізнес-плану. Власне, технологія формування бізнес-плану може бути побудована або на використанні шаблонних структур, тобто міжнародних або національних стандартів з бізнес-планування, або ж на використанні довільних форм, більшою мірою адаптованих під специфічні інформаційні запити ключових стейкхолдерів проекту. За рахунок дотримання процедурних вимог щодо розробки бізнес-планів підвищується обґрунтованість передбачених у ньому планових заходів, також це означає, що необхідно замислитися про необхідність гарантій надання фінансової підтримки від потенційних інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 12.09.2025).
2. Кірік Т.М., Хаустова В.С., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. *Бізнесінформ*. 2022. №7. С. 217-228.
3. Рубанік В.В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 130-139.

Костишин Василь Іванович, *магістрант*
Стефанишин Лілія Стефанівна, *к.е.н., доцент, доцент кафедри*
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Деревообробна промисловість в Україні залишається одним із ключових секторів переробної економіки, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Глибока переробка деревини, виробництво плитних матеріалів, меблевих компонентів та супутньої продукції створюють міжгалузеві ланцюги доданої вартості, сприяючи розвитку суміжних галузей, таких як будівництво, торгівля, транспорт та енергоефективні технології. У сучасних реаліях (2025 рік) діяльність підприємств деревообробної галузі залежить від ряду основних факторів: забезпеченості та регулювання лісосировинних ресурсів, рівня технологічного оснащення, доступу до інвестицій і фінансування, кваліфікації працівників, а також відповідності екологічним вимогам ринків збуту. Таким чином, розвиток цієї галузі визначається взаємодією ресурсного, організаційного та зовнішньоекономічного середовищ.

Перший ключовий аспект стосується сировинної бази та її регулювання. Для деревообробних підприємств стабільний доступ до високоякісної деревини є основною умовою ефективної роботи. У той же час використання лісових ресурсів повинно відповідати принципам сталого лісокористування, які передбачають планове відновлення лісів, контроль над рубками та сертифікацію походження сировини. Законодавчі ініціативи та регіональні програми, такі як національна стратегія лісового господарства або місцеві плани відновлення, визначають умови доступу до сировини та формування її ціни. Ці фактори мають прямий вплив на собівартість продукції і можливості залучення інвестицій для модернізації підприємств. Компанії, що активно інтегруються у сертифіковані ланцюги постачання, зокрема за стандартами FSC чи PEFC, отримують кращі шанси на вихід на європейські ринки й здобувають конкурентні переваги завдяки екологічним критеріям.

Другий важливий аспект охоплює процеси технологічної модернізації та впровадження інновацій. Введення автоматизованих виробничих ліній, систем управління виробництвом (MES), енергоефективних сушильних комплексів і обладнання для глибокої переробки сировини дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й зменшити втрати матеріалів і енергоресурсів. Інвестування у технології глибокої переробки, такі як виготовлення ламінованих плит, MDF або орієнтованих плит, сприяє збільшенню доданої вартості на одиницю сировини. В сучасну структуру ресурсного потенціалу підприємств обов'язково включаються інноваційні складові: дослідні відділи (R&D), технічне обслуговування, співпраця з університетами та участь у кластерних ініціативах.

Третій аспект стосується соціальної та територіальної взаємодії. Деревообробні підприємства найчастіше є ключовими роботодавцями в сільській місцевості та малих містах. Їх діяльність має важливий мультиплікативний ефект: зарплати співробітників стимулюють споживчий

попит, замовлення підприємств підтримують місцевий бізнес, а податкові відрахування формують значну частину місцевих бюджетів. У зв'язку з цим корпоративна соціальна відповідальність (CSR), інвестиції в місцеву інфраструктуру (дороги, школи, медичні установи) і програми підвищення кваліфікації місцевих кадрів набувають стратегічного значення для забезпечення стабільності виробництва.

Четвертий аспект зосереджений на ринковій кон'юнктурі та зовнішньоекономічних зв'язках. Починаючи з 2020 року, а особливо у період 2022–2025 років, експорт української продукції деревообробки зазнав істотних змін. Зростає попит на екологічно сертифіковану продукцію та меблеві компоненти в ЄС, тоді як логістичні ризики й валютні коливання створюють нові виклики. Ті підприємства, які мають налагоджені експортні канали та ефективну систему контролю якості, продовжують зберігати стабільні позиції на зовнішніх ринках. Це, у свою чергу, сприяє зростанню валових показників і стимулює реінвестування прибутків у подальший розвиток.

ТОВ «Уніплит», розташоване в селі Дзвиняч Богородчанського району Івано-Франківської області, є яскравим прикладом регіонального підприємства, яке повною мірою відображає перераховані особливості. Основний напрям діяльності компанії — виробництво деревно-стружкових плит (ДСП), ламінованих плит і комплектуючих для меблевої промисловості. Завод організовано з повним виробничим циклом, що включає прийом і первинну обробку сировини, сушку, пресування плит, їх механічну обробку та пакування готової продукції.

Завдяки такій вертикальній інтеграції підприємство забезпечує контроль якості на всіх етапах і мінімізацію втрат, що позитивно позначається на рентабельності виробництва. За умови стабільного попиту та сприятливих умов постачання сировини «Уніплит» демонструє позитивну динаміку зростання обсягів виробництва та експорту. Прогнозні дані роботи заводу за період 2020–2024 років (етапи з реалістичної моделі аналітичного блоку) відображають поступове збільшення виробничих потужностей та фінансових показників. Це є результатом системної інвестиційної політики підприємства, спрямованої на модернізацію виробничих ліній: оновлення сушильних комплексів, установлення сучасних пресувальних агрегатів і сертифікацію продукції для експорту.

Соціальна відповідальність «Уніплиту» також відіграє важливу роль. Завод є одним із ключових роботодавців у селі Дзвиняч, активно залучаючи до роботи місцевих мешканців та пропонуючи програми підвищення кваліфікації у співпраці з технічними навчальними закладами. Крім того, підприємство здійснює підтримку місцевої інфраструктури: ремонтує дороги, фінансує облаштування спортивних майданчиків і співпрацює зі школами у сфері технічної освіти. Такий підхід сприяє зниженню соціальної напруги в регіоні, стримує міграцію працездатного населення і формує довіру громади до підприємства, що є важливим фактором для забезпечення безперебійної роботи виробництва.

Екологічні практики органічно інтегровані в бізнес-модель компанії «Уніплит». Підприємство активно впроваджує процеси утилізації виробничих відходів: тирса і стружка переробляються у паливні брикети, а частина залучається до виготовлення утеплювальних матеріалів. Компанія використовує сучасні системи очищення викидів і методи мінімізації впливу на навколишнє середовище. Сертифікація за міжнародними екологічними стандартами підвищує конкурентоспроможність, особливо на європейських ринках, де екологічні аспекти стають невід'ємною частиною вибору споживачів.

Водночас функціонування підприємства пов'язане з низкою ризиків. Навіть попри позитивні зміни, деревообробна галузь, включно з «Уніплитом», стикається із системними викликами. Це стосується нестабільності цін на сировину, труднощів з логістикою при експорті, включно з високою вартістю транспортування і складністю маршрутів, а також обмеженості довгострокових інвестицій у модернізацію. До цього додаються кадрові проблеми, як-от старіння робочої сили та міграція молоді до великих міст. Важливе значення мають регуляторні ризики, породжені змінами у законодавстві щодо охорони природи чи умовах торгівлі з ключовими партнерами.

Проте є значні можливості для нарощування потенціалу. По-перше, цифровізація виробництва та логістики за допомогою IoT-технологій і реального аналізу даних сприяє оптимізації витрат і мінімізує простой. По-друге, розробка інноваційної продукції, наприклад високомаржинальних меблевих компонентів чи екологічних будівельних матеріалів, дозволяє збільшити прибутковість. По-третє, інвестиції у відновлювану енергетику на основі біомаси (виробництво пелетів чи брикетів) зменшують залежність від зовнішніх енергоджерел і допомагають стабілізувати витрати. Крім того, значний потенціал має кластерна співпраця з місцевими меблевими виробниками та постачальниками, що створює синергійний ефект для регіону.

Особливості діяльності деревообробного сектору визначаються комбінацією ресурсної бази, рівня технологій, ринкових стратегій і тісної взаємодії з місцевими громадами. ТОВ «Уніплит» із села Дзвиняч демонструє приклад сучасного підприємства, яке успішно поєднує технологічне оновлення, екологічну відповідальність і активну соціальну участь. Для подальшого розвитку сектору необхідні цілеспрямовані інвестиції в інноваційні технології, підготовку кадрів та укріплення експортних позицій через впровадження сертифікації за європейськими стандартами. Додатково, усунення логістичних та регуляторних перешкод разом із розвитком локальних кластерів здатне значно підвищити конкурентоспроможність та стійкість галузі як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іващенко І. Сучасні тенденції розвитку деревообробної промисловості України. *Економіка і управління*. 2022. №3(87). С. 71-78.
2. Кравченко М.П. Деревообробна галузь України в умовах євроінтеграції. *Економіка та держава*. 2023. №5. С. 14-19.
3. Марчук Р.В. *Інвестиційна привабливість деревообробної промисловості України*. — Львів: ЛНТУ, 2023.

Лапчук Володимир Васильович, *магістрант,*
Король Володимир Степанович, *к.е.н., доцент, доцент кафедри*
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах глобальної нестабільності та прискореної технологічної динаміки, конкурентоспроможність підприємства визначається не лише його поточними ринковими показниками, а й конкурентним потенціалом (КП) — сукупністю наявних та прихованих ресурсів, здатних забезпечити стійкі переваги в майбутньому [1]. Стратегічне управління КП вимагає постійної адаптації та інтеграції новітніх інструментів.

Ключовим стратегічним вектором підвищення КП є синергетична інтеграція інноваційних технологій (ШІ, IoT, Big Data) з ключовими бізнес-процесами (БП). Інтеграція має бути спрямована на досягнення не просто автоматизації, а радикального поліпшення та реінжинірингу БП, що створює нову якість управлінських рішень та унікальну ціннісну пропозицію [2].

КП доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних компонентів: ресурсний (фінансовий, кадровий, технологічний), організаційний (гнучкість БП, якість управління) та інноваційний (здатність до генерації та впровадження нових ідей). Оцінка має охоплювати всі ці елементи для отримання цілісної картини [3].

Традиційні методи оцінки (SWOT, PEST) є недостатніми. В умовах технологічної динаміки необхідно використовувати інтегральні багатофакторні моделі, які поєднують кількісні (фінансові показники, індекси інноваційної активності) та якісні (експертні оцінки гнучкості БП та управлінської культури) показники [4].

Для підвищення КП критичною є оцінка гнучкості БП — здатності швидко та з мінімальними витратами перелаштовуватися відповідно до змін ринкового середовища. Використовуються метрики, які вимірюють час від ідеї до впровадження (Time-to-Market) та час реакції на запити клієнтів, які безпосередньо залежать від інтегрованості ІТ-систем.

Інтеграція технологій Big Data Analytics та штучного інтелекту (ШІ) дозволяє перепроєктувати ключові БП:

1. Управління ланцюгами постачання: Прогнозний аналіз попиту та ризиків, що мінімізує запаси та підвищує надійність.

2. Клієнтський досвід: Персоналізація пропозицій та автоматизація комунікацій через інтелектуальні чат-боти.

3. Підвищення КП вимагає переходу від розрізнених ІТ-систем до єдиної інтегрованої платформи (ERP, CRM, PLM). Це забезпечує наскрізну видимість даних, усуває дублювання функцій та сприяє крос-функціональній співпраці між підрозділами. Створення такої інтегрованої системи є необхідною умовою для гнучкого управління БП [5].

Конкурентний потенціал підприємства в сучасних умовах є динамічною категорією, що інтегрально залежить від інноваційної активності та організаційної гнучкості. Ефективне управління КП вимагає комплексної оцінки технологічної зрілості та гнучкості бізнес-процесів. Стратегічні вектори підвищення КП повинні включати радикальний реінжиніринг БП на основі інтеграції ШІ та Big Data, створення єдиної ІТ-інфраструктури та активний розвиток інноваційної культури. Лише системний підхід, що поєднує технології, процеси та людський капітал, дозволить підприємствам забезпечити стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. “Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств” (2022) https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259813?utm_source
2. Базилюк В.Б., Базилюк К.Ф. “Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах” (2024). https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259813?utm_source
3. Лопатка С.С. Сутнісні характеристики конкурентоспроможності будівельних підприємств. *інноваційна економіка*, вип. 4, Лютий 2025, с. 105-110, <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1362>.
4. Солодкий, В. (2024). Оцінка конкурентоспроможності українського технологічного сектору економіки. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-1>
5. Прокіпчук, Л. (2024). Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибельності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32>

Біланюк Мирослав Романович, магістрант,
Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РЕІНЖИНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку четвертої промислової революції (Industry 4.0) та високої невизначеності на глобальних ринках, ефективність функціонування підприємства критично залежить від швидкості та гнучкості його логістичних бізнес-процесів (ЛБП). Цифрова трансформація перестала бути лише технологічним трендом; вона є необхідною передумовою для стратегічного реінжинірингу ЛБП, спрямованого на досягнення драматичного поліпшення операційних та фінансових показників [1, с. 22]. Реінжиніринг, у свою чергу, забезпечує фундаментальну перебудову процесів з метою інтеграції нових цифрових можливостей. Метою даного дослідження є аналіз взаємозв'язку між цифровою трансформацією та реінжинірингом, а також визначення ключових інструментів для оптимізації ЛБП на українських підприємствах у період 2021–2025 років.

Цифрова трансформація логістики – це комплексний процес інтеграції цифрових технологій (IoT, Big Data, Штучний інтелект, Блокчейн) у всі ланки ланцюга постачання (ЛП) для створення нових або радикальної зміни існуючих бізнес-процесів. Вона є необхідною передумовою для успішного реінжинірингу. Традиційний реінжиніринг, спрямований лише на усунення "вузьких місць", є недостатнім. Сучасний реінжиніринг має бути цифрово-орієнтованим, тобто передбачати перепроектування процесів з урахуванням можливостей, які надають технології [2, с. 142]. Наприклад, автоматизація складської логістики за допомогою WMS (Warehouse Management System) не просто прискорює процес, а вимагає перепроектування всієї послідовності операцій від прийому до відвантаження.

Реінжиніринг (Business Process Reengineering, BPR) слугує основним методом реалізації стратегії цифрової трансформації в логістиці. BPR забезпечує:

Кросс-функціональну інтеграцію: Усунення функціональних бар'єрів між відділами (закупівлі, склад, транспорт) шляхом створення єдиних наскрізних процесів, керованих інтегрованою ERP-системою [3, с. 175].

Радикальне спрощення: Ліквідацію застарілих етапів, які втрачають сенс в умовах автоматизованого документообігу та прийняття рішень на основі даних.

Створення нових можливостей: Проектування абсолютно нових ЛБП, наприклад, створення механізму "передбачуваної логістики" (Predictive Logistics), коли системи ШІ прогнозують попит та автоматично формують замовлення постачальникам.

Основа цифрового реінжинірингу складає інтеграція спеціалізованих систем. WMS та TMS (Transportation Management System) є необхідними для оптимізації відповідно складських та транспортних ЛБП. Вони не лише автоматизують, а й забезпечують видимість в реальному часі, що є ключовою вимогою для управління гнучкими ЛП. Реінжиніринг процесу доставки, наприклад, передбачає перехід від ручного планування маршрутів до динамічної оптимізації, керованої TMS, яка враховує трафік, вантажопідйомність та терміновість.

Цифрова трансформація є невід'ємною основою для стратегічного реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства. Радикальне перепроектування ЛБП, підкріплене інтеграцією сучасних ІТ-систем (WMS, TMS, ERP), використанням Big Data та принципів Lean, дозволяє підприємству досягти не просто поступового, а драматичного поліпшення операційних показників. В умовах сучасної економічної невизначеності, такий стратегічний підхід є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та фінансової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демчишин О. М. Застосування штучного інтелекту та Big Data в прогнозуванні та оптимізації логістичних потоків. *Управління розвитком*, 2024. № 2 (245). С. 85–92.
2. Мельник І. Ю. Організаційно-технологічні аспекти впровадження WMS та TMS-систем у логістиці. *Економіка та управління національним господарством*, 2024. № 4 (45). С. 298–305.

3. Ткаченко О. С. Використання IoT-технологій для забезпечення прозорості та контролю в логістичних ланцюгах. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2023. № 2 (15). С. 40–50.

Михальчук Роман Сергійович, *магістрант,*
Король Володимир Степанович, *к.е.н., доцент, доцент кафедри*
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ТА ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ HR-СЛУЖБИ

В умовах посилення впливу цифрової економіки та потреби у відбудові економіки України, функція управління персоналом (HR-служба) перестає бути лише допоміжним адміністративним підрозділом і набуває стратегічної ролі. Реорганізація HR-служби стає необхідною умовою для підвищення гнучкості підприємства, забезпечення його інноваційності та стійкої конкурентної переваги [1, с. 12]. Ключовим завданням сучасної реорганізації є не лише структурна перебудова, а й фінансове обґрунтування змін, яке має довести їхню економічну ефективність. Метою даної роботи є визначення інноваційних напрямів реорганізації HR-служби та розгляд методів фінансового моделювання їхньої ефективності на підприємстві.

Реорганізація HR-служби на сучасному етапі базується на впровадженні високотехнологічних та людиноцентричних підходів. Інноваційна реорганізація передбачає перенесення більшості рутинних HR-операцій (рекрутинг, онбординг, облік робочого часу, розрахунки) в інтегровані HRM-системи. Діджиталізація дозволяє HR-фахівцям вивільнити час від адміністративної роботи (яка, за оцінками, може сягати 60% робочого часу) та сфокусуватися на стратегічних завданнях [2, с. 91]. Впровадження інструментів на основі штучного інтелекту (ШІ) для первинного відбору кандидатів або аналізу настроїв співробітників (Sentiment Analysis) є ключовим інноваційним напрямом, що підвищує швидкість та об'єктивність рішень. Сучасна HR-служба має структуруватися за трикомпонентною моделлю (модель Ульріха), що передбачає створення Центрів експертизи (CoE), Спільних сервісних центрів (SSC) та HR-Бізнес Партнерів (HRBP). Ця реорганізація забезпечує чіткий розподіл ролей: SSC централізує та оптимізує операційні витрати, CoE створює єдині стандарти управління талантами, а HRBP стають стратегічними консультантами для керівництва бізнес-підрозділів [3, с. 250]. Така зміна структури дозволяє HR-службі ефективніше підтримувати інноваційні проекти підприємства. Одним із найбільш значущих інноваційних напрямів є перехід до People Analytics (Аналітики людських ресурсів). Цей напрям передбачає використання передових статистичних та прогностичних моделей для оцінки впливу HR-ініціатив на бізнес-результати. Наприклад, аналіз даних щодо плинності кадрів дозволяє не лише констатувати факт звільнення, але й прогнозувати його причини та фінансові наслідки [4, с. 177]. Це дає можливість HR-службі виступати ініціатором змін, підтверджуючи свої пропозиції конкретними кількісними показниками.

Ефективність реорганізації HR-служби повинна бути оцінена не лише якісно (покращення клімату, задоволеність), але й кількісно, через призму фінансових показників. Фінансове моделювання дозволяє обґрунтувати інвестиції в HR Tech та нові структурні одиниці. Для оцінки інвестицій у HR Tech (наприклад, впровадження HRM-системи) використовується модель TCO (Total Cost of Ownership). Цей підхід дозволяє порівняти загальні витрати на володіння новою системою (включно з початковою вартістю, ліцензіями, навчанням, підтримкою та оновленнями) із TCO старої системи, що включає вартість ручної праці та ризику, пов'язані з помилками. Фінансове моделювання TCO є ключовим для обґрунтування переходу до хмарних (SaaS) рішень, які часто мають нижчий початковий TCO порівняно з локальними (On-Premise) системами.

Реорганізація HR-служби на сучасному підприємстві є комплексною стратегічною ініціативою, яка має бути реалізована через інноваційні напрями: діджиталізацію, впровадження моделі HRBP/CoE та розвиток People Analytics. Для підтвердження доцільності таких інвестицій критично необхідне фінансове моделювання. Застосування методів ROI та TCO дозволяє перетворити HR-ініціативи з витратних центрів на інвестиційні, доводячи їхню пряму економічну ефективність та стратегічний внесок у зростання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. — *Problems of Economy*, 2021. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf
2. Грідін О. В. Трансформація HR-процесів через впровадження цифрових технологій (авторський колектив). — *Economy & Society*, 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472>
3. Саркісян О. (Sarkisyan O.). Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства. — *Economic-Prostir*, 2025. <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/328409>
4. Григор'єв, О. (2025). Інноваційні технології hr-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *сталій розвиток економіки*, (2 (53), 502-510. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>

Вензель Юлія Іванівна, магістрантка,
Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ)

У сучасних умовах динамічних зовнішніх шоків (пандемії, економічна невизначеність, геополітичні кризи) питання організаційного розвитку (ОР) підприємств набуває особливої ваги. Організаційний розвиток розглядається як цілеспрямований, системний процес планованих змін, що має на меті підвищення ефективності, адаптивності та стійкості організації шляхом вдосконалення структур, процесів і людських ресурсів. Сучасні підходи до ОР

поєднують традиційні моделі планованих змін (action-research, Lewin, Kotter) із практиками «reinvented OD», що акцентують увагу на гнучкості, інноваційності та безперервному навчанні організації. Така «оновлена» парадигма ОР включає інтеграцію процесно-орієнтованого менеджменту, управління знаннями, цифровізації та розвитку лідерства як ключових компонентів трансформаційної спроможності підприємства.

Основні напрями удосконалення організаційного розвитку

1. Процесна орієнтація та оптимізація потоків. Картографування основних бізнес-процесів (customer / patient flow у сервісних сферах), виявлення «вузьких місць» та застосування інструментів Lean для стандартизації і скорочення втрат ресурсів доводять свою ефективність у багатьох дослідженнях, зокрема в охороні здоров'я: впровадження lean-практик покращує продуктивність, якість та задоволеність клієнтів/пацієнтів. [1]

Розвиток людського капіталу. Сучасний ОР ґрунтується на стратегії неперервного професійного розвитку, побудові мотиваційних систем, формуванні мультидисциплінарних команд і програмах утримання персоналу. Дослідження 2021–2024 рр. підтверджують, що інвестиції в HRM прямо корелюють із підвищенням якості послуг і знижують текучість кадрів. [2]

Стійкість та готовність до змін (resilience). Організаційна стійкість — здатність відновлюватися та підтримувати ключові функції під час потрясінь — стала центральним елементом ОР після 2020 р. Методи підвищення стійкості включають розробку планів безперервності діяльності, диверсифікацію ланцюгів постачання і формування адаптивного управлінського резерву. [3]

Цифровізація та управління знаннями. Впровадження електронних систем, автоматизація обліку та аналітики дають змогу прискорити прийняття рішень, підвищити прозорість процесів і створити умови для моніторингу KPI у режимі реального часу — важливі кроки для модернізації організаційної інфраструктури. [4]

Для реалізації оперативних змін пропонується покрокова модель:

(1) діагностика (оцінка готовності організації до змін, PEST-/SWOT-аналіз), (2) пріоритизація інтервенцій (вибір пілотних процесів для Lean-проектів), (3) формування команд змін (включно з представниками усіх рівнів), (4) впровадження цифрових інструментів збору даних та KPI-моніторингу, (5) навчання й мотивація персоналу, (6) масштабування успішних практик та їх стандартизація. Такий поетапний підхід зменшує ризики і підвищує ймовірність стійкого результату. [5]

Удосконалення організаційного розвитку підприємства — це комплексний процес, який вимагає одночасної роботи над процесами, людським капіталом, стратегіями стійкості та цифровою інфраструктурою. Поєднання процесно-орієнтованих практик (зокрема Lean), модернізації HRM і підвищення організаційної стійкості забезпечує підґрунтя для більш адаптивної та ефективної організації в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wang J., Lv H., Chen M. et al. A Systematic Review of Lean Implementation in Hospitals: Impact on Efficiency, Quality, Cost, and Satisfaction (IJHPM / PDF),

2024https://www.ijhpm.com/article_4774_d973f82b58417c1473076efef06f128c.pdf?utm_source=chatgpt.com

2. Ignatowicz A, Tarrant C, Mannion R, El-Sawy D, Conroy S, Lasserson D. Organizational resilience in healthcare: a review and descriptive narrative synthesis of approaches to resilience measurement and assessment in empirical studies. *BMC Health Serv Res.* 2023 Apr 19;23(1):376. doi: 10.1186/s12913-023-09242-9. Erratum in: *BMC Health Serv Res.* 2023 Jul 5;23(1):731. doi: 10.1186/s12913-023-09636-9. PMID: 37076882; PMCID: PMC10113996.

3. Owolabi O.R., Olatoye F.O., Elufioye O.A., Okunade B. Управління людськими ресурсами в охороні охорони здоров'я – поточні новини. (2025). *medis – Міжнародний журнал медичних наук та досліджень*, 4 (1), 45-50. <https://medisij.com/index.php/mij/article/view/9>

4. Талеро-Сарм'єнто, Л.Х., Ескобар-Родрігес, Л.Й., Гомес-Авіла, Ф.Л. та Парра-Санчес, Д.Т. (2024). Огляд літератури з бережливої охорони здоров'я: стратегії впровадження, проблеми та майбутні напрямки досліджень. *Cogent Engineering*, 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2024.2411857>

5. Кароліна Качмарські, Атена Паша, Абдул-Ханан Саані Інуса, Сяомін Лі, Шань Цяо Організаційна стійкість та її наслідки для медичних працівників під час пандемії COVID-19: огляд літератури medRxiv 2024.10.10.24315244; doi:<https://doi.org/10.1101/2024.10.10.24315244>

**Карабін Богдан Миколайович, магістрант,
Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах швидких технічних, економічних та соціальних трансформацій кадрова політика стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та внутрішньої стійкості підприємства. Ефективна кадрова політика визначає стратегічні пріоритети у підборі, розвитку, мотивації й утриманні персоналу й водночас є основою для формування організаційної культури й забезпечення реалізації бізнес-цілей. Такий підхід у дослідженнях останніх років підкреслює взаємозв'язок між якістю HR-практик і показниками продуктивності організації. [1]

Теоретичні засади і структурні елементи кадрової політики

Кадрова політика включає низку взаємопов'язаних компонентів: стратегічне планування робочої сили, систему винагороди і мотивації, механізми професійного розвитку, оцінювання і управління результативністю, а також заходи щодо формування корпоративної культури і забезпечення психологічного благополуччя працівників. Українські наукові праці відзначають, що лише інтегровані й системні підходи дозволяють перетворити HR-функцію з адміністративної до стратегічної. [2]

Шляхи підвищення ефективності кадрової політики:

1. Стратегічне планування робочої сили (workforce planning). Сучасна кадрова політика повинна базуватися на прогнозуванні потреб у навичках, ідентифікації розривів компетенцій та формуванні планів розвитку персоналу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку праці та

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

зменшувати витрати на адаптацію нових співробітників. Українські дослідження підкреслюють практичну цінність аналізу «skills gap» і проактивного планування ротацій і навчальних програм.

2.Цифровізація HR-процесів і аналітика даних. Впровадження електронних систем рекрутингу, LMS-платформ, HRIS та аналітичних інструментів робить HR більш оперативним і дозволяє приймати рішення на основі даних (data-driven HR). Українські практичні матеріали 2021–2024 рр. демонструють зростаючий ефект від цифровізації у прискоренні підбору, автоматизації адміністрування та моніторингу KPI персоналу. [3]

3.Система мотивації та компенсацій, орієнтована на результат і благополуччя. Окрім конкурентної заробітної плати, сучасні працівники цінують гнучкі умови праці, можливості професійного росту, програми благополуччя (well-being) та нематеріальні форми визнання. Українські автори наголошують на необхідності поєднання фінансових і нефінансових мотивацій у комплексній схемі винагороди.

4.Навчання, перепідготовка і кар'єрні траєкторії. Масштабні програми навчання (on-the-job training, менторство, сертифікаційні курси) необхідні для підтримання релевантності компетенцій у швидкозмінному середовищі. Дослідження українських вищих навчальних закладів і практиків HR підтверджують, що структуровані програми розвитку знижують плинність кадрів і підвищують продуктивність.

5.Побудова стійкої організаційної культури та HR-гнучкість. У контексті зовнішніх ризиків (економічна невизначеність, воєнний стан) важливим стає розвиток організаційної стійкості: сценарії перепрофілювання персоналу, плани безперервності діяльності і механізми психологічної підтримки. Українські праці, присвячені HR в умовах кризи, підкреслюють роль адаптивних кадрових політик для забезпечення функціональності організацій у надзвичайних обставинах.

Для практичної реалізації кадрової політики рекомендовано застосувати поетапну модель: (1) діагностика і аудит HR-функцій; (2) розробка стратегії з чіткими KPI; (3) пілотні програми в пріоритетних підрозділах; (4) масштабування успішних рішень та їх документування. Оцінювання ефективності має здійснюватися через набір індикаторів: час заповнення вакансії, рівень залученості, текучість персоналу, індекс задоволеності, продуктивність на одного працівника. Українські дослідження підтверджують, що регулярний моніторинг і коригування політик за даними є ключем до стійкого покращення.

Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств вимагає комплексного поєднання стратегічного планування робочої сили, цифрових HR-інструментів, гнучких систем мотивації, інвестицій у навчання та заходів щодо підвищення організаційної стійкості. Для українських підприємств особливо важливим є адаптування цих підходів до національного контексту, з урахуванням чинного законодавства, ринку праці та умов безпеки. Системний, дано-орієнтований і контекстно чутливий підхід до кадрової політики

забезпечить підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у 2021–2025 рр. і надалі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морозова Марина *Формування кадрової політики організації. Журнал «Наукові інновації та передові технології».*— №13 (27), 2023 https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738480/2/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9A%D0%90%D0%94%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%9E%D0%87%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%98%20%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87.pdf?utm_source
2. Ткаченко Д., інші. *Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку*, 2022. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14>
3. Дороніна О. А. *Кадрова політика як активний інструмент управління в умовах воєнного стану (стаття)*, 2022. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22._topic_-Olha-A.-Doronina-70-80.pdf?utm_source

Потяк Василь Михайлович, магістрант 2 курсу
Готич Михайло Іванович, к.філ.н.,
ст.викладач кафедри управління та адміністрування

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ЖИТТЯ

Процес трансформації сенсу життя в ситуації втрати є складним багатовимірним явищем, що визначається взаємодією численних соціально-психологічних факторів. Розуміння цих факторів має критичне значення для осягнення механізмів, через які особистість здійснює переосмислення власного існування після травматичних подій.

Насамперед, значущим фактором виступає характер самої втрати. Психологічні дослідження демонструють, що різні типи втрат активізують відмінні механізми переосмислення.

Втрата близької людини, втрата здоров'я, соціального статусу чи матеріальних ресурсів впливають на смислову сферу особистості по-різному. Несподівана, раптова втрата, як правило, спричиняє більш глибоке руйнування існуючих смислових структур порівняно з втратою очікуваною чи поступовою. Травматичність події корелює з інтенсивністю необхідних смислових трансформацій.

Важливу роль відіграють індивідуально-психологічні особливості особистості. До них належать базові особистісні риси, зокрема рівень нейротизму та екстраверсії, що визначають емоційну стабільність та здатність до пошуку зовнішньої підтримки. Особистісна зрілість, яка виявляється у здатності до рефлексії, толерантності до невизначеності та психологічній гнучкості, сприяє конструктивнішому переосмисленню життєвого досвіду [1].

Індивіди з внутрішнім локусом контролю демонструють більшу активність у пошуку нових смислів, тоді як особи із зовнішнім локусом схильні до пасивної позиції та очікування зовнішніх рішень.

Копінг-ресурси особистості становлять окрему групу факторів, що визначають успішність адаптації. Серед них виділяють когнітивні ресурси, що включають здатність до аналізу ситуації, планування та прийняття рішень; емоційні ресурси, пов'язані з умінням регулювати афективні стани та витримувати психологічний дискомфорт; соціальні ресурси, що виявляються у навичках встановлення та підтримання міжособистісних зв'язків [2-3].

Наявність розвинених копінг-ресурсів уможливує більш ефективне подолання кризи та конструювання альтернативних смислових перспектив.

Суттєвий вплив на процес переосмислення справляє попередній життєвий досвід особистості. Індивіди, які раніше долали складні життєві ситуації та мають досвід успіш

ного подолання криз, володіють більшим арсеналом стратегій адаптації. Попередні травми можуть як ускладнювати процес переосмислення через накопичення психологічної вразливості, так і полегшувати його завдяки сформованій резильєнтності. Важливим є те, яким чином минулий досвід інтегровано в особистісну історію та які смисли з нього було вилучено.

Соціальна підтримка відіграє ключову роль у процесі трансформації сенсу життя. Емоційна підтримка, що виявляється в емпатії, прийнятті та розумінні з боку значущих інших, допомагає особистості витримати емоційний тягар втрати. Інструментальна підтримка надає практичну допомогу у вирішенні конкретних проблем.

Інформаційна підтримка забезпечує доступ до знань та досвіду інших людей. Оціночна підтримка допомагає переглянути власне ставлення до ситуації та власної ролі в ній. Якість соціальної підтримки часто виявляється більш значущою, ніж її кількість.

Культурний контекст та система цінностей суспільства визначають доступні особистості смислові моделі та інтерпретаційні схеми. Культурні наративи про страждання, втрату та відновлення надають особистості символічні ресурси для осмислення власного досвіду.

В індивідуалістичних культурах акцент робиться на особистісному зростанні та самореалізації після втрати, тоді як у колективістських культурах важливішою є збереження соціальних зв'язків та виконання соціальних ролей. Релігійні та духовні переконання можуть надавати трансцендентний смисл стражданням та вписувати втрату в більш широкий екзистенційний контекст.

Значущим фактором є часова перспектива особистості, тобто те, як вона співвідносить минуле, теперішнє та майбутнє. Особи з орієнтацією на майбутнє легше конструюють нові життєві цілі та сенси, тоді як фіксація на минулому може гальмувати процес адаптації.

Здатність переосмислити минуле, знайти сенс у теперішньому досвіді та побудувати реалістичні, але водночас надихаючі плани на майбутнє є критично важливою для успішної трансформації смислової сфери.

Соціально-економічні умови також впливають на процес переосмислення життя. Матеріальна стабільність зменшує зовнішній тиск та надає більше психологічного простору для рефлексії. Доступ до професійної психологічної допомоги може суттєво полегшити процес адаптації.

Соціальні можливості для реалізації нових смислів та цілей визначають практичну здійсненність трансформованих життєвих проєктів.

Важливу роль відіграє наявність альтернативних джерел смислу. Якщо втрата торкається лише одного аспекту життя, інші сфери можуть компенсувати смислову порожнечу.

Наприклад, втрата роботи може бути частково компенсована смислами, що походять із сімейних відносин, творчості чи громадської діяльності. Однак якщо втрата руйнує центральний життєвий смисл, навколо якого організовано всю особистісну ідентичність, процес переосмислення виявляється значно складнішим.

Етап життєвого циклу особистості також має значення. Молодші люди часто мають більше життєвих можливостей та психологічної гнучкості для радикальної трансформації смислів, хоча їм може бракувати життєвого досвіду для осмислення складних екзистенційних питань.

Люди середнього віку можуть відчувати гостріший конфлікт між втраченими можливостями та необхідністю перебудови життя. Люди похилого віку часто мають більшу життєву мудрість, але можуть відчувати обмеженість часових ресурсів для реалізації нових смислів.

Нарешті, психологічний супровід процесу переосмислення може суттєво вплинути на його перебіг. Професійна психотерапевтична підтримка допомагає особистості усвідомити власні смислові структури, виявити деструктивні патерни мислення, знайти ресурси для адаптації та сконструювати нові життєві перспективи.

Різні терапевтичні підходи пропонують відмінні інструменти для роботи зі смисловою сферою: когнітивно-біхевіоральна терапія фокусується на зміні дисфункціональних переконань, гуманістична психологія створює умови для особистісного зростання, екзистенційна терапія безпосередньо працює з питаннями смислу та вибору.

Усі ці фактори не діють ізольовано, а перебувають у складній динамічній взаємодії, створюючи унікальну конфігурацію умов для кожної конкретної особистості. Розуміння цієї багатофакторності є необхідним для розробки ефективних стратегій психологічної допомоги особам, що переживають смислову кризу внаслідок втрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кротенко, В. І. Роль особистості психолога в консультативному процесі в контексті концепції екзистенційальної психології / В. І. Кротенко, В. В. Волкова // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 19 : Корекційна педагогіка та спеціальна психологія : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. Вип. 41. С. 135-142. DOI 10.31392/NPU-nc.series19.2020.41.19*
2. Садчікова, О. Г. (2021). *Теоретичні підходи у вивченні копінг-поведінки та копінг-ресурсів. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, (2), 134-138.*
3. Шайхлісламов, З. Р., & Горбенко, В. Ю. (2023). *Теоретичні підходи визначення копінг-стратегії поведінки особистості. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. серія: психологія, 34(73), 64-69.*

Остапишин Володимир Богданович, *магістрант*,
Ляхович Галина Іванівна, *д.е.н., професор*,
професор кафедри управління та адміністрування

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Вивчаючи питання мотивації персоналу та шляхів її удосконалення для ефективності роботи людського потенціалу важливо проаналізувати зарубіжний досвід, адже деякі приклади чи аспекти можуть бути корисними для функціонування вітчизняних організацій.

В першу чергу варто зазначити, що зарубіжні підходи до мотивації персоналу відзначаються системністю, стратегічністю та гнучким поєднанням матеріальних і нематеріальних інструментів. Більшість успішних організацій країн ЄС, США, Канади, Японії та Південної Кореї використовує модель комплексної мотивації, яка охоплює фінансові стимули, професійний розвиток, сприятливу корпоративну культуру, участь працівників у прийнятті рішень та ефективну комунікацію. Також, як зазначає В. Горпинич, «за кордоном накопичено великий досвід стимулювання праці найманого працівника, шляхом долучення працівника до справ фірми, підвищення його зацікавленості у результатах праці» [1].

Для прикладу, американська модель мотивації праці є однією із зразкових для більшості організацій. Саме американські компанії одними з перших впровадили комплексну систему мотивації, яка поєднує чіткі стандарти оцінки результатів, врахування значної частки преміальної зарплати, програми менторства, коучингу, курси підвищення кваліфікації, корпоративні тренінги. Важливу роль американські великі компанії та корпорації приділяють розвитку корпоративної культури, командоутворенню та формуванню внутрішнього брендингу. Окрім того, в забезпеченні ефективної та відданої роботи використовують систему нематеріальних стимулів, зокрема зворотний зв'язок, участь у різноманітних проєктах чи навіть внутрішні нагороди.

Аналізуючи міжнародний досвід, А. Жулавський та А. Лобанова зазначають, що «американська модель мотивації працівників заснована на всебічному заохоченні підприємницької активності та покращенні матеріального стану більш активної частини суспільства. Модель заснували на соціально-культурній особливості нації – масового спрямування у досягненні персонального успіху кожної людини, та високому рівні економічного добробуту. Основою системи мотивації персоналу у США є оплата праці. Великого поширення набули різні види погодинної оплати праці з нормованим завданням, які доповнюються різними видами премій» [2].

Щодо німецького досвіду формування мотиваційної системи в організаціях, то варто відзначити її соціальне спрямування. Зокрема, у мотивації персоналу висока питома вага відводиться соціальним пакетам: медстрахуванню, пенсійним програмам, страхуванню від безробіття тощо. Західні дослідники дійшли висновку, що «гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли

відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії» [3, с. 169].

Науковці схильні вважати, що «соціальне партнерство є найефективнішою та найбільш цивілізованою формою побудови соціально-трудова відносин, оскільки передбачає узгодження та досягнення оптимального балансу інтересів основних сторін цих відносин, рівноправність сторін, визнання прав і обов'язків кожної сторони» [4].

Також в німецькій системі мотивації сильний акцент сконцентровується на професійній підготовці та післядипломному навчанні. Поширеною є модель дуальної освіти, коли роботодавець інвестує в навчання працівника. В організаціях також діє система участі працівників у прийнятті рішень (Mitbestimmung), що підвищує відчуття значущості.

Щодо матеріальної винагороди у німецьких організаціях, то це не головна, але суттєво важлива складова. «Тарифні ставки робітників та посадові оклади службовців розглядаються у Німеччині як мінімально гарантована винагорода за працю певної якості і кількості. Рівень оплати праці персоналу в компаніях Німеччини залежить від продуктивності, ступеню складності праці та кваліфікації робітника. Через зростання продуктивності праці і індивідуальні досягнення у роботі додатково виплачують відповідні бонуси» [5].

Візьмемо до уваги також досвід Великої Британії. «Особливістю системи мотивації праці в Великобританії є залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли працівникові його трудова діяльність компенсується частково цінними паперами підприємства. Існує і плаваюча заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми» [6, с. 96].

Також в організаціях часто зустрічається пайова участь як інструмент мотивації. «При пайовій участі в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облігації підприємства), і потім отримують частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації. Пайова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищезгадана система сприятливо впливає як на організацію в цілому, так і на її працівників» [7, с. 223].

Загалом в організації системи мотивації англійських компаній акцент спрямований на оцінці результатів роботи (performance appraisal) та персональних індивідуальних планах розвитку (Personal Development Plans). Як нематеріальні стимули практикується також гнучкий графік роботи, часткова зайнятість, дистанційна робота для батьків з малими дітьми чи, особливо, для людей з обмеженими можливостями. Крім того, роботодавці активно використовують системи визнання досягнень, відзначення "Employee of the Month", внутрішні рейтинги.

Відтак, на основі опрацювання наукової літератури можна виокремити такі загальні характеристики зарубіжних систем мотивації:

- індивідуалізація мотиваційних пакетів;

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

- гнучкість робочого часу;
- розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця;
- програмний підхід до оцінки результатів роботи;
- інвестиції в навчання як ключовий елемент довгострокової мотивації;
- турбота про фізичне й психологічне здоров'я персоналу;
- розширення автономії та делегування повноважень.

Відтак, дієві практики ефективного функціонування міжнародних організацій демонструють, що ефективна мотиваційна система повинна бути комплексною та довгостроковою, поєднувати фінансові та нефінансові інструменти, адаптовуватись під потреби різних груп персоналу і в той же час ґрунтуватися на чітких стандартах оцінки ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Горпинич В. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу підприємства. URL:
2. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bbac12f5-1998-492b-8681-eb1d7c0bb45a/content>
3. Жулавський А., Лобанова А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>
4. Биба В., Тинецька Н. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 166-171.
5. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. Економіка та суспільство. Вип. 47. 2023. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29211/1/Назарова%20Г.В.%20С%20стаття.pdf>
6. Закордонна мотивація. URL: <http://telegrafua.com/221/economics/2676/print>
7. Денисенко М., Мельник Л. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №3(55). С. 94-100.
8. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2011. 397 с.

Кудла Руслана Євгенівна, магістрантка,
Жекало Ганна Іванівна, к.пол.н., доцент
в.о. завідувача кафедри управління та адміністрування

КОМУНІКАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК БАЗОВІ СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я вимагає від медичних закладів переходу до нової моделі управління, заснованої на гнучкості, цифровізації, ефективності використання ресурсів та орієнтації на потреби пацієнтів. Інноваційний розвиток стає ключовим драйвером підвищення конкурентоспроможності, якості медичних послуг і фінансової стійкості закладу. Удосконалення управління на інноваційних засадах ґрунтується на впровадженні сучасних технологій, трансформації організаційних процесів та розвитку менеджерських компетентностей персоналу. Проте, на практиці, не зважаючи на вимоги реального часу, більшість вітчизняних закладів охорони

здоров'я досі використовують недостатньо адаптовані до сучасних реалій методи та механізми управління в першу чергу через незнання їх переваг.

«Інноваційний розвиток закладів охорони здоров'я доцільно охарактеризувати як нову модель організації та забезпечення доступного медичного обслуговування населення, що ґрунтується на інноваціях, характеризується ухваленням стратегічних рішень в інноваційній діяльності на всіх ієрархічних рівнях національної економіки. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я – динамічний процес структурного вдосконалення сфери завдяки втіленню новітніх знань задля поліпшення якості надання медичних послуг, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я з орієнтацією на інноваційні перетворення» [1, с. 103].

Відтак, першим важливим напрямком, що потребує впливу та удосконалення є розвиток медичних управлінських технологій. Сучасна лікарня повинна працювати за принципами patient-centered care. «Важливим аспектом запровадження пацієнторієнтованого підходу в практику є підготовка медичних фахівців з цих питань. Пацієнт-орієнтована медична допомога неможлива за умови відсутності ефективної комунікації між пацієнтом та медичним працівником, тому велика увага приділяється оволодінню технології проведення медичного консультування та комунікаційним навичкам, наприклад, навчання проведенню мотиваційного інтерв'ю» [2, с. 71].

Розвиток сервісного менеджменту та взаємодії з пацієнтами можливо забезпечити через створення зручних каналів комунікації (онлайн-запис, електронний кабінет, чат-боти); розвиток програм пацієнтської підтримки; зміцнення репутації через прозорість і відкритість роботи тощо.

Вважаємо, що для забезпечення цього напрямку удосконалення доцільно було б зробити фокус на створенні сервісного центру підтримки пацієнтів (call-центр, онлайн-запис, чат-бот) та зборі і аналізі зворотного зв'язку через цифрові платформи. Водночас, покращення репутації, зростання довіри та конкурентоспроможності можливо забезпечити через впровадження елементів медичного маркетингу а також розвиток програм лояльності, фокус на комфорті, швидкості, доступності послуг.

Важливим напрямком стратегічного розвитку медичного закладу є перехід до цифрової моделі організації процесів. «Цифрові рішення – невід'ємна складова ефективного розвитку, особливо в умовах війни, коли система має швидко адаптуватися до нових викликів. Інновації в телемедицині, електронні реєстри пацієнтів, системи управління лікарнями – усе це обговорюється як інструменти, що підвищують стійкість та доступність медичної допомоги навіть під час кризових ситуацій» [3].

У Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року зазначено, що «цифровізація процесів у сфері охорони здоров'я, не лише спрощує ведення медичної практики та покращує доступ населення до послуг, але також формує якісно новий перелік даних, що є критично важливими для прогнозування, планування, моніторингу якості надання медичної допомоги, відстеження системних прогалин у її наданні та ухвалення виважених та ефективних управлінських рішень» [4, с. 6].

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Відтак, цифровізація є фундаментом для сучасного управління, оскільки забезпечує прозорість, швидкість прийняття рішень та оптимізацію ресурсів. Ключові стратегічні напрямки включають розвиток інтегрованої електронної медичної інформаційної системи; максимальна автоматизація документообігу; впровадження електронної медичної картки пацієнта; активне застосування телемедицини та дистанційного моніторингу; створення цифрових панелей моніторингу (дашбордів) для керівництва.

Цифровізація, на нашу думку, є базовим напрямком, що забезпечує ефективність усіх інших процесів. Тому, ключові кроки цього напрямку повинні включати такі дії, як:

- впровадження єдиної електронної медичної системи (об'єднання ЕМК, лабораторної системи, PACS, телемедицини);
- повна інтеграція з eHealth і автоматизація звітності;
- створення цифрового архіву медичної документації;
- удосконалений розвиток телемедицини (консиліуми, дистанційний моніторинг, друга думка тощо);
- підвищення кібербезпеки та ін.

Цифровізація загалом зменшує витрати часу на рутині процеси, скорочує час на обслуговування, зменшує помилки, підвищує оперативності управлінських рішень, допомагає підтримувати цілодобовий зв'язок між лікарями та пацієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данько В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Том 30 (69). №2. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/22.pdf
2. Дячук Д., Мороз Г., Гідзинська І. *Запровадження пацієнт-орієнтованого підходу та удосконалення організації медичної допомоги на сучасному етапі. Клінічна та профілактична медицина.* 2023. № 1(23). С. 66-77.
3. Міжнародна конференція *Ukraine ReHealth 2025: Київ зібрав ключових гравців відбудови та модернізації системи охорони здоров'я.* Sayenko Kharenko. 25.09.2025. URL: <https://sk.ua/uk/mizhnarodna-konferencija-ukraine-rehealth-2025-kiiv-zibrav-kljuchovih-gravciv-vidbudovi-ta-modernizacii-sistemi-ohoroni-zdorov-ja>
4. *Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року.* Міністерство охорони здоров'я України. 44 с. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf>

**Вінтоняк Алла Михайлівна, доктор філософії з природничих наук
старший викладач кафедри управління та адміністрування**

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку світової економіки особливої актуальності набуває питання забезпечення сталого розвитку організацій. Посилення екологічних загроз, економічна нестабільність та зростання суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності бізнесу зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до

управління. У зв'язку з цим управлінська діяльність дедалі більше орієнтується на інтеграцію принципів сталого розвитку, що передбачає узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей функціонування організацій.

Концепція сталого розвитку передбачає формування такої системи управління, яка забезпечує довгострокову стабільність діяльності організацій та раціональне використання ресурсів (Рис. 1.1.). Реалізація цих принципів потребує впровадження сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізацію витрат і мінімізацію негативного впливу на довкілля. У цьому процесі важливу роль відіграє стратегічне планування, яке дозволяє визначати ключові напрями розвитку організацій, формувати систему довгострокових цілей та забезпечувати їх поступову реалізацію [1].

Суттєвим елементом сучасної управлінської практики є поширення принципів відповідального менеджменту. Йдеться про впровадження прозорих механізмів управління, підвищення рівня підвітності керівництва та врахування інтересів різних груп стейкхолдерів. Такий підхід сприяє зміцненню довіри до організацій, підвищує їх ділову репутацію та створює передумови для сталого економічного розвитку.



Рис. 1. Принципи концепції сталого розвитку організації

Водночас важливою складовою управління сталим розвитком є інтеграція екологічних і соціальних аспектів у систему управлінських рішень. Це передбачає впровадження ресурсоефективних технологій, скорочення негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище, а також формування відповідального ставлення до працівників і суспільства загалом. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню рівня корпоративної соціальної відповідальності та формуванню нової управлінської культури [2].

Не менш важливим напрямом забезпечення сталого розвитку є удосконалення системи фінансового управління. Зокрема, зростає значення відповідального інвестування, прозорості фінансової діяльності та орієнтації на довгострокові результати. Використання таких підходів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості організацій і створює умови для їх стабільного розвитку.

Для України впровадження принципів сталого розвитку має особливе значення з огляду на сучасні соціально-економічні виклики та необхідність відновлення національної економіки. У цих умовах важливою є ефективна взаємодія між органами державної влади, бізнесом і громадянським суспільством. Саме система публічного управління має забезпечувати формування сприятливого нормативного середовища, підтримку інноваційних ініціатив та стимулювання діяльності, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку [3].

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Отже, впровадження принципів сталого розвитку у систему управління організаціями сприяє підвищенню ефективності їх функціонування, формуванню соціально відповідального бізнесу та створенню передумов для довгострокового економічного зростання.

Таким чином, сучасні умови розвитку економіки вимагають переосмислення підходів до управління організаціями з урахуванням принципів сталого розвитку. Поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Для України важливим завданням є формування ефективної системи управління сталим розвитком, що передбачає активне використання інструментів менеджменту, фінансового управління та публічної політики. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій, зміцненню економічної стабільності та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буркинський Б. В., Хлобистов Є. В., Грішнова О. А. *Сталий розвиток: нова парадигма формування економічних стратегій*. Київ : НАН України, 2023. 412 с.
2. Хлобистов Є. В. *Екологічна безпека та сталий розвиток суспільства : монографія*. Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2020. 336 с.
3. Melnyk L. G. *Foundations of sustainable development*. Sumy : University Book, 2015. 654 p.

**Мельник Галина Володимирівна, магістрантка,
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування**

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІЦНЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

Корпоративна культура медичного закладу визначає стандарти поведінки персоналу, стиль взаємодії з пацієнтами, рівень довіри, мотивації та професійної відповідальності. Однак, в сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я, реформ і змін традиційні підходи часто є недостатніми. Тому особливого значення набувають інноваційні методи розвитку корпоративної культури.

«Успіх у досягненні результатів діяльності закладу охорони здоров'я багато в чому залежить від урахування системи цінностей, можливості втілення інновацій в сфері медицини, відданості спільній справі, бачення перспектив розвитку організації, рівноправності взаємин між медичним персоналом та пацієнтами, стилів управління, способів мислення та підходів до розв'язання проблем, від адаптації та внутрішньої інтеграції людей, від уміння виживати в складному соціально-економічному середовищі, тобто від корпоративної культури. Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, який мобілізує всі структурні ланки медичних установ та їх працівників на досягнення поставлених цілей в рамках задекларованої місії організації. Тому на сьогодні формування корпоративної культури є важливим чинником досягнення успіху в організаціях» [1, с. 25].

Відтак, враховуючи загальні особливості зміцнення та удосконалення корпоративної культури варто звернути увагу на інноваційні підходи і методи, що відповідають сучасним поглядам і потребам як працівників медичного закладу, так і пацієнтів.

На рис. виокремимо основні інноваційні підходи, що можуть мати вплив на зміну культури та цінностей закладу. Варто зазначити, що їх виокремлення пов'язане чинниками, що мають найбільший вплив на формування корпоративної культури.



Рис. 1. Інноваційні підходи до зміцнення корпоративної культури закладу охорони здоров'я

Серед таких напрямків в першу чергу найбільш дієвим видається саме цифрова трансформація. Загалом цифровізація має суттєвий вплив на зміну практично всіх процесів суспільного розвитку. В контексті формування корпоративної культури цифровізація важлива у забезпеченні ефективної комунікації як в середині медичного закладу, так із зовнішніми стейкхолдерами.

«Ефективна комунікація грає важливу роль у встановленні і поширенні корпоративної культури великої компанії. Керівництво повинно активно спілкуватися зі співробітниками, забезпечувати доступ до інформації, сприяти взаємодії та залученості працівників до культурних ініціатив. Великі підприємства можуть мати формально встановлену систему цінностей та норм, які визначають бажану культуру організації. Ці цінності і норми повинні бути пов'язані з місією і стратегією компанії та втілюватися в усіх аспектах роботи організації» [2, с. 272].

Цифрові можливості можуть посприяти в удосконаленні роботи корпоративних порталів для обміну інформацією, новинами, документами чи у формуванні онлайн-дошки обговорень, де працівники можуть залишати ідеї щодо покращення стану в організації. Такі інструменти загалом є дуже важливими, так як вони сприяють підвищенню прозорості комунікацій, впливають на швидкість обміну інформацією і навіть зменшують конфліктність.

Цифрові платформи також можуть стати основою розробки систем швидкого зворотного зв'язку. Для прикладу, розробка чат-ботів для анонімного

опитування персоналу. Варто зазначити, це може посприяти виявленню проблем до того, як вони переростуть у кризу, і також зростанню рівня довіри між керівництвом і персоналом.

Важливими є також інновації в підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу. Науковці С. Назаренко та А. Малиновський стверджують, що «інноваційні методи мотивації грають ключову роль у забезпеченні продуктивності працівників, підвищенні їхньої задоволеності роботою та стимулюванні досягнення бізнес-цілей. Інноваційні методи мотивації на торгових підприємствах є необхідним інструментом для досягнення стратегічних цілей. Це відображає не лише прагнення підприємств до підвищення ефективності, але й усвідомлення важливості створення здорового та мотивуючого середовища для працюючого колективу. Такі дослідження стають ключовим елементом стратегій управління персоналом та вирішення сучасних викликів у сфері трудових відносин» [3].

Серед інструментів підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу, що можуть мати вплив на формування культури закладу охорони здоров'я можна виокремити, наприклад, проведення мотиваційних тренінгів чи коротких цифрові навчальних модулів тривалістю 3–7 хвилин. Такі ініціативи можуть впливати на зростання професіоналізму, підвищення впевненості і дисципліни, зміцнення культури відповідальності. Крім того систематичне, ненав'язливе навчання переважно підсилює культуру безперервного розвитку.

Вагому увагу потрібно приділяти й адаптації нових співробітників. Для прикладу, призначення наставника для кожного нового працівника допомагає швидше інтегруватися в корпоративне середовище та сформуванню позитивного ставлення до організації з перших днів.

Розвиток лідерства нового типу як інноваційний напрямок формування сильної корпоративної культури може мати вплив на формування соціальної відповідальності, підвищення оперативності роботи. Ініціативами такого розвитку може бути впровадження коучингового лідерства, де керівники підтримують, а не контролюють чи впровадження децентралізованого прийняття рішень.

Серед інших інноваційних напрямків можна також виокремити інновації в мотивації, що сприятимуть зниженню емоційного вигорання чи зростання рівня причетності до організації. Серед інструментів можна виокремити методи гейміфікації, індивідуальні траєкторії розвитку персоналу чи програми психологічної підтримки і попередженню вигорання.

Загалом, впровадження сучасних практик зміцнення корпоративної культури має ряд позитивних аспектів. Зокрема, це підвищення продуктивності праці персоналу, зменшення конфліктів і плинності кадрів, впровадження більш ефективної міжпрофесійної взаємодії, зростання довіри і покращення репутації організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Литвинова О., Абашник Н. Аспекти корпоративної культури закладів охорони здоров'я за умов реформування галузі. *Медсестринство*. 2021. № 1. С. 22-26.

2. Кантор І., Грицишин Н., Заяц П. *Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 37. С. 270-276.*
3. Назаренко С., Малиновський А. *Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157/3080>*

**Окунь Руслан Ярославович, магістрант,
Жекало Ганна Іванівна, кандидат політичних наук,
доцент, доцент кафедри управління та адміністрування**

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ НАПРЯМКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кількість закладів на ринку медичних послуг зростає, так само як і збільшується різноманітність пропозицій та спектр лікувально-діагностичних послуг, що надаються на підприємницьких засадах. Саме тому соціально-відповідальна діяльність залишається вагомим інструментом забезпечення конкурентних позицій. Відтак, заклади охорони здоров'я повинні підходити комплексно та стратегічно до забезпечення напрямку соціальної відповідальності.

Загалом, «планування в системі охорони здоров'я – ключова функція управління, направлена на визначення цілей, ефективних методів, напрямів діяльності, засобів і шляхів їх досягнення, визначення необхідного об'єму ресурсів, витрат і очікуваних результатів у закладах охорони здоров'я» [1]. Стратегічне планування корпоративної соціальної відповідальності у закладах охорони здоров'я може стати ключовим інструментом формування стійкої позитивної репутації, підвищення якості медичних послуг та зміцнення довіри пацієнтів. Саме тому виникає необхідність в його реалізації.

«Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для організації проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія полягає в конкретизації шляхів розвитку організації, виходячи з динаміки зовнішнього середовища шляхом формування довгострокових цілей, мобілізації ресурсів для їх досягнення і планування конкретних дій на перспективу» [2].

Процес формування стратегії соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я передбачає розробку загальної моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка б повністю задовольняла підприємницькі інтереси, інтереси громади чи держави. Загалом такий процес формування й реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності можна представити як сукупність послідовних етапів (Рис. 1).

Перший етап формування стратегії спрямований на всебічний аналіз того, як медичний заклад реалізує напрям соціальної відповідальності на даний момент. Він включає оцінку внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності. Таку оцінку можливо здійснити за допомогою анкетування пацієнтів і персоналу, аналізу відкритих даних, звітності, визначення рівня

довіри та репутації; виявлення сильних і слабких сторін існуючих практик соціальної відповідальності.

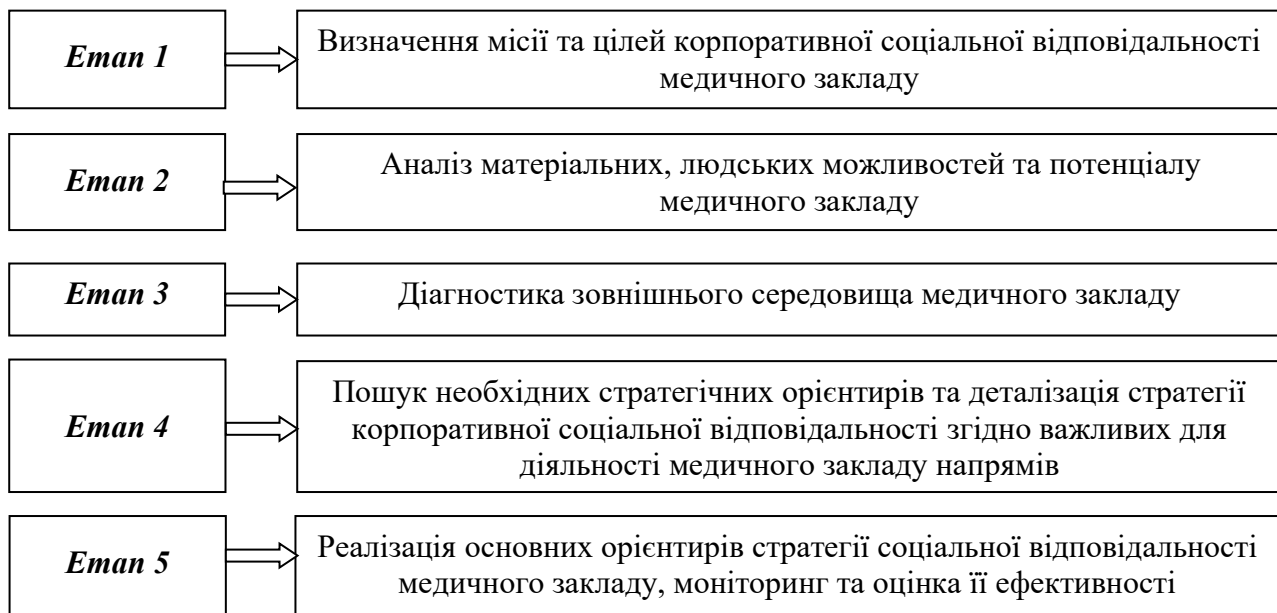


Рис 1. Основні етапи формування стратегії соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я

Важливим при цьому є формування пріоритетів здійснення соціальної відповідальності закладу. Переважно серед таких пріоритетів першочерговими є підвищення якості медичних послуг; покращення умов праці та професійного розвитку персоналу; волонтерські та благодійні програми; прозорість комунікацій і підтримка довіри пацієнтів тощо.

Розробка програми заходів із реалізації соціальної відповідальності це також складний процес. Прикладами таких заходів може бути створення системи зворотного зв'язку з пацієнтами; проведення тренінгів із етики та комунікацій для персоналу; запуск безкоштовних профілактичних аналізів; оновлення комунікаційної політики тощо. Однак, необхідно розробити покроковий план дій із зазначенням конкретних заходів, відповідальних осіб, ресурсів та бюджетування, термінів виконання.

При формуванні стратегії соціальної відповідальності важливим завданням є її інституційне закріплення. Зокрема, важливо закріпити основні напрями вдосконалення соціально відповідальної активності у стратегічних документах медичного закладу також у місії та корпоративних цінностях, етичному кодексі тощо. Це створює основу для інтеграції програм соціальної відповідальності у всі управлінські процеси, а не залишає їх на рівні окремих ініціатив.

З цього приводу Л. Ліпич зазначає, що «соціальна відповідальність імплементована в природу та місію ЗОЗ, тому вони повинні активно співпрацювати з іншими суб'єктами для її реалізації. Крім того, необхідний активний підхід до СВ, який, на відміну від пасивного, не лише прагне не завдати шкоди своїми діями, а й генерує цими діями позитивні ефекти» [3].

Також варто зауважити, що стратегічне планування передбачає розробку довгострокових програм соціально-відповідальної діяльності. Необхідно переходити від одноразових заходів до комплексних програм. Такі програми передбачають визначення цілей на середньо- та довгострокову перспективу (3–5 років), визначення наявності ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційних) та розробку індикаторів ефективності.

Не менш важливим при розробці стратегії соціальної відповідальності є формування спеціального підрозділу або відповідальної особи з КСВ. Щодо цього, то закладу доцільно призначити координатора або менеджера з КСВ і впровадити функціональні обов'язки для відповідних посад. Це зможе забезпечити централізоване планування, моніторинг та контроль реалізації програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Стратегічне планування та практичне впровадження інформаційних систем у закладі для підвищення якості медичної допомоги та управління ресурсами. База знань eHealth. URL: <https://moz.gov.ua/uk/strategichne-planuvannya-ta-praktichne-vprovadzhennya-informacijnih-sistem-u-zakladi-dlya-pidvishennya-yakosti-medichnoyi-dopomogi-ta-upravlinnya-resursami>*
 2. *Станасюк Н., Мінко А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 64.*
 3. *URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3765/3686>*
 4. *Ліпич Л. Соціальна відповідальність працівників закладів охорони здоров'я в контексті сталого розвитку. Академічні візії. 2024. Вип. 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/848/770>*
-

Зміст

Поліник А.І., Синиця С.М.

**ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО
ПРОСТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 3-6

Леськів В.П., Баран Р.Я.

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОХОРОНІ
ЗДОРОВ'Я: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ** 6-11

Лесів Б.Я., Романчукевич М.Й.

**СУТНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТЕЛЕМЕДИЧНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 11-14

Гафійчук Ю.Г., Стефанишин Л.С.

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 14-17

Крамар М.Г., Данилюк М.М.

**ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА З
ВЕТЕРАНАМИ ВІЙНИ ТА ДЕМОБІЛІЗОВАНИМИ
ОСОБАМИ** 18-20

Панчук Ю.Р., Білецька І.М.

**СВІТОВИЙ АГРАРНИЙ РИНОК: СТРУКТУРА,
МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ, ЧИННИКИ РОЗВИТКУ** 20-23

Луців Ю.І., Синиця С.М.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД 24-25

Юсип В.В., Романчукевич М.Й.

**ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА** 26-29

Стахнюк О.О., Баран Р.Я.

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ
МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ** 29-32

Босович І.П., Синиця С.М.

**МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПРАЦІВНИКІВ** 32-36

Воробець В.С., Романчукевич М.Й.

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 36-39

Клід М.Й., Баран Р.Я.

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ** 39-43

Данилейчук Р.Д., Синиця С.М.

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ** 43-46

Лопатинський А.В., Білецька І.М.

**СВІТОВИЙ РИНОК ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ
ЯК СКЛАДОВА ГЛОБАЛЬНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ** 46-50

Москалюк А.В., Баран Р.Я.

**МІСЦЕ CRM-СИСТЕМ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ** 50-53

Саранчук В.П., Синиця С.М.

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ** 53-57

Коваль В.Б., Романчукевич М.Й.

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 57-60

Сосник П.З., Баран Р.Я.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ВИДИ ЛІЗИНГУ 61-64

Петрик О.М., Синиця С.М.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 64-67

Сіліч О.В., Вакун О.В.

**АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДО УМОВ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ** 67-68

Угрюмова А.А., Ляхович Г.І.

**ФАКТОРИ УСПІХУ ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ
МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ** 68-70
70-71

Мирош М.А., Вакун О.В.

**ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР
ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ
ПОСТАЧАННЯ**

Кицман Б.А., Мартищук М.Б.

**ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ ПАЦІЄНТАМИ ТА
ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

72-74

Козак Ю.І., Гродський С.В.

**РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

74-75

Сташко У.Р., Ляхович Г.І.

**СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ**

75-76

Тарантюк Н.М., Вакун О.В.

**ВИДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ
ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ**

76-77

Нечесний І.Б., Готич С.В.

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

78-79

Насадюк М.Б., Жекало Г.І.

**СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕДІАЦІЇ ЯК СПОСОБУ
ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

79-81

Пендорак В.В., Ляхович Г.І.

**ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ НА
ТРАНСФОРМАЦІЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

82-83

Окунь Р.Я., Жекало Г.І.

**НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ
ВІЙНИ**

83-84

Солтис А.В., Мартищук М.Б.

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я**

85-86

Климкович О.Р., Жекало Г.І.

**ВАЖЛИВІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ** 86-88

Януш О.Б., Ляхович Г.І.

**ПРАКТИЧНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ** 88-90

Петруняк М.С., Готич С.В.

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ 90-91

Готич С.В., Панок В.Г.

**ВПЛИВ ВІЙНИ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАН ВАГІТНИХ
ЖІНОК ТА ЖІНОК-МАТЕРІВ** 91-93

Тимчук Н.В., Дмитришин М.В.

**СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС НАДАННЯ
ОСВІТНІХ ПОСЛУГ** 94-100

Собкович А.І., Данилюк М.М.

**ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ
ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ** 100-102

Кричовська Т.М., Дмитришин М.В.

**СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС НАДАННЯ
КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ** 102-106

Євич П.С.

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ: ЦІЛІ, ФОРМИ
ТА СТРУКТУРА** 106-108

Павлюк Ю.Ю.

**ПРИНЦИП НАЙКРАЩИХ ІНТЕРЕСІВ ДИТИНИ:
ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ** 108-111

Лесів Н.Я.

**МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ
СОЦІАЛЬНОЇ ПОСЛУГИ МЕДІАЦІЇ** 112-115

Бойкович А.Д., Дмитришин М.В.

**ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АМБУЛАТОРНО-
ПОЛІКЛІНІЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** 116-121

Кочкодан Ю.О., Сабецька Т.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 121-123

Костишин В.І., Стефанишин Л.Ф.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ 124-126

Лапчук В.С., Король В.С.

ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 127-128

Біланюк М.Р., Король В.С.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РЕІНЖИНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА 128-130

Михальчук Р.С., Король В.С.

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ТА ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ HR-СЛУЖБИ 130-131

Вензель Ю.І., Король В.С.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ) 131-133

Карабін Б.М., Король В.С.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ 133-135

Потяк В.В., Готич М.І.

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ЖИТТЯ 35-137

Остапишин В.Б., Ляхович Г.І.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 138-140

Кудал Р.Є., Жекало Г.І.

КОМУНІКАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК БАЗОВІ СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 140-142

Вінтоняк А.М.

**УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ У
КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ** 142-144

Мельник Г.В., Ляхович Г.І.

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІЦНЕННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИКА
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ** 144-147

Окунь Р.Я., Жекало Г.І.

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ НАПРЯМКУ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я** 147-149

«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Наукове видання

*Збірник тез доповідей
науково-практичної конференції*
«Управління розвитком соціально-економічних систем»

Комп'ютерна верстка
Дмитришин М.В.

Підписано до друку: 23 жовтня 2025 року
Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman
Умовн. друк. арк. 9,33. Облік.-вид. арк 13,17
Наклад 300 примірників
Зам № 23/10/2025

ВИДАВНИЦТВО
«НАІР»

Івано-Франківськ, вул. Височана, 18,
тел. (034) 250-57-82, (050) 433-67-93
email: fedorynrr@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виробників і розповсюджувачів