

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез всеукраїнської науково-
практичної конференції здобувачів
вищої освіти та молодих учених

05 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

м. Рівне



РІВНЕНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ
ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Р
Д
Г
У
КАФЕДРА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Рекомендовано Вченої радою Рівненського державного гуманітарного університету (протокол №12 від 05.12.2023 р.)

Редакційна колегія

Постоловський Р.М., к.і.н., професор, ректор Рівненського державного гуманітарного університету, голова редколегії; Павелків Р.В., д.психол.н., професор, перший проректор РДГУ; Дейнега О.В., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи; Юхименко-Назарук І.А., д.е.н., професор, декан факультету документальних комунікацій, менеджменту, технологій та фізики; Микитин Т.М., к.т.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту; Сяська О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, відповідальний секретар.

Публічне управління та менеджмент: сучасні тренди та перспективи: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. Рівне, 5 грудня 2023 р. [тези доп.]. Рівне: РДГУ, 2023. 85 с.

Збірник містить тези доповідей результатів актуальних досліджень економічних та фінансових аспектів децентралізації в Україні, правового забезпечення реформи децентралізації, соціально-трудових відносини у процесі вирішення трудових спорів, а також аналізу сучасних трендів і перспектив публічного управління та менеджменту.

Розраховано на науковців, викладачів і здобувачів закладів вищої освіти, фахівців із публічного управління та менеджменту, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

За зміст публікацій повну відповідальність несуть автори.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

<i>Тимошкова А.В., Поліщук О.Ю.</i> Аналіз рівня заробітної плати в Україні в період війни	4
<i>Хоменчук Д., Поліщук О.Ю.</i> Оцінка заробітної плати в Німеччині	6
<i>Щесюк С.В.</i> Роль громадської участі в місцевому самоврядуванні	9

СЕКЦІЯ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

<i>Капітула А.А., Маїшта Н.О.</i> Особливості управління якістю медичних послуг у КНП «Здолбунівська центральна міська лікарня»	12
<i>Плиса В.Ю., Сяська О.В.</i> Роль гендерної рівності у створенні ефективної мотиваційної культури в органах публічної влади	15
<i>Приходько І.В., Савченко О.Р.</i> Система менеджменту закладів охорони здоров'я.....	17
<i>Тимошкова М.В., Поліщук О.Ю.</i> Публічне управління та менеджмент: сучасні тренди та перспективи	19

СЕКЦІЯ 3. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

<i>Данилюк О.Г., Поляк К.Ю.</i> Інформаційне забезпечення організацій	22
<i>Дем'янюк О.О., Савченко О.Р.</i> Управлінські механізми	25
<i>Євгейчук С.В., Орлов О.Г.</i> Ефективне використання шкіл управління як передумова успішного функціонування підприємств	27
<i>Кідиба І.О., Орлов О.Г.</i> Соціалізація менеджменту людськими ресурсами	30
<i>Командирчик О.О., Савченко О.Р.</i> Чинники виробничої діяльності організацій	32
<i>Крупницька О.О., Савченко О.Р.</i> Аналіз кадрових ресурсів підприємства системи охорони здоров'я	35
<i>Лозян М.П., Берташ Б.М.</i> Підвищення організаційної ефективності управління підприємствами онлайн-інструментами розподілу навантаження та трекінгу прогресу виконання проєктів	38
<i>Марценюк В.В.</i> Гнучкі та нестандартні форми зайнятості	40
<i>Мединська Т.І.</i> Аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства	42
<i>Мисюкевич В.С., Орлов О.Г.</i> Управління персоналом.....	44
<i>Орлов О.Г.</i> Реклама як один з факторів отримання підприємством конкурентної переваги	47

Поляк К.Ю. Гнучкий менеджмент в Україні, його практики і методи в умовах воєнного стану	49
Посільська І. Я., Поліщук О.Ю. Аналіз наявної системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк»	52
Стефанюк Л.В., Сяська О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції ...	54
Тимощук В.В., Поліщук О.Ю. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства	56
Ходневич Л.М., Сяська О.В. Сучасні проблеми українського менеджменту	59
Янь Цзивей, Берташ Б.М. Практики нового туризму як забезпечення розвитку туристичної галузі	61
Члек Р.М., Сяська О.В., Машиа Н.О. Алгоритм аналізу управління маркетинговим комплексом на виробничому підприємстві	63
Чорнолоз С.О., Микитин Т.М. Ефективність як економічна категорія	64
Шушаріна В.С., Максимчук Н.С. Проблеми сучасної психології управління: інноваційні методи для їх вдосконалення	67
Ярмолін С.М., Савченко О.Р. Професійний розвиток кадрових ресурсів	70

СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Кічула А.Р., Микитин Т.М. Управління якістю надання медичних послуг	74
Мікуліч В.О., Артюшок К.А. Проєктний менеджмент як основа сталого розвитку територіальних громад	77
Третьак Р.О., Шершун М.Х. Управління закладами охорони здоров'я	79
Хижнякова Н.О. Управління витратами у публічній сфері	81

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Тимошкова А.В., здобувач освіти ОС «бакалавр»
за спеціальністю 051 «Економіка», РДГУ
Поліщук О.Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВІЙНИ

Від початку російського вторгнення в лютому 2022 року в Україні було припинено публікацію багатьох статистичних звітів. Але все ж можна сказати, що від початку війни номінальні зарплати змогли вийти на незначне зростання, яке в жовтні становило 3%. Проте в реальному вираженні зарплати за січень-жовтень скоротилися на 11% і в останній місяць їх спад прискорився до 18%. Ми оцінюємо, що 13% найманих працівників втратили роботу, і тренд зайнятості досі низхідний.

Відколи війна призвела до припинення офіційних статистичних публікацій дослідники застосовували альтернативні джерела даних для оцінки економічного зростання і його компонентів (експорт, приватне споживання, інвестиції).

Фонд оплати праці не є точним віддзеркаленням ВВП в розрізі внеску галузей. Наприклад, у сільському господарстві участь робочої сили часто відбувається в іншій формі, ніж офіційно найняті працівники, тому частка цієї галузі у фонді оплати праці у 2021 році становила лише 5%.

Приватний сектор економіки почав 2022 рік активним зростанням середньої зарплати на 20% рік до року в січні. У лютому, коли розгорілася війна, багато підприємств підтримали працівників авансовими платежами чи компенсаціями, що прискорило зростання номінальної зарплати до 34% у річному вимірі.

З початку 2022 року середня зарплата в приватному секторі економіки була такою ж, як і в аналогічний період 2021 року. У реальному вираженні зарплати стрімко скоротилися після поправки на інфляцію. Скорочення реальної зарплати в приватному секторі становило 15%, поглибившись до 27% рік до року в жовтні.

Від початку 2022 року сектор публічних послуг показав середній темп зростання номінальних зарплат на 16%. У реальному вираженні це відповідало скороченню на 2%, але в жовтні реальні зарплати змогли наздогнати темпи інфляції.

В 2023 році, за даними міністерства фінансів України середньомісячна заробітна плата найбільше зросла: у працівників водного транспорту — на 83,1%, до 21 513 грн, сфері оптової та роздрібної торгівлі - на 69,9%, до 20 663 грн, на авіаційному транспорті - на 69,1%, до 29 661 грн, тимчасового розміщення та організації харчування — на 51,5%, до 12 221 грн, операцій з нерухомістю — на 51,3%, до 15 645 грн, мистецтва, спорту та розваг — на 41,4%, до 13 856 грн.

Найменше зростання середньомісячної заробітної плати за рік було зафіксовано: у сільському господарстві - на 14,9%, до 14 792 грн, у держуправлінні та обороні - на 13,3%, до 21 929 грн, у сфері творчості, мистецтва та розваг — на 12,1%, до 11 108 грн. в освіті - на 9,4%, до 13 027 грн, у охороні здоров'я — на 9,2% до 14 566 грн.

Дані наведені без урахування тимчасово окупованих росією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

У 2021-2022 роках не було суттєвих змін у правилах оподаткування ПДФО, що забезпечує його послідовність для оцінки загальнодержавного фонду оплати праці. Податки зазвичай платять у момент, коли зарплата виплачується співробітнику, що означає відсутність лагу в часі.

Багато працівників, які отримали авансові платежі, не отримували зарплату пізніше, що спотворювало дані. Це спотворення вщухло влітку-восени, і ми бачимо скорочення кількості найманих працівників порівняно з 2021 роком на 11% у червні-серпні з прискоренням річного спаду до 13% у вересні.

В Україні мінімальну зарплату 2024-го підвищать двічі: у січні та квітні. Після двох підвищень мінімалка збільшиться з 6700 до 8000 грн.

За даними уряду, 2024 року рівень реальних зарплат українців буде на рівні 21 809 гривень, а з урахуванням інфляційних процесів зросте на 8,5% (раніше очікувалося зростання на 6,0%). Такий прогноз Кабмін вніс до державного бюджету на наступний рік.

Розмір мінімального посадового окладу (тарифної ставки) має бути не меншим за прожитковий мінімум для працездатних осіб станом на 1 січня календарного року. У 2022 році — не нижче за 2481 грн (ч. 6 ст. 96 КЗпП). Зважайте на вимоги генеральної, галузевої і територіальної угод, якщо вони поширюються на підприємство.

Якщо на підприємстві немає колективного договору, всі перелічені умови щодо оплати праці закріпіть у локальному акті підприємства — це може бути Положення про оплату праці. Погодьте його із профспілкою, а за її відсутності — з іншим органом, що його уповноважив на представництво трудовий колектив (ч. 2 ст. 97 КЗпП). Після погодження наказом директора з основної діяльності затвердьте Положення та введіть у дію.

Це розшарування може створити дисбаланси на ринку праці, закріпити значний рівень фіскального перерозподілу в економіці та хронічну залежність від державних закупівель і підвищених податків. Тому оптимізація державних видатків є одним з пріоритетів після війни.

Ми також оцінюємо, що після початку війни у 2022 році 13% офіційно найманих працівників втратили роботу. Водночас розрахунки показують, що в останній місяць з наявними даними тенденція звільнень посилилася.

Це дає підстави вважати, що економічний тренд ще не розгорнувся в бік відновлення, і що заходи із збереження робочих місць мають залишатися пріоритетом державної політики.

2. Як змінився рівень зарплат в Україні на другий рік війни, де платять найбільше і чого очікувати далі. URL: <https://tsn.ua/exclusive/yak-zminivsyia-riven-zarplat-v-ukrayini-na-drugiy-rik-viyni-de-platyat-naybilshe-i-chogo-ochikuvati-dali-2450317.html>

3. Зарплата на підприємстві під час війни : що дозволено роботодавцю. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10000648>

*Хоменчук Д., здобувач освіти ОС «бакалавр»
за спеціальністю 051 «Економіка», РДГУ
Поліщук О.Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

ОЦІНКА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В НІМЕЧЧИНІ

Німеччина стала другою країною Євросоюзу за розміром мінімальної зарплати працівникам у 2022. А от з липня 2023 для деяких працівників очікується зниження суми «нетто». Багато громадян України виїхали за кордон з початку повномасштабного вторгнення у пошуках тимчасового прихистку, роботи та добрих умов для проживання. Зарплата в Німеччині протягом останніх десяти років показує стабільне зростання — на 2-3 % щорічно. Я вважаю, що Німеччина дуже комфортна країна для проживання, адже ціни на товари та послуги є доступні для всіх прошарків суспільства, не зважаючи на те, що німці платять доволі високі податки, порівняно з іншими країнами.

На сьогодні мінімальна зарплата в Німеччині займає друге місце в рейтингу зарплат Євросоюзу після підвищення у жовтні 2022 року до 12 євро на годину. У 2024 році планується наступне підвищення мінімальної зарплати, але в деяких галузях зріст розпочався вже з січня 2023 року.

Перш за все підвищення торкнеться тих працівників, хто не має освіти. Їхня зарплата зросте до 13,30 євро на годину з січня 2023 року. Покрівельники та інші будівельні працівники будуть отримувати до 14,80 євро на годину з 1 січня 2023 року. Мінімальна зарплата працівника освіти зміниться на 17,87 євро з 1 січня 2023 року. Працівник у сфері освіти з дипломом бакалавра отримуватиме мінімум 18,40 євро з 1 січня 2023 року. Працівники електротехнічної галузі — 13,40 євро на годину вже з січня 2023. Тимчасові працівники будуть отримувати від 13 євро на годину з квітня 2023 року. Перевізники цінних речей та грошей в Північній Рейн-Вестфалії будуть отримувати від 20,64 євро на годину з серпня 2023. Підвищення заробітної плати до 12,30 євро для працівників м'ясної промисловості розпочнеться із грудня 2023 року.

Той, хто проходить стажування та вчиться зможе отримати мінімальну допомогу на навчання у розмірі 620 євро. Кожен, хто розпочне стажування у 2023 році, отримає мінімальну допомогу у розмірі 620 євро. Надалі кожного року планується надбавка у розмірі 732 євро, 837 євро і 868 євро. Не поширюється тільки на ті професії, які регулюються законодавством: вихователі та професії, пов'язані зі здоров'ям: фізіотерапевти та інші.

У деяких галузях додаткові виплати будуть регулюватись колективними договорами і можуть сягати 900 євро в перший рік стажування. Компанії, які не будуть виплачувати мінімальну допомогу на навчання, можуть сплатити штраф у розмірі 5000 євро.

У ФРН діє Закон про мінімальну заробітну плату Mindestlohngesetz. Згідно з цим законом наймані працівники не можуть отримувати заробітну плату нижче, ніж ту, що встановив уряд. В свою чергу галузеві організації можуть мати свої мінімальні ставки, які відповідно є вищими.

При цьому роботодавець заплатить штраф розміром до 500 000 євро, якщо не дотримуватиметься вимоги про мінімальну заробітну плату. Варто звертатися до суду безпосередньо, якщо такі ситуації трапляються. Можна також скористатися безоплатною допомогою юристів із професійних спілок або Федеральному Мінпраці та соціальних справ. З 1 січня 2021 року мінімальна заробітна оплата в годину складала 9,50 євро – брутто, при повному робочому місяці — це близько 1536 євро на місяць. З 1 жовтня 2022 року зарплата в Німеччині збільшилася до 12 євро на годину, а місячна піднялась майже до 2000 євро. Такі дії відбулися через інфляцію (як інфляція вплинула на ринок Німеччини) та здорожчання цін на все, чим користується пересічний працюючий громадянин.

Зверніть увагу, що закон про мінімальну зарплату не поширюється на такі категорії людей:

- тих працівників, які проходять стажування;
- тих, хто волонтерить;
- бізнесмени;
- учнів середньо-спеціальної освіти;
- підлітків, яким не має 18 років, які не мають профільної освіти;
- працівників, які більше року отримували допомогу для безробітних (отримують менше мінімальної ЗП у перші пів року).

З 2023 року мінімальна зарплата в Німеччині становить 13 євро.

Німецькі ЗМІ повідомляють про те, що, незважаючи на значні підвищення зарплати, фактичний дохід середньостатистичного німця зменшився. Пов'язано це, звісно ж, зі стрімкою інфляцією. Як приклад: ціни на типові споживчі товари зросли на 8,3%, а оплата праці в середньому збільшилася на 5,6%. Отже, фактична зарплата робітника у Німеччині знизилась на 2,3%.

У 2024 році мінімальну заробітну плату також хочуть підвищити у зв'язку з серйозною інфляцією. Деякі громадські організації навіть вимагають підвищення аж до 14 євро/година, коли актуальна наразі оплата – 12 євро/година.

Рішення про суму підвищення ЗП у 2024 році має винести спеціальна комісія з мінімальної заробітної плати (куди входять вчені, роботодавці та представники профспілок) до 30 червня 2023 року. А от остаточно функціонувати підвищення почне з 1 січня 2024, якщо його приймуть у Бундестазі.

Підвищення мінімальної заробітної плати позитивно впливає на економіку Німеччини. За словами члена Німецької федерації профспілок Штефана Корцеля, це допомагає збільшити можливість пересічного громадянина

купувати речі, що підвищує попит всередині країни і стабілізує економічну систему під час кризи.

Згідно з офіційними даними, які оприлюднені на сайті Міністерства фінансів України середня зарплатня у Німеччині за 2021 рік складала 4094 євро на місяць до вирахування всіх податків, а нетто майже на 1000 євро менше. Середня зарплатня — не є постійною величиною, адже вона залежить від багатьох факторів: федеральної землі, професії та сфери роботи, професійних знань працівника тощо. Наприклад, найнижча середня заробітна плата в регіонах Тюрингії, Мекленбург-Передній Померанії та в Саксонії-Анхальт, а найвища — в Гамбурзі, Гессене та Баварії.

Так само на середню зарплату впливають численні премії, бонуси, які виплачують роботодавці. Таким чином, слюсар вищої категорії може отримувати більше, ніж інженер.

Раз на місяць працівник Німеччини отримує від роботодавця зарплатний лист (Entgeltabrechnung), в якому вписана сума заробітку брутто, розрахунок всіх виплат, які є обов'язковими і сума залишку нетто (Auszahlungsbetrag), яка буде перерахована на рахунок працівника.

Вже 1,5 роки я проживаю в Німеччині. Насправді з роботою тут все просто та легко. В загальному, є два варіанти працевлаштування.

Отже, перший і найлегший спосіб, який обирають багато підлітків — закінчити коледж (Ausbildung). Це досить поширена практика, адже разом з навчанням студенти працюють та проходять стажування на різних фірмах. Проте мене цей спосіб не привабив, адже можливі напрямки для дівчат — медсестра, секретар чи помічник. А також після такого навчання, максимальна заробітна плата — приблизно 2000євро (в кращому випадку) з урахуванням податків. У хлопців, на мою думку, більше можливостей та напрямків у такому виді навчання, тому що вони можуть бути сантехніками, електриками чи машиністами.

Другий і найперспективніший спосіб — навчатися в університеті (Studieren). Після закінчення університету, студенти можуть претендувати на зарплату від 4000 євро та більше. Проте навчання в Німеччині досить складне, тому багато підлітків не хочуть поступати в університет або кидають його після 1 курсу.

Певний інтерес становить Minijob – практика мінімальної зайнятості (50 годин на місяць) з виплатою мінімальної місячної (не більше 450 євро) або річної (не більше 500 євро) зарплати. Ця практика набула поширення в Німеччині у зв'язку з тим, що мініджоб — це може бути як прибиральник, так і інженер — отримує певні бонуси: не виплачує соціальні відрахування (їх платить роботодавець), при домовленості з роботодавцем той платить і податок розміром 2%. Відрахування в пенсійний фонд робляться за бажанням працівника.

Зарплата за професіями (+ стаж 10 років): Авіапілоти - 15000євро; Лікар - 4500-8360євро; Юрист - 6700-7500євро; Банківський службовець - 6312-7040євро; Авіадиспетчер - 5630євро; Інженер виробництва - 5406євро; IT-інженер - 5333євро; Викладач коледжу - 5210євро; Вчитель гімназії - 5000євро;

Психолог - 4652євро; Архітектор - 4167євро; Вихователь, соціальний педагог - 3760євро; Поліцейський - 3750євро; Бухгалтер - 3600євро; Рекламник - 2966євро; Страховий агент - 2870євро; Машиніст - 2800євро; Будівельні спеціальності - 2762євро; Слюсар - 2617євро; Кухар - 1900євро; Офіціант — 1800євро.

Отже, рівень зарплат в Німеччині в поєднанні зі стабільною економічною і політичною ситуацією дозволяє цій країні залишатися найбільш привабливою в Європі для імміграції. Можливість працевлаштування та перспективи зростання сприяють тому, що найбільш кваліфіковані та конкурентноспроможні громадяни, насамперед із держав СНД, прагнуть переїхати на працевлаштування в Німеччину.

*Щесюк С.В., старший викладач
кафедри менеджменту РДГУ*

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Господарська інфраструктура нашої держави формувалась в основному в минулому столітті, та неодноразово піддавалась руйнуванню майже через революційні заворушення та війни. Найінтенсивніше відбудова економіки проходила за радянських часів, коли панувала удавана демократія та будувалось ілюзорне громадянське суспільство. Територіальні громади приймали часто рішення, що були нав'язані владними структурами. Такий спосіб господарювання на місцях виробив у членів територіальних громад пасивну участь у вирішенні питань, що стосувалися їх повсякденного життя. Економіка розвивалась через централізований вплив органів державної влади. Саме вони вирішували, що будувати, які види економіки розвивати, які території підтримувати у їх розвитку.

Словосполучення “залучення громади” звучало лише у контексті використання робочої сили, виконання фізичної роботи. Громадськість, в процесі утвердження авторитарного стилю управління, зневірилась та знеособилась в ініціативній площині власної участі у вирішенні місцевих питань та розвитку території. Відголоски подібної тенденції спостерігаються й сьогодні. “Участь громадян” можна почути з вуст лідерів політичних партій, кандидатів на посади голів територіальних громад під час виборчих перегонів, а також під час проведення посадовими особами презентаційних заходів міжнародного рівня. Незважаючи на це, демократичні процеси набирають щораз більших обертів, в ході яких процес громадської участі стає необхідним, корисним та вкрай важливим механізмом позитивного впливу на діяльність влади в державі та в інтересах громадян.

З іншого боку, громадська участь – це джерело додаткового інтелектуального ресурсу, що може допомогти публічній владі та інститутам

громадянського суспільства віднайти та налагодити взаємовигідні механізми проведення глибоких системних реформ в державі за для поліпшення якості життя людей та територіальних громад.

Інтегруючи різні підходи та трактування, поняття громадської участі можна визначити як систему дій, методів, інструментів та механізмів (об'єднаних логікою відповідного алгоритму) участі громадян у визнанні та розв'язанні їхніх проблем. В контексті управлінської діяльності громадська участь дає змогу враховувати соціальні чинники в процесі планування, мінімізувати соціальні та політичні ризики внаслідок ухвалення та реалізації управлінських рішень, корегувати плани та поведінку влади відповідно до інтересів тих чи інших суспільних груп, а також залучати їх до процесу ухвалення управлінських рішень з господарських питань, в тому числі і з розвитку різних сфер діяльності.

Проте, будь яка діяльність територіальних громад повинна вписуватися в правові межі чинного законодавства держави. Це в певній мірі накладає деякі обмеження на ефективність діяльності громад через те, що українське законодавство постійно трансформується та недостатньо регулює процес громадської участі. У Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні” вперше передбачено нові для нашого суспільства форми залучення громадян, а саме: місцевий референдум, загальні збори за місцем проживання, місцеві ініціативи, громадські слухання та органи самоорганізації населення.

З огляду на постійний пришвидшений розвиток науково-технічного прогресу варто віддати належне новітнім формам залучення громади до вирішення місцевих проблем та розвитку територій, де новітні технічні надбання використовуються з особливою інтенсивністю. До таких форм відносять в першу чергу мережу Інтернет. Надання громадянам інформації про діяльність органів місцевого самоврядування в режимі “он-лайн”, консультації з громадянами з певних питань, що стосуються впровадження тих чи інших заходів за для розвитку території, проведення опитувань громади через мережу з метою вивчення їх думки та врахуванні її при прийнятті господарських рішень.

Рівень участі населення та партнерства між органами місцевої влади і громадою може істотно відрізнятись в тій чи іншій громаді. Те, як члени громади беруть участь в процесі місцевого розвитку, залежить від великої кількості факторів. Серед них можна відмітити вплив загальнонаціональних, політичних, економічних та соціальних тенденцій; ресурсного потенціалу громади (особливо ступінь розвитку соціального капіталу), культури та традицій; рівня інституційного розвитку, балансу влади, потреб в громаді тощо.

Рівень впливовості громадської участі має бути адекватним рівню соціальної вагомості того чи іншого проекту, який планує реалізувати влада. Інакше – соціальної напруги в громаді не уникнути. Для цього і створюються різного роду центри доступу громадськості до всебічної інформації про плани та дії влади, а також реальні механізми та процедури впливу громадськості.

Потреба в активній участі членів громад у її повсякденному житті є природною. Проте, нерідко активність громадськості буває низькою або дуже

низькою. До визначальних чинників такого стану громад слід віднести, насамперед, ресурсний потенціал територіальної громади: інтелектуально-кадровий, природний, матеріально-технічний, земельний, інфраструктурний тощо. Також активність громадськості часто залежить від етнічних культурних та інших характеристик населених пунктів та громад.

На рівень активності членів громади впливають також такі чинники як: історичне минуле, характер суспільних зв'язків, культурні традиції, конфліктність середовища, управлінська здатність влади, лідерські якості, бачення стратегії розвитку територіальної громади тощо.

Активність членів громади залежить і від того, якими властивостями та характеристиками володіє та чи інша територіальна одиниця. Причому, вони не є сталими в силу різних причин: зокрема, міграційних процесів у регіоні.

Таким чином громадська участь, дозволяє, з одного боку, мінімізувати соціальні та політичні ризики, а з іншого – визначити, формулювати та відстояти інтереси громади.

СЕКЦІЯ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

*Канітула А.А., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Машина Н.О., к.т.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У КНП «ЗДОЛБУНІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

Система охорони здоров'я України перебуває в активній фазі свого реформування з метою покращення якості медичного обслуговування, збільшення доступності медичних послуг та пристосування до потреб пацієнтів [1].

Зважаючи на те, що пацієнти мають право на якісне та безпечне медичне обслуговування, а підвищення якості медичних послуг є важливим для посилення їх задоволеності та створення довіри до системи охорони здоров'я, дослідження особливостей управління якістю медичних послуг у закладах охорони здоров'я є актуальним.

Метою роботи є проаналізувати особливості управління якістю медичних послуг у неврологічному відділенні КНП «Здолбунівська центральна міська лікарня» [2], [3] в умовах реформування вітчизняної системи охорони здоров'я.

За результатами аналізу особливостей управління якістю медичних послуг у неврологічному відділенні КНП «Здолбунівська ЦМЛ» було встановлено предмет, суб'єктів та об'єктів управління. Предметом управління у даному випадку є процес надання медичних послуг неврологічного спрямування. Суб'єктами управління виступають: а) адміністрація КНП "Здолбунівська ЦМЛ", яка приймає рішення щодо організації надання медичних послуг, визначення політики управління якістю та виділення ресурсів; б) медичний персонал, включаючи лікарів, медичних сестер, фізіотерапевтів, що надають медичні послуги та беруть участь у діагностиці, лікуванні та реабілітації пацієнтів; в) адміністративний персонал, який відповідає за організацію та координацію роботи лікарні, включаючи реєстрацію пацієнтів, прийом, планування виписок тощо. Об'єктами управління є усі етапи процесу надання медичних послуг: підготовчий, основний та заключний, а також медична документація, яка містить інформацію про пацієнтів, їх діагнози, плани лікування та результати обстежень; медичне обладнання та інфраструктура лікарні, що використовується для надання медичних послуг; медикаменти та медичні матеріали, необхідні для лікування та діагностики пацієнтів; якість та безпека надання медичних послуг, включаючи стандарти діагностики та лікування, питання безпеки пацієнтів і забезпечення відповідності законодавству та нормативним актам у сфері охорони здоров'я.

Наступним етапом вивчення особливостей управління якістю медичних послуг у КНП «Здолбунівська ЦМЛ» є аналіз виконання основних

управлінських функцій цього процесу: планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та координації.

Планування в управлінні якістю послуг неврологічного відділення КНП "Здолбунівська ЦМЛ" є ключовою функцією, оскільки воно визначає стратегію та напрямки подальшої діяльності відділення з метою поліпшення якості медичних послуг. Виконання функції планування передбачає розробку річного плану роботи відділення з акцентом на високу якість обслуговування, врахування динаміки та тенденцій у зверненнях пацієнтів, формування бюджету відділення, визначення стандартів та процедур, яких повинні дотримуватись працівники при наданні медичних послуг, коригування планів. Суттєвим недоліком функції планування є відсутність стратегічного плану розвитку лікарні з акцентом на підвищення якості надання медичних послуг.

Виконання функції «організація» в управлінні якістю послуг КНП «Здолбунівська ЦМЛ» передбачає раціональний розподіл завдань та обов'язків між медичним персоналом в процесі надання послуг, забезпечення медичним обладнанням та ресурсами, налагодження ефективної комунікації між різними групами працівників неврологічного відділення та організацію надання послуг з дотриманням медичних протоколів. Загалом, функція організації реалізовується на високому рівні, адже процес надання медичних послуг у неврологічному відділенні здійснюється з дотриманням медичних протоколів. Проте відзначимо, що неврологічне відділення використовує застаріле обладнання (негативно впливає на якість послуг), а приміщення потребують сучасного ремонту (негативно впливає на задоволеність пацієнтів).

Функція мотивації полягає у застосуванні економічних та психологічних засобів стимулювання персоналу неврологічного відділення КНП «Здолбунівська ЦМЛ» задля надання медичних послуг високої якості. У неврологічному відділенні ця функція реалізовується на належному рівні.

Функція контролю полягає у здійсненні постійного моніторингу дотримання стандартів медичного обслуговування у неврологічному відділенні, визначення та коригування відхилень від нормативів. Суттєвим недоліком у реалізації функції контролю в управлінні якістю послуг неврологічного відділення КНП «Здолбунівська ЦМЛ» є відсутність системи зворотного зв'язку з пацієнтами для отримання їхньої думки та відгуків щодо якості надання медичних послуг.

Аналіз як функція управління у КНП «Здолбунівська ЦМЛ» полягає у аналізуванні результатів надання медичних послуг, визначенні та оцінюванні ефективності лікування, виявленні можливостей для поліпшення, моніторингу скарг пацієнтів на якість медичних послуг та вжиття заходів для їх усунення. Істотним недоліком у реалізації функції «аналізу» є відсутність налагодженої системи відстеження та аналізу скарг і відгуків пацієнтів.

Функція координації полягає у забезпеченні взаємодії між різними ланками медичного персоналу та відділами лікарні для забезпечення високої якості надання послуг. Функція «координації» у неврологічному відділенні КНП «Здолбунівська ЦМЛ» потребує удосконалення, адже співпраця між

різними відділами і відділенням лікарні знаходиться на низькому рівні, що негативно впливає на тривалість та якість надання медичних послуг.

Таким чином, основними недоліками в управлінні якістю надання послуг КНП «Здолбунівська ЦМЛ» є:

1. У межах функції планування - відсутність стратегічного плану розвитку КНП «Здолбунівська ЦМЛ» з акцентом на підвищення якості надання медичних послуг, що призводить до ускладнень ідентифікації пріоритетних напрямків удосконалення якості медичного обслуговування, неможливості оцінки ефективності заходів для поліпшення якості обслуговування та інших негативних наслідків.

2. У межах функції організація - використання застарілого обладнання, що призводить до недостатньої якості діагностики та лікування, затримок у впровадженні сучасних методів та технологій, підвищення ризику помилок та неправильних діагнозів.

3. У межах функції організація - відсутність сучасного ремонту у приміщеннях лікарні, що призводить до низького рівня комфорту пацієнтів, створення негативного враження щодо якості надання медичних послуг та ускладнення дезінфекції.

4. У межах функцій аналізу та контролю - відсутність налагодженої системи відстеження та аналізу скарг і відгуків пацієнтів, що призводить до неможливості швидкого реагування на проблеми та недоліки у наданні послуг, втрати довіри пацієнтів та репутаційних втрат лікарні.

5. У межах функції координації - низький рівень співпраці між різними відділами і відділенням лікарні, що призводить до втрати важливої медичної інформації, затримок у надзвичайних ситуаціях, виникнення зайвих затрат та незадовільного використання медичних ресурсів та персоналу.

6. У межах функції координації - недостатній рівень уваги до підвищення кваліфікації медичного персоналу у сфері психології та цифрової грамотності, що призводить до незадовільного розпізнавання та вирішення психологічних аспектів хвороб, низької якості взаємодії з пацієнтами, незадовільного вирішення конфліктних ситуацій та незадоволеності якістю обслуговування.

Отже, детальний аналіз управління якістю послуг у закладі охорони здоров'я дозволяє знаходити слабкі місця та пропонувати шляхи їх усунення.

1. Дуда М., Довгопол М., Івчук В., Котуза А., Макаріхіна А. Посібник з розробки стратегій комунальних медичних закладів надавачів спеціалізованої медичної допомоги. 2021. URL: https://drive.google.com/file/d/1KGUrzGnO_lEXuxszX7ZL77A7YC3RSoUm/view

2. Комунальне некомерційне підприємство "Здолбунівська центральна міська лікарня" Здолбунівської міської ради Рівненської області. URL: <https://clarity-project.info/edr/02000105>

3. Офіційна сторінка КНП «Здолбунівська ЦМЛ» у Facebook. URL: https://www.facebook.com/zdolbcml?locale=uk_UA

*Плисак В.Ю., здобувачка вищої освіти ОС «бакалавр»
за спеціальністю 281 «Публічне управління
та адміністрування», РДГУ
Сяська О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

РОЛЬ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Забезпечення гендерної рівності в мотиваційній культурі органів влади є стратегічним кроком для підвищення продуктивності та розширення можливостей працівників. Гендерна рівність в мотиваційній культурі виступає ключовим елементом стратегій сталого розвитку та відображає важливість рівності у формуванні прогресивного суспільства. З урахуванням глибоких трансформацій у гендерних стосунках, ця тема є важливою для розвитку організацій та суспільства, сприяючи створенню мотиваційної культури, що визначається рівністю та різноманіттям.

Аналіз термінів «жіноча політика», «політика стосовно жінок», «політика в інтересах жінок», «політика в інтересах рівності», «політика досягнення рівних прав та можливостей», «гендерна рівноправність», «гендерна рівність», «державна політика забезпечення рівності жінок і чоловіків», «державна політика щодо забезпечення гендерної рівності» подано в працях Н. Грицяк, Л. Кобелянської, О. Кулачек, К. Левченко, М. Малишевої, Т. Мельник, М. Пірен та ін.

Гендерна рівність у мотиваційній культурі в органах публічної влади визначається як система, що забезпечує рівні умови, можливості та визнання для чоловіків і жінок у контексті мотиваційних процесів. Інтеграція гендерної рівності передбачає усунення стереотипів, дискримінації та нерівностей у підходах до мотивації працівників. Гендерна рівність визначається також як: процес справедливого ставлення до жінок і чоловіків, одна з важливих ознак правової держави, показник рівня розвиненості відкритого суспільства, умова розквіту і розвитку демократії [1].

Це може включати забезпечення рівних можливостей для чоловіків і жінок отримувати доступ до різних мотиваційних інструментів та програм; створення мотиваційних стратегій, які враховують гендерні особливості та індивідуальні потреби працівників; виключення чинників, що обмежують чи впливають на можливості жінок і чоловіків у здобутті мотиваційних переваг тощо.

Впровадження гендерної рівності в мотиваційні практики стикається із рядом викликів, зокрема гендерні стереотипи та упередження; нерівні умови винагородження; сімейні та культурні очікування; недостатня репрезентація жінок на вищих посадах.

Гендерно рівна мотиваційна культура може призвести до численних переваг у ефективності роботи та організаційному розвитку. Серед них:

1) Збалансований підхід. Гендерно рівна мотиваційна культура сприяє створенню збалансованого підходу до управління та прийняття рішень, використовуючи різноманітність перспектив чоловіків і жінок.

2) Зростання продуктивності. Рівні умови для чоловіків і жінок у сфері мотивації створюють сприятливе середовище для максимізації творчого потенціалу та збільшення загальної продуктивності колективу.

3) Зниження темпів змін кадрів. Гендерно рівний підхід до мотивації сприяє зниженню темпів змін кадрів, оскільки працівники відчують, що їхні потреби та досягнення визнаються та винагороджуються на рівних засадах.

4) Покращення іміджу та репутації. Організації, які активно прагнуть до гендерної рівності у мотиваційній культурі, здобувають позитивний імідж та визнання за рахунок своєї соціальної відповідальності.

5) Підвищення задоволеності працею. Гендерно рівні підходи до мотивації створюють високоцінне та справедливе робоче середовище, що впливає на загальний рівень задоволеності працівників.

Згідно з Пекінською платформою дій, основними цілями національного механізму забезпечення гендерної рівності є розробка, реалізація, виконання, контроль, оцінка, пропаганда і мобілізація підтримки державної гендерної політики. Основними завданнями національного механізму забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків та жінок є формування законодавства щодо питань гендерної рівності і контроль за його виконанням та забезпечення ефективного функціонування інституцій, відповідальних за реалізацію гендерної політики в державі. Відсутність національної інституції, відповідальної за формування гендерної політики є серйозною загрозою попереднім та подальшим досягненням з утвердження гендерної рівності в Україні [2].

Досвід різних країн світу відображає різноманітні найкращі практики у впровадженні гендерно рівної мотиваційної культури в органах публічної влади. Наприклад, Швеція належить до країн із найвищим ступенем рівності між чоловіками і жінками. У більшості органів влади обидві статі представлені майже однаково. Частка зайнятості жінок складає 79% і є однією з найвищих у світі. При цьому рівень народжуваності в цій країні є одним із найвищих у Європі. Добре розвинута система соціального забезпечення дозволяє легше поєднувати роботу з родинними обов'язками. Головна мета шведської політики гендерної рівності полягає в тому, щоб чоловіки і жінки мали однакове право на формування суспільства і влаштування свого власного життя. Для того щоб це уможливити, існує ціла низка державних органів, завдання яких полягає в забезпеченні обох статей однаковими правами, можливостями й обов'язками.

У травні 2006 року шведський парламент ухвалив нові цілі державної політики гендерної рівності, зазначені в програмі уряду «Здатність формувати суспільство і власне життя – нова ціль політики гендерної рівності» [3]. Основну ціль шведської гендерної політики сформульовано так: «Жінки та чоловіки отримують рівні можливості формувати суспільство і власне життя в ньому».

Отже, гендерна рівність у мотиваційній культурі в органах публічної влади є критично важливою для створення ефективного та справедливого робочого середовища. Розвинені гендерно чутливі політики, справедливі системи винагородження та гнучкі графіки роботи сприяють створенню мотиваційної

культури, яка враховує потреби всіх працівників. Інклюзивні програми, активна участь жінок у прийнятті рішень та стратегії балансу між роботою та сім'єю є ключовими елементами для досягнення рівноправ'я та підвищення продуктивності в органах публічної влади.

1. Гендерна політика в системі державного управління : підручник / за заг. ред. М. М. Білинської. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 132 с.

2. Участь жінок у політиці та процесі прийняття рішень в Україні. Стратегії впливу. Київ: Український жіночий фонд, 2011. 40 с.

3. Організаційні та правові елементи інституційного механізму забезпечення тендерної рівності в Україні. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011.

***Приходько І.В.,** здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Савченко О.Р., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ускладнені ринкові відносини сьогодні вимагають від керівників вітчизняних господарюючих суб'єктів якісно нового підходу до діагностики зовнішнього середовища та управлінням системою менеджменту їхніх підприємств.

Управління підприємством є циклічним процесом, що формується в результаті використання головних та спеціальних функцій менеджменту, які лежать в основі формальних інформаційно-комунікаційних зв'язків між керуючою та керованою підсистемами з метою впорядкування, організації, мотивування та контролю взаємозв'язаних елементів системи: управлінської, організаційної, соціальної, фінансово-економічної, матеріально-технічної, виробничої, інформаційної та комерційної, життєдіяльність яких залежить від стану вхідних та вихідних результатів системи.

В умовах війни господарська діяльність закладів охорони здоров'я з позиції системного підходу як ніколи є актуальною.

Медичні організації як структурні елементи системи охорони здоров'я вважаються пріоритетною галуззю, що знаходиться в полі зору держави, а отже політика управління та адміністрування щодо них має особливо специфічний характер підтримки, контролю та забезпечення, що здійснюються через низку правових, організаційних, економічних та соціальних засад державного управління сферою охорони здоров'я в Україні.

Сучасна державна політика в сфері охорони здоров'я в Україні – це організована діяльність публічної адміністрації, націлена на створення сприятливих умов системи охорони здоров'я, діяльність якої спрямована на захист здоров'я її населення через створення зручних умов, інше [35, с. 14].

До системи органів державного управління, які виробляють політику охорони здоров'я входять такі її представники :

- ✓ Президент України (виступає гарантом конституційних і законодавчих засад охорони здоров'я з дотриманням якісних її параметрів);
- ✓ Верховна Рада України (здійснює законодавче регулювання сфери охорони здоров'я, відносин її основних елементів);
- ✓ Кабінет Міністрів України (це виконавча влада, що здійснює реалізацію державної галузевої політики і безпосередньо координує та спрямовує роботу підвладних системних органів);
- ✓ Міністерство охорони здоров'я України (забезпечує роботу системи охорони здоров'я в напрямках: санітарного та епідемічного благополуччя населення; створення, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів, медичних імунобіологічних препаратів і медичних виробів; протидії інфекційним іншим соціально небезпечним захворюванням);
- ✓ Центральні органи виконавчої влади (забезпечують реалізацію державної політики за визначеними функціональними напрямами галузі);
- ✓ Органи місцевого самоврядування (забезпечують реалізацію державної політики системи охорони здоров'я на місцях, здійснюють загальне керівництво закладами охорони здоров'я даної системи);
- ✓ Галузеві державні, громадські або інші органи, підприємства, установи й організації, а також посадові особи та громадяни (що зобов'язані забезпечувати пріоритетність охорони здоров'я у власній діяльності, згідно установчих документів надавати якісну медичну допомогу та послуги, сприяти розвитку системи та діяти в межах визначеного законодавства) [1, с. 15-24].

До підсистем внутрішнього середовища медичної організації, що представлена у вигляді ілюстрації (рис. 1).

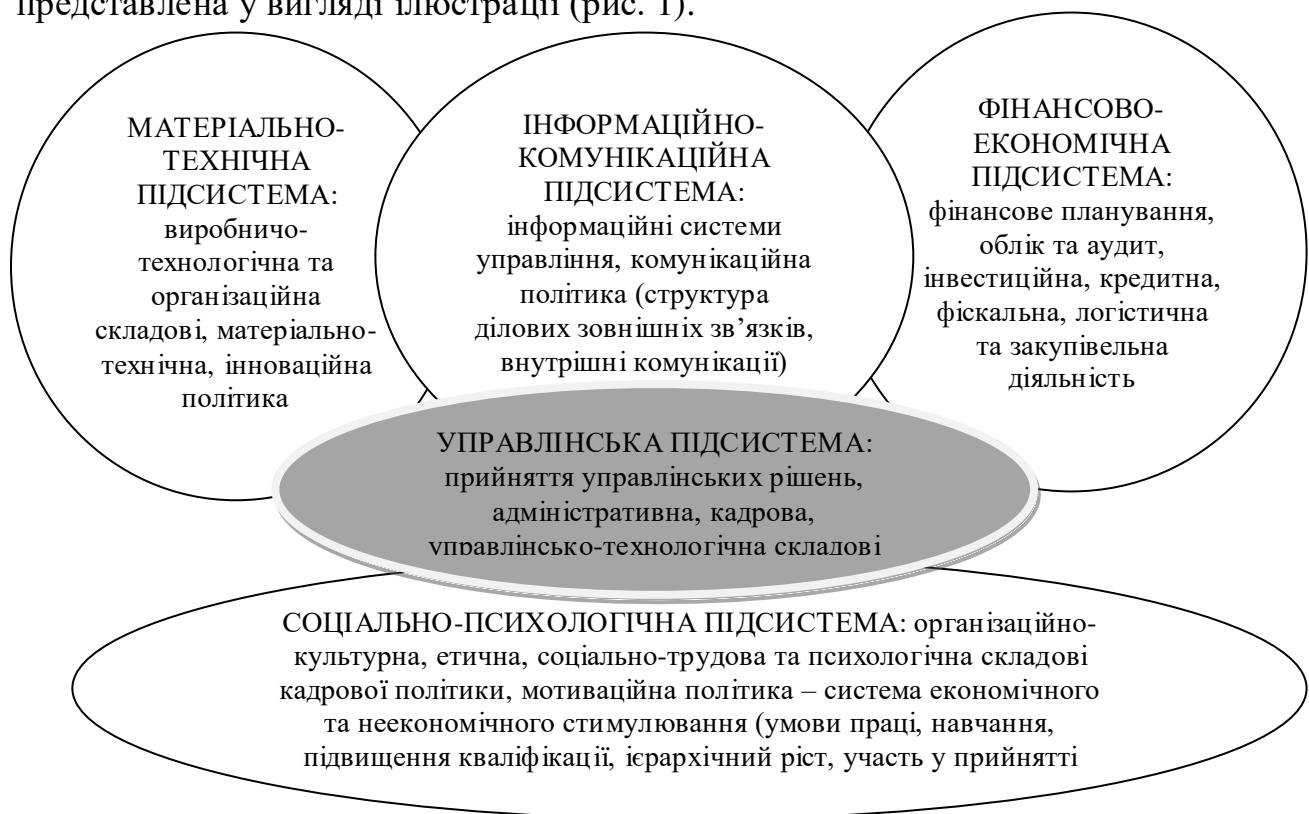


Рис. 1. Підсистеми внутрішнього середовища медичної організації,
(сформовано автором)

Своєрідність кожної організації виявляється в особливостях її внутрішнього середовища – сукупності складових, які відображають її сутність. Разом із тим, кожна організація функціонує в навколишньому середовищі: перебуває під його впливом і впливає на нього [2, с. 141].

1. Шкільняка М. М., Жеюк Т. Л. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник. Тернопіль : Крок. 2021. 516 с.

2. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. Київ : Академвидав, 2005. 608 с.

*Тимошкова М.В., здобувач освіти ОС «бакалавр»
за спеціальністю 051 «Економіка», РДГУ
Поліщук О.Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Одним із найважливіших факторів збереження певної стабільності, чи спрямованості економічного розвитку на справедливість і скорочення бідності, є інституційні перетворення. Вони пов'язані не лише з формуванням ринкових інститутів, а й з адекватним інституційним розвитком публічної політики та управління.

Публічне управління та адміністрування – це сфера, яка пов'язана з вирішенням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ та організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу і тенденцій розвитку в конкретному середовищі, а також в певній галузі суспільного виробництва і держави в цілому.

Рендингова політика є сучасним і досить новим явищем у ринковому середовищі України, спрямованим за допомогою інноваційних технологій у тому числі на розширення популяризації об'єднаних територіальних громад (ОТГ), районів, областей, регіонів та країни в цілому для подальшого їх сталого економічного розвитку.

Для українських сільських територій просування власного національного бренду є актуальним питанням особливо в умовах збереження територіальної цілісності та переорієнтації на євроінтеграційний вектор. Проблематику створення національного бренду та процес національного брендингу досліджувало багато вчених-маркетологів, в тому числі У. Олінс, за концепцією якого процес брендингу поділяється на сім етапів, які застосуємо для створення бренду окремої ОТГ.

Організаційною формою пошуку нових підходів до вирішення проблем в сфері менеджменту та публічного управління стала II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», організована Міністерством освіти і науки України, Західноукраїнським національним університетом, факультетом економіки та

управління, навчально-науковим інститутом публічного управління, кафедрою менеджменту, публічного управління та персоналу, ГО «Центр наукових досліджень «Стратегії розвитку». Конференція проводилась в режимі онлайн з використанням платформи ZOOM.

В напрямку інтелектуалізації системи менеджменту в умовах віртуалізації економічного середовища учасники конференції акцентували увагу на шляхах розв'язання проблеми та рекомендують:

- сучасні тренди суспільного та соціально-економічного розвитку зумовлюють активне впровадження організаціями кіберфізичних систем, які є основною ознакою Індустрії 4.0. У процесі формування кадрової складової менеджменту необхідними є: кваліфікація працівників, їхня задоволеність умовами праці та можливість професійного розвитку як одна з головних умов ефективного створення інтелектуального капіталу, на основі якого підприємства здатні підтримати рівень інноваційної активності, що відповідає вимогам сучасної конкуренції і відіграє важливу роль у діяльності підприємства, адже його правильна оцінка, постійний моніторинг та ефективне використання підприємством забезпечує конкурентну перевагу, дозволяє підвищити безпеку, ринкову вартість і прибутковість бізнесу, а також відкриває нові горизонти для динамічного зростання і розвитку сучасного підприємства;

- сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про те, що пріоритетними завданнями для менеджменту мають бути: формування середовища інтелектуотворення, у якому б зароджувались платформи для дискусій, створення, трансферу інтелектуального продукту; забезпечення широкої доступності до Інтернету та відкритих мереж баз даних підприємств для всього інтелектуально активного персоналу; плекання традиції серед персоналу щодо творчого пошуку, інтелектуальної активності та ініціативності з метою технологічного оновлення операційної діяльності; формування механізму відкритості, колегіальності, оперативності прийняття управлінських рішень та обговорення стратегічних альтернатив на засадах інноваційної спрямованості мислення керівників;

- забезпечивши інформаційно-технологічні можливості, паралельно потрібно формувати міцний інституційно-мотиваційний аналоговий фундамент, який об'єднуватиме: регламентну базу, що створює динамічне інтелектуально-власницьке середовище і дасть змогу носіям інтелекту, інтелектуотворчим групам, підрозділам правовий спосіб оцінювати створений інтелектуальний продукт, ідентифікувати ОПВ, формувати мотиваційні механізми; класифікатор інтелектокомпетенцій та навичок, що допоможе менеджерам і працівникам використовувати можливості, що відкриваються у сфері інтелектуотворення, зокрема організовувати на основі Інтернету підвищення кваліфікації персоналу; підзвітні підсистеми і підрозділи, які повинні мати цільове спрямування та використовувати інтелектуальні продукти, медійні платформи інтернет-технологій для розширення участі, прав і можливостей персоналу в корпоративному житті.

1. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946>
2. Макаренко Л. М., Бойко С. В. Сучасні тенденції ринкових маркетингових комунікацій в умовах пандемії COVID-19. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : монографія / за заг. ред.. Є. В. Ромата та С. Ф. Смеричевського. Київ : Студцентр, 2021. С. 99–110.
3. Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf>
4. Менджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог та трансформаційних викликів. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44388/1/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F.PDF>
5. Публічне управління та адміністрування. URL: <https://fsp.kpi.ua/ua/specialnosti/public-administration/>

СЕКЦІЯ 3. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

*Данилюк О.Г., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Поляк К.Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасний етап розвитку вітчизняного суспільства характеризується зростаючою роллю інформації, інформаційного забезпечення та технологій. Сьогодні інформаційні ресурси активно впливають на стан виробничо-господарської політики держави, її внутрішні та зовнішні ділові комунікації, політичну, економічну, оборонну, соціальну та інші складові елементи державної системи.

Переоцінити роль інформації та інформаційного забезпечення організацій в сучасних умовах швидких змін та інформаційного насичення не можливо.

Важливого значення для ефективного функціонування організації як для системи менеджменту відіграє управлінська інформація.

Управління – це робота з інформацією.

Сьогодні жодне підприємство, організацію або установу неможливо уявити без процесу належного їх інформування.

Кожна сучасна організація – це живий організм, який є відкритою соціально-економічною системою, адже працює під дією зовнішніх чинників, що вимагають перманентної їх ідентифікації, обробки, систематизації та передачі «відповідному» адресанту, які стають основою для прийняття своєчасних та ефективних рішень. Отже, головною особливістю таких підсистем є наявність взаємопов'язаних елементів, які функціонують за рахунок зв'язків, що виникають внаслідок наявності та циркулювання інформації. Ефективність сучасних організацій у першу чергу гарантуються якістю їх інформаційного забезпечення, інформаційних технологій та управлінських процесів, які у свою чергу, здійснюються внаслідок використання необхідної управлінської інформації.

Інформаційна підсистема – це основа процесу управління підприємством, без якої не можна сформулювати цілі управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати його виконання.

Інформаційне забезпечення тісно пов'язане з системою управління і виконує важливі функції для її ефективної роботи. Поряд із цим, дане твердження правдиве лише за умови наявності якісної інформації та виваженого підходу до процесу інформаційного забезпечення. То якою ж має бути інформація?

Основними якісними характеристиками, притаманними будь-якій управлінській інформації, є:

– актуальність – інформація повинна бути своєчасною і відображати сучасний стан справ;

- достовірність – властивість інформації з необхідною точністю відображати предмет таким, яким він є насправді;
- об’єктивність – інформація є засобом пояснення реального світу та закономірності його змін;
- правова відповідність – управлінська інформація повинна відповідати законодавчим вимогам та нормам;
- точність – інформація повинна бути точною і достовірною;
- повнота – повинна бути достатньо детальною і охоплювати всі аспекти, що стосуються конкретної ситуації для прийняття управлінських рішень;
- зрозумілість – інформація повинна бути представлена у зручній формі, легко інтерпретована та здатна до аналізу;
- суттєвість – міра корисності інформації для прийняття управлінських рішень [1, с. 10-11].

Особливе значення інформаційне забезпечення сьогодні відіграє в діяльності публічних організацій сфери обслуговування. В умовах демократичного суспільства, децентралізації влади, відкритості, прозорості та доступності державних інститутів до народу, державне управління набуває характеру публічного управління та адміністрування.

Порівняно з комерційними організаціями різнотипових ОПФ, сфера обслуговування державного сектору має відмінно іншу властивість їх інформаційного забезпечення. Основною відмінністю слід вважати більш високі вимоги щодо інформації та процесів її забезпечення. У табл. 1 запропонована порівняльна класифікація характеристик інформаційного забезпечення бізнес-організацій та організацій сфери обслуговування.

Таблиця 1

Характеристики інформаційного забезпечення організацій приватного та державного секторів

Інформаційне забезпечення	
Бізнес-організації приватного сектору	Організації сфери обслуговування державного сектору
Є основою для прийняття управлінських рішень, координації дій та планування роботи з метою забезпечення власних економічних інтересів організації, тобто її власників та персоналу	Є основою для прийняття управлінських рішень, координації дій та планування роботи з метою формування результативної державної політики у сфері обслуговування
Процес передбачає збір, обробку, систематизацію та збереження інформації, її комунікацію в межах системи менеджменту та поза нею. Процес зосереджено на внутрішній системі	Процес передбачає створення, використання, дослідження, зберігання, захист, передачу, обробку, знищення інформації. Процес спрямовано на зовнішнього користувача
Спрямоване на: - якісне обслуговування споживачів товарів/послуг через рекламу, ціна якої закладається у вартість ринкового продукту; - інформування управлінських центрів (менеджерів) організації задля стратегічного та тактичного управління;	Спрямоване на: - якісне обслуговування громадян (переважно безоплатно); - роботу та формування оптимізації, формалізації та опис поточних процесів; - оформлення документації; - автоматизацію організаційних процесів

- оформлення документації; - автоматизацію управління (за її наявності); - комунікування внутрішнє та партнерство, ін.	структур; - імплементацію та супровід програмних продуктів; - комунікування внутрішнє та адміністрування по вертикалі системи державного управління, ін.
Функції : - інформаційне обслуговування управління (поліпшення внутрішньої економічної взаємодії; оптимізація ресурсів); - посилення ролі механізму зовнішніх взаємовідносин організації (партнери; наглядові, дозвільні та обслуговуючі інститути за місцем реєстрації суб'єкта; споживачі (комунікативна політика та політика збуту); зацікавлені сторони, інше)	Функції : - інформаційне супроводження; - інформаційна протекція; - інформаційне обслуговування; - інформаційна допомога; - інформаційний вплив; - інформаційна боротьба; - інформаційне консультування; - інформаційна логістика

Розроблено автором на основі джерел [2, с. 83; 3]

Аналізуючи подібності та відмінності основних характеристик інформаційного забезпечення бізнес-організацій та організацій сфери обслуговування державного (публічного) сектору бачимо, що головною їх відмінністю є:

- галузева спрямованість (мета функціонування) об'єктів дослідження: приватний сектор – забезпечення власних економічних інтересів організації; державний сектор – забезпечення суспільних інтересів;
- масштабність, а отже і ступінь вимог та відповідальності щодо результатів роботи організацій, що отримуються в тому числі і за рахунок якісно-кількісного аспекту їх інформаційного забезпечення.

Серед подібних властивостей інформаційного забезпечення таких організацій можна виокремити вагомість у:

- 1) інформаційному обслуговуванні управління;
- 2) створенні інформаційного середовища управління;
- 3) процесах роботи (збір, обробка, систематизація, збереження, утилізація), хоча саме наповнення цих етапів інформаційного забезпечення буде мати інший масштаб та складність виконання.

Отже, інформаційне забезпечення в сучасних умовах функціонування вітчизняних організацій відіграє одну з найбільш важливих ролей саме за рахунок того, що воно стає основою для прийняття управлінських рішень, координації дій та планування роботи. Процес інформаційного забезпечення передбачає збір та систематизацію потрібних даних, інформації, знань, а також їх комунікацію в межах системи менеджменту та її зовнішнього середовища.

1. Маринкевич К. М. Інформаційне забезпечення менеджменту організації. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023. 67 с.

2. Клименко А. В., Гбур З. В. Інформаційне забезпечення органів публічної влади України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №5. С. 80-87.

3. Угоднікова О. І. Інформаційно-комунікаційний механізм публічного маркетингу у сфері обслуговування. *Electronic Scientific Publication "Public Administration and National Security"*. URL:<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-6>

*Дем'янюк О.О., здобувач ОС «доктора філософії» (PhD),
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Савченко О.Р., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ

Сучасне ділове середовище, яке працює в умовах воєнного часу, кричущих викликів, розрухи, фатальної економії, непередбачуваності тощо, нині потребує впроваджувати рішучих дій задля виживання та боротьби з ворогом. Говорячи про ділове середовище, розуміємо функціонування соціально-економічних систем відкритого типу і необхідність формування й удосконалення в них управлінської підсистеми. Вважаємо, що якісна робота зазначеного елемента системи спроможна максимально зорганізувати діяльність інших важливих підсистем організації серед яких: соціальна, фінансова, організаційна, виробнича, комерційна та інформаційна. Саме тому, питання аналізу, розроблення, або ж удосконалення наявних та запровадження ефективно чинних механізмів управління як таких, є актуальним та не викликає сумніву в його необхідності.

Зважаючи на особливості умов функціонування вітчизняних організацій розуміємо, що дієві управлінські механізми повинні набути характеру сутнісних змін, а отже, обумовлювати потребу їх наукового обґрунтування, націлених передусім, на ресурсозбереження, адаптивність системи, її синергію та ефективність. Вагомість даної проблематики доведена увагою науковців та наявністю численних авторських визначень та інтерпретацій категорії «механізм управління» та терміну «механізм».

Термін «механізм» використовується в багатьох суспільствознавчих науках і з повним на це правом вважається загальнонауковим та в поєднанні з соціальними явищами і процесами у словниках «механізм» найчастіше характеризують як «внутрішню будову, систему чого-небудь» [1, с. 523].

Дотримуючись принципу системного підходу слушним є розгляд поняття «механізм» із позиції двох підходів:

1) структурно-організаційний підхід, що характеризує механізм як сукупність певних складових елементів, які створюють організаційну основу певних явищ, процесів;

2) структурно-функціональний підхід, що акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, але й на динаміці, реальному функціонуванні [2, с. 57-59].

Важливим є те, що механізм управління слід розглядати і як набір засобів, і як процес, метою застосування яких є взаємоузгоджена, ефективна робота всієї системи, тобто її синергія.

Цікавим є підхід В. Кноррінга, який розкриває управління як процес, а систему управління як механізм, що забезпечує цей процес [3, с. 60]. Тому, більш детально у табл. 1 наведено низку підходів окремих науковців щодо трактування терміну «механізм управління» з системного підходу.

Поняття «механізм управління»

№ з/п	Автор та джерело	Тлумачення поняття «механізм управління»
1	Г. Астапова [4, с. 279]	Це система елементів організаційно-економічного впливу на процес управління
2	О. Єрмоменко-Григоренко [5]	Є системою технологічного, економічного, організаційного і соціального блоків, які включають їх елементи
3	Я. Клейнер [6, с. 344-345]	Сукупність таких елементів як: цілі, управлінський процес, система управління й управлінські відносини, кадри, ресурси, методи, принципи, закони і закономірності, критерії, соціальні і правові норми, способи визначення цілей, органи і зміст управління. Головні елементи – принципи управління, управлінські норми, методи, функції управління, управлінське переведення об'єкта впливу в бажаний стан функціонування відповідно до об'єктивних закономірностей, що вже є складним соціальним явищем
4	О. Машкова, Н. Нижник [7, с. 37]	Це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта
5	П. Присяжнюк [8]	Складний та багатоетапний процес, який включає низку важливих елементів та складових – прогнозування, планування розвитку, мотиваційне, організаційне, інформаційне забезпечення та інше, що здійснює добір методів та способів управління, завдяки якому відбувається взаємоузгоджений вплив суб'єкта керуючої системи на керовану. Механізм управління – це передусім ефективне та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій

Наведені вище підходи дають можливість стверджувати, що механізми відкритих соціально-економічних систем – це не лише набір інструментів чи засобів роботи, але й їх можливості системи, що визначають наявне та можливе становище організації в умовах сьогодення та змін залежно від якісно-кількісних характеристик її підсистем.

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
2. Юзьков Л. П. Державне управління в політичній системі розвинутого соціалізму. Київ: Вища школа, 1983. 154 с.
3. Древаль Ю. Д. До питання про сутність та зміст механізмів державного управління. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/57-63.pdf>
4. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в сучасних умовах реформування економіки України. – Донецьк, 2001.
5. Єрмоменко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства : автореф. дис... канд. екон. Наук : 08.06.01. Донецьк, 2000. 24 с.
6. Клейнер Я. С. Механізми державного управління : підходи до визначення // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами : зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Донецьк, 2007. Т. VIII. Вип. 90, серія «Державне управління». – С. 340, 344.
7. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
8. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf

*Євгейчук С.В., здобувач вищої освіти ОС «бакалавр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Орлов О.Г., викладач кафедри менеджменту РДГУ*

ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ШКІЛ УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

На сучасному етапі економічного розвитку більшість підприємств зіштовхнулися з проблемою підтримання стабільного економічного зростання на певному рівні. Як зазначають вітчизняні та закордонні фахівці з галузі управління збільшення прибутковості підприємств можна досягти за рахунок використання найбільш ефективної школи управління.

Вагомий внесок у дослідженні питань стосовно ефективного використання шкіл менеджменту в управлінській діяльності зробили як вітчизняні так і закордонні вчені зокрема: М. Туган – Барановський, Й. С. Завадський, М.М. Мартиненко, О.Є. Кузьмін, О.Д. Сердюк, Ф.І. Хміль, М.Альберт, Т.Герет, Г.Доннел, С.Кунц, М.Мескон, Ф.Хедуорі та ін.

У середині 19 століття розпочався значущий розвиток промислових підприємств, що призвело до виникнення великих підприємств, де трудилися тисячі робітників. Власники та керівники цих підприємств виявили, що їм вже не вистачало практичного досвіду для успішного управління бізнесом. Традиційна система управління стала неефективною у відповідь на зміни, які відбулися в цей період. Особливо це відчувалося на американських підприємствах, які стрімко розвивалися [1,с.33]. Американські підприємці відчували потребу в наукових дослідженнях у галузі управління. Вперше увагу до цього питання привернув Генрі Тоун, президент компанії "Тель енд Тоун", у своїй доповіді "Інженер як економіст", яку він представив на щорічному зібранні Американського товариства інженерів-механіків у 1886 році. Він висловив думку про роль управління як важливої галузі наукового знання та професійної спеціалізації. За словами Г. Тоуна, завдання менеджерів полягало в залученні фахівців до структури фірми та наданні їм більше автономії у процесі прийняття управлінських рішень[2,с.86].

Таким чином, можна стверджувати, що наукове дослідження в галузі управління стало актуальним завдяки виникненню нової організаційної форми бізнесу - корпорації (акціонерних товариств). Поява управління як науки була у значній мірі обумовлена потребами великих підприємств, спробою використовувати технічні досягнення, що з'явилися внаслідок промислової революції, а також ініціативою малої групи осіб, які прагнули знайти найбільш ефективні способи виконання роботи. Ми можемо виділити наступні школи управління:

1.«Школа наукового управління.»

Початок становлення та розвитку першої наукової школи управління припадає на початок 20-го століття. Її засновником є Фредерік Вінслоу Тейлор, який прагнув переконати, що його принципи наукового управління сприятимуть справжній революції в соціальному житті суспільства, замінюючи

застарілі авторитарні методи управління більш раціональними. Він вказував на те, що "з незначними винятками робітники, в кінці кінців, зрозуміють, що при нових методах вони будуть співпрацювати зі своїми роботодавцями у справі економії та завжди отримуватимуть чесну частку прибутку [3,с.83].З технічного погляду Ф. Тейлор намагався проаналізувати існуючі виробничі практики, досліджував їх з метою стандартизації та раціонального використання матеріальних та фінансових ресурсів підприємства. Щодо людського чинника, він обґрунтовував методи індивідуального розвитку робітників, включаючи зниження рівня втоми, науковий відбір на відповідні посади та поліпшення системи стимулів.

З позицій сучасності ми можемо стверджувати, що можемо використовувати надбання цієї школи стосовно наукових засад нормування праці, методів підбору, розстановки і стимулювання працівників підприємства, здійснення розподілу праці за різними видами робіт, виокремлення роботи з управління у спеціальність, проведення детального планування всіх операцій виробництва.

2. «Школа адміністративного управління.»

Заснував її француз Анрі Файоль, Ліндан Ірвік та Джеймс Д. Муні. Анрі Файоль виділив п'ять функцій управління: планування, організація, координація, мотивація та контроль. Важливим внеском Файоля в менеджмент стало встановлення процесуального підходу до управління, розглядаючи його як послідовні та безперервні дії, що взаємодіють між собою. Він вважав, що головна роль полягає саме у забезпеченні такої послідовності і безперервності. Саме цією школою було вперше розроблено та обґрунтовано теоретичні засади менеджменту та визначено пріоритетну роль менеджера як керівника та організатора [4,с.24].

На сучасному етапі ми можемо використовувати надбання цієї школи стосовно вдосконалення процесів планування, організації, координації, мотивації та контролю, організації роботи менеджера як управлінця.

3. «Школа раціональної бюрократії».

Її основоположник — німецький учений Макс Вебер. Він підкреслював необхідність здійснення управління організаціями на основі раціональності і відчуженості. Це дозволяло чітко визначати посадові обов'язки та відповідальність працівників. Він вважав, що такий підхід робив організацію більш ефективною та гнучкою, оскільки менше покладалося на волю та бажання окремих осіб.

На сьогоднішній день ми можемо використовувати надбання цієї школи стосовно формування системи чітких правил та інструкцій які будуть детально визначати порядок роботи певного підрозділу підприємства та чітко вказувати на відповідальність кожного працівника стосовно виконання певних виробничих обов'язків.

3. «Школа людських стосунків».

Засновниками являються М. П. Фоллет, Честер Барнард і Елтон Мейо. Ч.Барнард проводив дослідження неформальних структур всередині формальних організацій і розробив теорію прийняття влади, яка визначала, що

рішення про виконання наказів залежать від власних користей виконавців. Зазвичай, накази дотримуються, коли це сприяє особистій вигоді працівників. » [5,с.83].

Досить актуальними є положення цієї школи стосовно сбалансування формальних взаємовідносин працівників на підприємстві через використання механізму неформальних відносин у трудовому колективі.

4. «Поведінкова школа».

Використання її концепцій дозволяє краще задовольняти основну людську потребу у задоволенні роботою і розвивати повний потенціал працівника. Ці ідеї були сформульовані видатними вченими, такими як А. Маслоу та Д. Мак-Грегор. Наприклад, Маслоу фокусувався на дослідженні потреб індивідів і створив ієрархію потреб працівників та теорію мотивації, базуючись на таких припущеннях щодо людської природи: 1. Бажання людей потребують задоволення; 2. Людська поведінка спрямована на задоволення цих бажань, але часто індивіди можуть бути обмежені в їх задоволенні. Маслоу наголошував, що гроші не мають вирішального значення в стимулюванні працівників та сформулювали теорію Х та Y. Цікавими у використанні можуть бути положення цієї школи стосовно правильної побудови ієрархії потреб працівників підприємства з врахуванням їх соціально – психологічних особливостей, формування ефективного мотиваційного механізму з врахуванням основних положень мотиваційної теорії Х та Y.

Проаналізувавши різні школи управління ми можемо стверджувати, що кожна з цих шкіл має свої особливості та підходи до управління, і вони вирізняються своєю історією та парадигмами. Загальною тенденцією, яка проймає всі школи управління, є зорієнтованість на покращення організаційного ефективности та мотивацію працівників. Управління стає все більш науковим та спирається на дослідження та аналіз для досягнення кращих результатів.

Отже, розуміння та застосування основних положень різних шкіл управління може виправдати себе в сучасному бізнес-середовищі та сприяти досягненню успіху в управлінні та організаційному розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

1. Стадник В. В., Йохна М.А. Менеджмент : [Посібник]/ - К.: Академвидав,2003.464с.

2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: [Підручник]/ Вид. 2 - ге, випр., доп. - К.: Академвидав, 2007.576с.

3. Тейлор Ф. В. Менеджмент: Пер. з англ. А. І Митова ./ Наукове редагування.і передмова . Є. А. Кочеріна. - К.: Знання, 2009. 430с.

4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: [Підручник]/ - К.: Академвидав, 2014. 320с.

5. Дафт Р. Менеджмент. Вид.6-те / Пер. з англ. – Знання.: К., 2007. – 864 с.

СОЦІАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У сучасних умовах, коли структура національної економіки постійно змінюється, виникає важливий аспект - підвищення рівня конкурентної боротьби, і особлива увага приділяється ресурсам людського капіталу підприємства.

Базу дослідження склали положення теорії управління, праці вчених в області економіки праці, менеджменту, управління персоналом таких як Л. Бершедова, Е. Ричихіна, О. Гапонова, А. Журавльова, О. Коркешко, М. Карасьов та ін.

Безпосередня залежність соціально-економічних результатів діяльності організації від якості та ефективності системи управління людськими ресурсами на сьогоднішній день практично ні у кого не викликає сумнівів. В загальному контексті, персонал - це сукупність всіх працівників, які належать до організації і приймають активну участь у її діяльності та досягненні цілей. Іншими словами, "персонал" можна визначити як "працівників", "кадри", "співробітників" або "людські ресурси". В останній час, термін "співробітники" набуває широкого застосування, оскільки він підкреслює партнерський характер відносин між працівниками та вищим керівництвом організації [1,с.16-17].

Система управління людськими ресурсами визначається, як цілеспрямований вплив на людину, яка має працювати, з метою досягнення максимального результату від її діяльності та гуманізації заходів технічного прогресу, які проводяться на підприємстві [2, с. 21].

Важливо враховувати їх взаємодію з організаційною культурою та соціально-політичними змінами в суспільстві [2, с. 32-33].

Існують загальні проблеми управління персоналом, які властиві всім підприємствам, такі як плинність кадрів, недостатня система мотивації, організація праці працівників та низька продуктивність праці.

Ключовими складовими системи управління людськими ресурсами є наступні аспекти:

1. Політика найму і поведінки на ринку праці (звідки та як підприємство залучає робочу силу).
2. Політика використання персоналу (які вимоги ставить організація до персоналу).
3. Компенсаційна політика (за якими критеріями визначається продуктивність роботи та як відшкодовуються трудові витрати працівників, що гарантується та очікується від роботодавця).
4. Політика звільнення (підстави та способи розірвання трудових контрактів з працівниками).

5. Позиціонування управління (хто і як здійснює управління персоналом) [3].

Управління персоналом починається зі стратегічних цілей та завдань організації, які повинні завжди ґрунтуватися на соціальному розвитку та враховувати потреби та пріоритети всіх суспільних груп. Ці цілі і завдання визначають всі наступні аспекти управління персоналом, включаючи зміст, форми та методи діяльності працівників в організаціях, забезпечення цілісності управлінських рішень та постійне керівництво персоналом у напрямку, який сприятиме соціально-економічним результатам [2, с. 37].

Сучасні HR-фахівці застосовують різні методики та новітні розробки на кожному етапі розвитку підприємства та вдосконалення системи управління кадрами. Наприклад, для досягнення максимальної ефективності під час набору кадрів фахівці можуть використовувати такі інструменти:

1. Хедхантинг, який полягає в пошуку досвідчених та перспективних працівників, які вже успішно виявили себе на ринку праці. 2. HR-брендинг, спрямований на створення привабливого образу компанії для потенційних працівників. 3. Використання соціальних мереж для встановлення зв'язків з потенційними кадрами та виявлення відповідних кандидатів для співбесіди.

4. Дистанційний або автоматизований відбір, який використовує сучасні ІТ-системи або можливість наймати працівників на віддалений роботу [4, с. 3].

Однією з важливих задач HR-фахівців є адаптація нових співробітників до колективу. Кадрові служби, відповідальні за управління персоналом, повинні швидко ознайомити нових працівників з особливостями роботи та представити їх компанії, а також допомогти їм інтегруватися в колектив.

Отже, управління персоналом має бути спрямоване на забезпечення організації необхідними талантами, їх ефективне використання та створення умов для оптимальної продуктивності наявних кадрових ресурсів. Важливим аспектом є також розвиток управлінського персоналу, оскільки у сфері управління людськими ресурсами більшість фахівців вважає, що керівник, який прагне досягти максимальної продуктивності, повинен використовувати інновації, систематично розвивати свої управлінські навички та швидко реагувати на управлінські виклики, оскільки лише таким чином можна досягти професіоналізму.

1. Бершедова Л. І., Ричихіна Е. Н. Соціально-психологічні основи системи моніторингу персоналу. Системна психологія і соціологія. 2013. №8, С. 16-17.

2. Гапонова О. С. Система мотивації персоналу як інструмент внутрішньо фірмового планування в інноваційних компаніях ранніх фаз розвитку. Вісник Пермського університету, Серія «Економіка», вип. 1 (24), 2015. 127 с.

3. Журавльова А. В., Коркешко О. М. Система управління персоналом: поняття, підходи та елементи [Електронний ресурс]: [https://modernj.ru/domains_data/files/18/Zhuravleva%20A.V.%20\(osnovnoy%20razdel\).pdf](https://modernj.ru/domains_data/files/18/Zhuravleva%20A.V.%20(osnovnoy%20razdel).pdf) (дата звернення: 17.10.2023).

4. Карасьов М. А. Персонал організації: поняття, структура і методи управління. 2015, Т. 7, №7. С. 3.

ЧИННИКИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

На всіх етапах розвитку економіки основною її ланкою є підприємство, де здійснюється виробництво продукції, відбувається безпосередній зв'язок працівника із засобами виробництва [1, с. 184].

Підприємництво як самостійна, ініціативна, господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, виступає як особлива форма економічної активності. Основа підприємництва – вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів [2, с. 55].

Підприємництво, що сьогодні функціонує в умовах війни, спонукає керівників вітчизняних підприємств до пошуку нових чинних підходів з управління їх виробничим потенціалом. Сьогодні необхідні якісні управлінські механізми як засоби адаптивної та ситуаційної роботи організацій. Саме тому, питання менеджменту у виробничій діяльності українського бізнесу є вкрай важливим.

З точки зору Кугук І.О., процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, лідирування, координації, керівництва та контролю. Реалізуючи їх менеджери забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників, одержують результати, що відповідають меті. У вітчизняних словниках іноземних слів «менеджмент» тлумачиться переважно як управління виробництвом на підприємствах, як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом із метою підвищення його ефективності чи прибутковості [3, с. 30].

Поняття «виробничо-господарська діяльність» розкривається деякими вітчизняними науковцями таким чином:

1) із позиції колективу авторів у складі Хобти В.М., Солодова О.А., Кравченка С.І. та Фищенко О.Н. – це організаційно економічний процес пошуку і використання можливостей виробництва, обміну та розподілу продукту відповідно до поставлених цілей та завдань [4, с. 23];

2) Семенова А.Г. розкриває її як економічну систему, яка має об'єкти подвійної природи. Тобто, з одного боку, це елементи, що визначають виробничо-технічну структуру організації, знаряддя й предмети праці, а також технологічні правила, що регламентують процеси виробництва, розподіл продукції, проведення досліджень і розробок, а з іншого – це чинники, що визначають соціально-економічну структуру організації, фахову підготовленість і спроможність до трудової діяльності учасників, їх соціальні сукупності (колективи, робочі групи, відділи), характер розподілу повноважень

і відповідальності між працівниками, групами, колективами в процесі прийняття управлінських рішень та їх неформальні відносини [5];

3) на думку Волкової Д.П. досліджувана діяльність є процесом виготовлення продукції, виконання робіт чи надання послуг [6];

4) з позиції Рега М.Г. це діяльність, яку слід вважати багатостороннім та складним процесом, що полягає у виробництві, постачанні, збуті продукції, організації виробництва, матеріальних та трудових ресурсів, використовуючи при цьому нову техніку та технологію виробництва. Науковець зазначає, що виробничо-господарську діяльність можна вважати організаційно-економічним процесом пошуку і використання можливостей виробництва відповідно до встановлених цілей та завдань [7, с. 23];

5) за підходом Гайворонського В.М. та Жушмана В.П., таку діяльність слід розглядати, як впорядковану сукупність елементів і частин, що мають взаємозв'язок та функціонують із метою створення певної продукції, виконання робіт або надання послуг, при цьому підпорядковується кожний елемент системи спільній меті [8, с. 48-49];

6) на думку Кугука І.О. виробничо-господарська діяльність підприємства розкривається як економічно обґрунтований та такий, що не суперечить законодавству, процес планування, виробництва, удосконалення продукту з ціллю його подальшого збуту та отримання прибутку в відповідності до потреб споживачів та ринкової кон'юнктури [3, с. 31].

Підсумовуючи результати досліджень понятійного апарату визначеної проблематики зазначимо, що виробнича діяльність організації – це спеціалізація та особливості функціонування організації, результативність якої залежить від якості управління та дієвості управлінського механізму (реальних характеристик системи, стилів управління, основних та загальних функцій організації, методів, принципів, цілей, завдань тощо).

Управління виробничою діяльністю підприємств в умовах сьогодення має здійснювати з урахуванням найбільш потенційних чинників, яке з боку керівництва потребує використання ними ситуативного та адаптивних принципів роботи.

За ознакою середовища впливу виділяють:

– фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);

– фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані з розглядом організації як відкритої системи) [9, с. 193].

На рис. 1 нами наведена авторська модель основних чинників, що визначають виробничу діяльність організації.

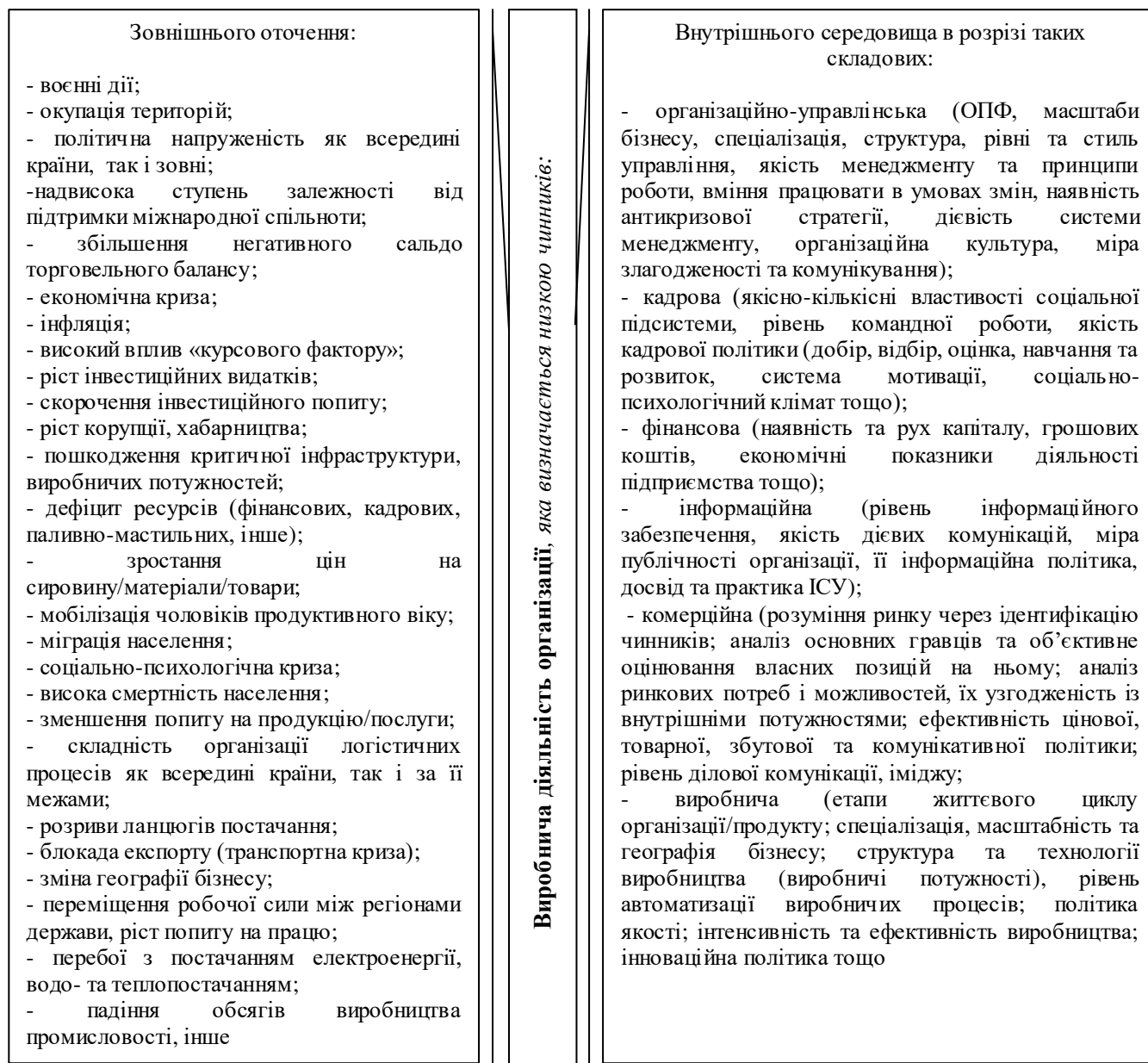


Рис. 1. Основні чинники виробничої діяльності організації

1. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнес-інформ*. 2013, №4. С. 183-190.
2. Турило А. М. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства : монографія. Кривий Ріг : *ЕтюдСервіс*, 2010. 196 с.
3. Кугук І. О. Управління виробничо-господарською діяльністю промислового підприємства: теоретичний аспект. *Економіка АПК*. 2010, №3. С. 29-32.
4. Хобта В.М. Формирование хозяйственных решений: монография / В.М. Хобта, О.А. Солодова, С.И. Кравченко, О.Н. Фищенко и др. Донецк: Каштан, 2003. 416 с.
5. Семенов Г. А. Організація і планування господарської діяльності підприємства: монографія. Запоріжжя : ЗГПА, 2001. 174 с.
6. Волков Д. П. Місце і роль операційної діяльності в системі підприємництва. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013, № 3 (53). С. 235.
7. Рега М. Г. Сутність виробничо-господарської діяльності підприємств України. *Кримський економічний вісник*. 2013, № 1. С. 23-25.
8. Гайворонський В. М., Жушман В. П. Аграрне право України : навчальний посібник. Харків: Право, 2013. 237 с.
9. Чухрай Н. І., Просорович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2015. 500 с.

АНАЛІЗ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИМСТВА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Починаючи з XVIII ст. і до нині, дослідження проблеми управління персоналом як найбільш цінного ресурсу привертає увагу значної кількості науковців – теоретиків і практиків. Поряд із тим, на фоні загальних проблем української держави, а також вагомих вузькогалузових питань, серед яких: реформування галузі, фінансовий дефіцит та викликані з ним проблеми нестачі фахівців, неналежна система мотивації медперсоналу, недооснащення закладів та інфраструктури загалом, обумовлюють потребу вивчення та розвитку даної проблематики з позиції галузевого підходу.

Саме тому, пошук шляхів удосконалення управління персоналом організації на прикладі окремого комунального підприємства (КП «РОДЛ» РОР) системи охорони здоров'я є актуальним.

Нині згідно принципів реформування галузі, правові та економічні основи організації та діяльності більшості закладів системи охорони здоров'я, КП «РОДЛ» РОР (далі – Лікарня) у тому числі, регулюються чинним законодавством України (закони, акти президента, постанови КМУ, накази МОЗ, рішення Рівненської обласної ради, розпорядження уповноваженого власником органу та інше) та їхніми статутами. Згідно них, серед конкретних статусних ознак КП «РОДЛ» РОР можемо назвати такі:

1) *статус є:*

- комунальне унітарне некомерційне підприємство;
- юридичною особою публічного права;
- неприбутковою організацією і фінансується за рахунок бюджетних коштів та інших джерел не заборонених законом;

2) *предмет діяльності:*

- надання високоспеціалізованої медичної допомоги третинного рівня, послуги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та його Статутом;

3) *заснована:*

- на спільній власності територіальних громад Рівненської області;
- є правонаступником усього майна, усіх прав та обов'язків КЗ «РОДЛ»;

4) *власник:*

- територіальні громади сіл, селищ, міст Рівненської області, в особі Рівненської обласної ради (РОР).

Медична реформа одним із важливих завдань передбачає вдосконалення саме управлінського аспекту в діяльності сучасної системи охорони здоров'я. Згідно нового підходу, керівник медичного закладу повинен мати управлінську освіту, отже вміти застосувати на практиці компетентності, які б дозволяли

йому вміло та ефективно здійснювати управлінські процеси із застосуванням сучасних ринкових механізмів, розуміти та використовувати ситуативний, процесний, проєктний та комунікативний підходи.

Чинна структура управління КП «РОДЛ» РОР передбачає чітку вертикаль функціональних напрямків, а отже, дозволяє бачити конкретну структуру виконавців та відповідальних за двома основними напрямками:

1) управлінсько-адміністративний, мета якого – забезпечити якісну та ефективну роботу закладу шляхом оптимального впорядкування роботи кожного структурного елемента лікарні задля досягнення синергетичного ефекту роботи цілої системи менеджменту загалом;

2) виробничий – безпосереднє надання третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням дитячого населення.

Досліджуване КП «РОДЛ» РОР сьогодні функціонує в умовах швидких зовнішніх змін, викликів та можливостей, які безпосередньо накладають свій відбиток на принципах роботи Лікарні, у тому числі й на її кадровій політиці. Безпосереднє управління даним напрямком роботи здійснює Керівник Лікарні, а також начальник відділу роботи з персоналом на чолі з його командою.

Якщо визначати результати та деякі зміни, що відбулися в роботі, яка пов'язана з питаннями кадрової політики, то в табл. 1 наведена окрема (неповна) їх характеристика.

Таблиця 1

Окрема характеристика кадрових питань КП «РОДЛ» РОР 2020-2022 років

Елемент характеристики	Характеристика стану елемента кадрової політики за роками		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4
Відповідальна структура	Відділ кадрів	Відділ роботи з персоналом	Відділ роботи з персоналом
Структура працівників відділу	Начальник відділу Старший інспектор Інспектор з кадрів Інспектор з обліку та бронювання військовозоб.	Начальник відділу Старший інспектор Менеджер Інспектор з обліку та бронювання військовозоб.	Начальник відділу Старший інспектор Менеджер Інспектор з обліку та бронювання військовозоб.
Середньомісячна заробітна плата по відділу, грн	3274,00	7276,75	7877,75
ФОП відділу кадрів, грн	13096,00	26563,75	28782,50
ФОП лікарні, грн	3999413,63	46743871,26	5066388,39
Частка фонду оплати відділу в загальному місячному фонді оплати праці, %	0,33	0,57	0,57
Керується	Положенням про відділ роботи з персоналом та законодавчими документами, що стосуються роботи з кадрами		
Результати адміністрування – підготовлено наказів: головного лікаря з кадрових питань; - загальних по Лікарні	понад 360 15	понад 270 20	понад 360 9
Діловодство кадрових питань	Упродовж звітної періоду оформлялася відповідна документація: на атестацію медичних працівників, курси підвищення кваліфікації та спеціалізації; накази щодо		

	продовження терміну дії сертифікатів спеціаліста; посвідчень щодо присвоєння кваліфікаційної категорії в період дії воєнного стану; довідки з місця роботи; уточнювальні довідки для призначення пенсій пільговим категоріям працівників згідно з наказами «Про атестацію робочих місць за умовами праці» і інше		
Зміни структури	Відбулась значна реорганізація, змінено структуру, понад 700 працівників переведено в нові структурні підрозділи; відбулась реєстрація працівників у медичній інформаційній системі, інше	Змінено структуру лікарні: створено нові відділення, центри з метою покращення якості послуг; контроль підвищення кваліфікації працівників (співпраця з Департаментом ЦЗ та ОЗН РОДА та Рівненською медичною академією); робота з обліковою системою «Медичні кадри»; для всіх працівників створені особові картки в обліковій системі та внесені дані до всіх розділів особової картки з метою оперативного аналізу якісно-кількісного кадрового забезпечення; робота щодо військового обліку військовозобов'язаних і призовників	Продовжено роботу інформатизації Лікарні (реєстрація медичних працівників у медичній інформаційній системі, співпраця з контролювальними органами статистичної звітності); підвищення якості кадрового потенціалу, інше. Зросла кількість листків непрацездатності, внаслідок введення облікового обігу листів непрацездатності і потребою видачі на одного працівника декількох листів, залежно від захворювання (раніше видавався лише один паперовий листок).

Аналіз якісно-кількісної структури кадрових ресурсів КП «РОДЛ» РОР за 2020-2022 роки за кваліфікаційною категорією в розрізі статевої оцінки та освітньої категорії персоналу дозволили зробити такі висновки:

- кількість лікарського персоналу в 2022 році збільшилась порівняно з попередніми роками на 11 та 7 осіб. Серед них, середня питома частка, а саме: 62,4% – лікарі жіночої статті. Лікарі, які мають вищу кваліфікаційну категорію за роками складають середньозважений показник у розмірі 54,7%; І категорію – 8,4% та решта 29.2% – II категорію;

- середній медичний персонал Лікарні зменшився на 44 особи в цілому за аналізованими роками, 97,0% якого – це працівники жіночої статті та 98,2%, які мають вищу кваліфікаційну категорію. У структурі середнього медичного персоналу питому вагу, а саме: 85,6% займають медичні сестри; 5,3% – фельдшери-лаборанти та 5% – фельдшери, при чому, частка останніх за звітними роками скоротилася на 1,4% та 1,1%; решта 9,1% – це інші категорії середнього медичного персоналу, серед яких: акушери, помічники санітарних лікарів і помічники епідеміологів, інструктори-дезінфектори, зубні техніки, рентгенотехніки, рентгенолаборанти, медичні статистики та інші.

Результати аналізу кадрової роботи в КП «РОДЛ» РОР показали, що впродовж аналізованих років структура підприємства була реорганізована, що спричинило суттєве звільнення та ротацію кадрів. Серед особливих новітніх принципів кадрової політики слід виокремити контроль якості роботи персоналу, розвиток кадрів через підвищення їх кваліфікації, роботу з обліковою системою «Медичні кадри», інше.

*Лозян М.П., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Берташ Б.М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМТВСВАМИ ОНЛАЙН-ІНСТРУМЕНТАМИ РОЗПОДІЛУ НАВАНТАЖЕННЯ ТА ТРЕКІНГУ ПРОГРЕСУ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТІВ

У сучасних підприємств кількість проектів у роботі постійно зростає. Проектні команди підприємства можуть працювати не тільки за місцем постійного розташування основного виробництва, а і безпосередньо в регіонах реалізації своїх цільових проектів.

Тоді загострюється потреба в якісному плануванні та моніторингу результатів проектів.

Серед інструментів, що забезпечують планування та моніторинг результатів проектів в наш час основне значення мають онлайн-інструменти розподілу навантаження та трекінгу прогресу виконання проектів, до яких може висуватися ряд вимог.

Серед них важливі можливість обліку завдань із візуалізацією таймлайну, інтеграція з Office 365, зручність інтерфейсу тощо.

Одним з найпростіших таких онлайн-інструментів є Google-календар, більш потужними і функціональними є засоби Office 365, призначені для цього.

Але є і спеціально створені виключно для управління проектами онлайн-інструменти, одним з яких є Asana, - сервіс однойменної американської компанії-розробника програмного забезпечення „Asana Inc.” з Сан-Франциско, що являє собою веб- и мобільну платформу менеджера проектів для команд. Asana забезпечує управління проектами від дрібниць до загальної картини для розуміння командами, що робити, чому це важливо та як це зробити. Asana допомагає проектним командам організовувати, відслідковувати і управляти своїми проектами, що відповідає вище зазначеним вимогам до онлайн-інструментів розподілу навантаження та трекінгу прогресу виконання проектів, та має різні тарифні плани.

Мова йде про постановку та відстеження завдань, планування та фіксацію результатів, які надалі необхідні для формування звітів про виконання показників результативності проектів.

Програма проста у використанні і підходить для команд різного розміру, які можуть працювати над декількома проектами одночасно з функціями розподілу навантаження та трекінгу прогресу в роботі команди.

Asana дозволяє завантажувати файли з інших хмарних сервісів у завдання за проектами завдяки інтеграції зі Slack, Google Drive, Dropbox, Adobe Creative Cloud тощо. Крім того, за її допомогою можна керувати доступом до файлів, щоб потрібні люди мали доступ до потрібної інформації.

У сервісі також доступна функція „Workload” („робоче навантаження”), яка дозволяє керівництву стежити за навантаженням співробітників і перерозподіляти завдання. Функція націлена на запобігання вигоранню

співробітників і занадто високого навантаження на них. Керівники можуть в режимі реального часу стежити за кількістю завдань і рівнем навантаження різних відділів і окремих співробітників. Якщо навантаження виявиться занадто високим, Asana попередить про це керівників проекту. Сервіс допоможе зосередитися на роботі і виконувати її ефективніше у реальному часі.

Крім того, Asana інтегрується з понад 270-ма додатками, серед яких Gmail та Microsoft Outlook (перетворюючи електронні листи на практичні та відстежувані завдання в Asana, не виходячи зі своїх скриньок), Google Calendar (дозволяючи автоматично планувати події у своєму календарі), Microsoft Teams (пов'язуючи розмови вашої команди з процесами в Asana), Slack (перетворюючи ідеї, робочі запити та завдання зі Slack на завдання та коментарі, які можна відстежувати в Asana), Jira (автоматично створюючи завдання Asana з питань Jira і навпаки, а також миттєво синхронізуючи оновлення), Dropbox (легко прикріплюючи його файли до завдань з панелі завдань і використовуючи правила Asana для автоматичного завантаження файлів у його папку), Zendesk (швидше вирішуючи запити та вдосконалюючи міжфункціональну співпрацю), Zapier (автоматизовуючи виконання повторюваних завдань) та інші.

Тож за допомогою Asana можна автоматизувати процеси у найрізноманітніших технологічних комбінаціях програмних продуктів, створюючи безпроблемні робочі процеси, щоб команди могли витрачати менше часу на координацію та більше часу на критично важливу роботу, перенаправляючи ресурси на найважливіші пріоритети та забезпечуючи безпеку компанії.

Таким чином забезпечуються міцні зв'язки та високі організації робіт з можливістю вибору виду проекту, який підходить конкретному співробітнику, і роботи над ним з будь-якої локації, контролюючи, як різні завдання співвідносяться за часом, перетинаються з непередбаченими завданнями, створюючи реалістичні плани.

Asana є вибором понад мільйона колективів зі 190 країн світу, серед яких Amazon, PayPal та інші. Понад 100000 найінноваційніших компаній світу довіряють Asana надійне зберігання своїх даних.

Таким чином Asana задовольняє базові управлінські потреби безпеки, захисту даних, використовуючи двохфакторну аутентифікацію, інфраструктури та системи управління даними, забезпечуючи щоденне резервне копіювання, створення резервних копій у різних регіонах та процедури відновлення служб у разі збоїв, повністю уникнути яких неможливо, конфіденційності тощо.

Тому команди, які використовують Asana, можуть спокійно працювати над досягненням успіху, адже це незамінне програмне забезпечення в управлінні продуктами та проектами, що покращує продуктивність працівників і ефективність компаній.

1.Content Marketing Institute. Заголовок з екрану - [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://contentmarketinginstitute.com/>.

2.How to Use Asana for Personal Projects. Заголовок з екрану - [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.process.st/how-to/asana-personal-projects/>.

ГНУЧКІ ТА НЕСТАНДАРТНІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ

Високий рівень невизначеності та нестабільності на сучасному етапі економічного і соціального розвитку України, викликаний російською агресією, впровадження воєнного стану та, як наслідок, внутрішньою і зовнішньою міграцією трудових ресурсів, змушує підприємства (організації) вишукувати та впроваджувати нові підходи до забезпечення своїх потреб кваліфікованим кадровим ресурсом. Для зростання ефективності управління кадровим потенціалом, вони вимушені застосовувати різні способи економії фінансових ресурсів, в тому числі через зниження витрат на оплату праці працівників. Одним із шляхів такої економії залучення трудових ресурсів є використання гнучких та нестандартних форм зайнятості.

Основними завданнями впровадження різних нетрадиційних форм зайнятості для бізнес-структур та інших організацій, в тому числі в сфері публічного управління, є наступні: скорочення до мінімуму чисельності штатних працівників; значне підвищення ступеня керованості найманою працею; намагання перенести ризики на самих працівників за знизити ступінь різного роду відповідальності, а зокрема при нещасних випадках на виробництві та профзахворюваннях; відсутність потреби пошуку нових працівників, розривання трудових відносин з вимушено переміщеними особами. Прагнення зменшити витрати на утримання працівників, робота яких пов'язана з переробкою інформації, призводить до переміщення робочого процесу за межі офісу, широкого розповсюдження набуває така адаптаційна стратегія, як створення віддалених робочих місць [1, с. 125].

В сучасних умовах «запозичена праця» найчастіше реалізується через аутсорсинг, аутстафінг та лізинг персоналу. Аутсорсинг – це залучення сторонніх підприємств, що спеціалізується в конкретній сфері, для здійснення специфічних (непрофільних) процесів, та обслуговування ними тривалий строк.

Аутстафінг – це виведення працівників зі штату роботодавця користувача і оформлення їх у штат іншого роботодавця (провайдера), при цьому працівники залишаються працювати на попередньому робочому місці і виконувати попередні обов'язки, а обов'язки роботодавця стосовно них виконує вже провайдер. Провайдерами при аутстафінгу є приватні агентства зайнятості, кадрові агентства.

Лізинг персоналу – вид запозиченої праці, за якого працівники відповідної кваліфікації та профілю тимчасово залучаються до виконання певних видів завдань (проектів) іншої компанії (фактичного роботодавця) [2].

Запозичена праця має ряд суттєвих переваг та дозволяє компанії: концентрувати зусилля на основних найважливіших для організації процесах; відсутність потреби у пошуку фахівців у специфічних сферах праці, їх навчанні та утриманні; перенесення різних ризиків і видів відповідальності та сторонню компанію; відсутність необхідності в придбанні і обслуговуванні техніки та устаткування.

Поряд із перевагами існує ряд дуже важливих недоліків: ризик втрати контролю за діяльністю компанії, коли надто важливі процеси та етапи передаються сторонній структурі; втрата можливості ефективно керувати компанією; висока ймовірність розголошення комерційної таємниці та втрати корпоративної інформації; виникнення спорів та недоліків, які можливо вирішити лише через арбітраж; ймовірне погіршення умов праці в межах організації.

Щодо гнучких режимів роботи працівників, то до недавнього часу виконання роботи працівниками поза межами виробничих потужностей підприємства, асоціювалося з «надомною роботою». Однак в період пандемії та карантинних обмежень встановлених державою, а з лютого 2022 року – через російську військову агресію, все більшого поширення набувають дистанційні форми зайнятості. Зміни в грудні 2021 року внесені в Кодекс законів про працю України, чітко розмежували поняття «надомна робота» та «дистанційна робота».

Відповідно до КЗПП надомна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями власника підприємства, установи, організації.

Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [3].

Тобто стає зрозумілим що дистанційна праця з використання віддалених робочих місць може бути застосована лише за наявності можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій, при виконанні виробничих функцій працівником, що суттєво звужує сфери можливого застосування такої форми організації праці. Дистанційна робота може бути застосована в обмежених сферах діяльності, зокрема у невиробничій сфері (у вигляді певного суспільно корисного результату, інтелектуального продукту чи послуги), та й то з певними обмеженнями, навіть не дивлячись на те, що розвиток невиробничої сфери відображає розвиток суспільних потреб, зміну їх структури у міру підвищення рівня життя населення.

Однак зростання використання запозиченої (залученої) праці сприяє гнучкості ринку праці, зниженню застійного безробіття, через організацію тимчасових чи постійних робочих місць.

1. Гук Л.П. Гнучка нестандартна зайнятість: систематизація форм і використання на ринку праці України // Український соціум. 2016. № 1(56). с. 144-129.

2. Кохан В.П. Нестандартна зайнятість в Україні: виклики часу. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2013/04/Kokhan.pdf>

3. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Значущим трендом сучасності є намагання побудувати партнерські стосунки між декількома найважливішими елементами економічного середовища, що вимагає узгодження їхніх інтересів, врахування власних цілей та спрямування зусиль на досягнення сконкретизованої єдиної мети.

Вирішення цього завдання безпосередньо відбувається шляхом формування та реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка надає нового змісту ролі бізнесу у вирішенні соціальних питань, усвідомленні можливих наслідків кожного управлінського рішення на життя та добробут суспільства, зокрема і прийдешніх поколінь, тобто у довгостроковій перспективі.

Соціально відповідальна діяльність підприємства стає фундаментом його ефективного функціонування та розвитку в майбутньому, забезпечує його конкурентоспроможність, створює позитивний імідж у діловому середовищі, зокрема для потенційних інвесторів. Така діяльність вимагає соціальних інвестицій спрямованих на здійснення конкретних заходів – благодійності, філантропії, охорони здоров'я, природоохоронних проєктів, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, розвитку місцевих громад, у тому числі дітей, молоді, людей похилого віку, жертви, волонтерські роботи тощо. Актуальним питанням постає аналіз методів вимірювання результатів соціальних заходів з метою визначення ефективності соціально відповідальної діяльності.

Все більша кількість фахових наукових робіт звертається до питань КСВ. Протягом останніх декількох років з'явилися навчальні посібники та підручники, серед яких можна відзначити вітчизняних авторів О. Гоголя, І. Кудінову, О. Лазаренко, Р. Колишко, М. Головатого, М. Саприкіну, О. Ляшенко, А. Зінченко, О. Редькіна та багатьох інших.

Досліджуючи різноманітні методики оцінки ефективності соціально-відповідальної активності підприємств можна стверджувати, що велика кількість фахівців віддають перевагу оцінці за напрямками КСВ. Так, у своїй роботі Т.М. Литвиненко зазначає, що “соціальна відповідальність вимірюються низкою показників, які пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства в цьому контексті” [1]. Надалі автор роботи відзначає такі напрями соціально відповідальної діяльності як: розвиток персоналу; охорона здоров'я та безпечні умови праці; соціально-відповідальна реструктуризація; природоохоронна діяльність та ресурсозберігання; розвиток місцевих громад; добросовісна ділова практика. Для кожного напрямку представлено показники, що оцінюють ефективність здійснення певної діяльності.

Схожої думки дотримується Н. Ненашев [2], який також вважає за необхідне проводити внутрішню і зовнішню оцінку ефективності соціальних програм за аналогічними напрямками. При цьому кількість показників за

кожним напрямком різняться та різняться їх зміст.

Аналогічний підхід представлено в роботі О.В. Ворони [3]. Автор відзначає, що для оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності слід використовувати систему кількісних та якісних показників. При цьому система таких показників формується за напрямками соціально відповідальної діяльності підприємства. Так, автор показує, що доцільно виділити чотири основних напрями: персонал, бізнес, суспільство та імідж. Для кожного напрямку слід оцінювати показники витрат на здійснення соціальної діяльності, які є кількісними показниками, та якісні показники результатів діяльності за кожним напрямком.

Формування системи показників оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності за окремими напрямками також представлено в роботах Н. Огороднікової [4] та Ю. Саєнко. Всі наведені роботи спрямовані на обрання напрямів діяльності підприємства в сфері соціальної активності, відстеження дотримання підприємством основних принципів КСВ на основі визначених конкретних показників.

Такі показники являються різномірними – вартісні та натуральні, абсолютні та відносні – що унеможливує проведення об'єктивної оцінки ефективності КСВ діяльності серед групи підприємств. У наведених працях можна зустріти такі показники, які використовуються під час оцінки ефективності КСВ за напрямками, як: витратні (тобто оцінюють рівень витрат на певні соціальні заходи, наприклад, середній рівень заробітної плати персоналу, розмір штрафних санкцій антимонопольного комітету, обсяг коштів, що виділені на спонсорство культурних проєктів тощо), результативні (тобто оцінюють ефект від здійснення соціального заходу, наприклад, кількість створених нових робочих місць, кількість робітників-інвалідів, кількість проведених програм співпраці тощо); структурні (тобто оцінюють зміну структури певного ресурсу, наприклад, коефіцієнт стабільності персоналу, вікової структури персоналу, коефіцієнт інноваційної активності тощо), ефективні (тобто оцінюють співвіднесення результату і витрат).

Вбачається за доцільне виділити наступні можливі цілі оцінки: оцінка з метою визначення ефективності витрачання ресурсів підприємства; оцінка з метою визначення конкурентної позиції підприємства і місця в рейтингах; оцінка з метою визначення рівня задоволеності потреб різних стейкхолдерів; оцінка з метою визначення впливу здійснення соціально відповідальної діяльності на фінансово-економічні показники роботи підприємства.

1. Литвиненко, Т.М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній [Текст] / Т.М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 26. С. 61-69.

2. Ненашев, Н. Как оценивать эффективность корпоративных социальных программ [Текст] / Н. Ненашев // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 10, 2008. С. 23-35.

3. Ворона, О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності [Текст] / О.В. Ворона // Вісник економіки транспорту і промисловості. № 30, 2010. С. 127-133.

4. Огороднікова, Н. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств у системі управління ресурсами пенсійного фонду України [Текст] / Н. Огороднікова // Економіка. № 2 (116), березень-квітень 2011. С. 44-48.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний стан економіки України характеризується жорсткою боротьбою підприємств на ринках збуту і тому персонал висувається на перший план як важливе джерело конкурентних переваг. Як зазначає М. О. Тонюк перед підприємством постає проблема сформуванню такої системи управління, яка забезпечила б високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться управлінню персоналом як найбільш активній складовій ресурсного потенціалу від ефективності використання якої залежать результати функціонування фірми в цілому [1, ст. 61].

Вагомий внесок у дослідженні питань стосовно управління персоналом зробили як вітчизняні так і зарубіжні дослідники, зокрема такі як: Д. П. Богиня, Л. В. Балабанова, С. О. Гуткевич, А. М. Колот, Е. Дауні, Г. Ласуел, Г. Саймон, М. Вебер, К. Оффе.

В Україні та за кордоном дослідники приділяють велику увагу проблемам управління працею за допомогою соціально-психологічних і економічних методів. Підкреслюється, що на сучасному етапі розвитку суспільства перед економічною наукою і господарською практикою виникають проблеми принципово нового характеру. Серед них найважливішими є розробка та обґрунтування концептуальної моделі, а також законів гармонійного поєднання в ринкових відносинах виробництва і споживання; прискорення окупності капіталовкладень, орієнтація на прогресивні технології. Неабияке значення має і розробка нових підходів до принципів формування заробітної плати, а також одержання грошових прибутків за рахунок придбання акцій підприємства. Необхідність здійснення переходу від практики “управління кадрами” до функції менеджменту персоналу вимагає докладного вивчення теоретичних джерел і формування на їх основі нової концепції управління персоналом у сучасних умовах.

Установленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. В період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технологій, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга — акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Взагалі, аналізуючи різні підходи до формування науки про управління персоналом, необхідно зазначити на особливому «японському чуді», завдяки якому ця невелика країна з обмеженими природними ресурсами досягла видатного ефекту в організації менеджменту. Основними складовими елементами у формування ефективного менеджменту персоналу на японських підприємствах є: врахування національних особливостей, повага до традицій; розвинуте почуття поваги до старших за віком, почуття колективізму; побічний трудовий найм працівників; перевага суспільних, колективних інтересів над індивідуальними, приватними; постійний розвиток та навчання персоналу; задоволення потреби в спілкуванні через участь у неформальних зустрічах; залучення членів сім'ї до справ колективу; врахування соціальних аспектів при визначенні винагород персоналу та інше.

Останнім часом, в період поступального розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації світової економіки, практика свідчить, що в управлінні персоналом як складової частини менеджменту організацій, виділяється два полярних підходи — технократичний та гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та інше. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик. Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх увчленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше [2, ст. 53-56].

Незважаючи на те, що після викладення сутності цих підходів пройшло багато часу і вони зазнавали впливу інших країн, основні міжкультурні відмінності між ними збереглися і до цього часу. В багатьох визнаних підручниках, навчальних посібниках виділяють відмінні між собою підходи до управління персоналом організацій, інколи чітко розмежовуючи їх на два полярних: американський та японський. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв; розвиток «колективного духу»; общинний принцип підпорядкування лідеру; культ вірності слову; повне охоплення навчанням усіх працюючих; довічне наймання на роботу та ін.). Проте, таку характеристику не можна вважати достатньою. На нашу думку, головною відмінністю японського стилю управління є те, що він акумулював у собі всі сучасні прогресивні управлінські підходи (методи, прийоми), незалежно від того, де, в якій країні вони були спочатку сформовані, опрацьовані та апробовані [3, ст. 28-29].

Порівнюючи наведені стилі управління з точки зору їх прийнятності для формування і розвитку людського капіталу організацій, можемо відзначити, що японський стиль управління є найбільш прогресивним, інноваційно та гуманістично орієнтованим. Якщо англійські, німецькі (а також і американські) організації у переважній більшості своїй схильні забезпечувати свої кадрові потреби за допомогою кадрових агенцій (тобто за допомогою джерел зовнішнього середовища), то японські фірми, навпаки, орієнтовані на «вирощування» власного людського капіталу; вони визнають цей ресурс та опікуються його розвитком [4, ст. 249-252].

Викладена сутність технократичного та гуманістичного підходів може бути зображена двома предметами, що містяться у «чорному ящику» та образно характеризують переважаючі системи управління персоналом у США та Японії. Для американської системи управління персоналом це може бути звичайна цеглина, що символізує працівника відповідної категорії та кваліфікації, тобто такого, який є необхідним американським фірмам та якого вони залучають відповідно до потреб. Для японської системи управління характерним є прийняття на роботу працівника як неотесаного каменю, який буде «оброблятися, відточуватися» у відповідності з потребами фірми [5, ст. 19-22].

Люди є найціннішим активом організації. Недостатня якість людських ресурсів загрожує самій здатності підприємств, регіонів країни здійснювати соціально орієнтоване ефективне суспільне виробництво. До сьогодні в державі ще не склалося розуміння цього, і тому основною проблемою є відсутність послідовного стратегічного підходу до управління персоналом та підтримки відповідного його рівня, необхідного для максимізації добробуту населення країни та її економічного зростання [6, ст.357-362].

Таким чином, ми вважаємо, що першим кроком на шляху підвищення якості персоналу організацій має стати визнання існування цієї проблеми, ідентифікація та використання потенціалу всіх адміністративних органів, до завдань яких входить управління людськими ресурсами та їх розвитком.

Другим кроком є реалізація відповідних реформ у законодавчій сфері з метою надати цим органам додатковий інструментарій та гнучкість з тим, щоб наймати, управляти та зберігати певний рівень людських ресурсів, зокрема — щодо критично важливих професій. Третім кроком буде тісне співробітництво між всіма зацікавленими сторонами при реалізації реформ у сфері покращення людських ресурсів.

1. М. О. Тонюк Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк // Економіка управління.- 2011.- № 4 с. 61-65.
2. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник, Академвидав 2006. 487 с.
3. Орджонікідзе С. Менеджмент персоналу: функції та методи 1993. 253 с.
4. Ред. Черепухіна Н. Мистецтво управління персоналом 2002. 299 с.
5. Колот А.М Теоритичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу 2016. 689 с.
6. Одогов Ю.Г Управління персоналом 2015. 878 с.

РЕКЛАМА ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ ОТРИМАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

В сучасних ринкових умовах господарювання підприємства ведуть дедалі жорстокішу конкурентну боротьбу за нові ринки збуту, споживачів. В системі маркетингових комунікацій рекламна діяльність відіграє одну з найважливіших ролей, тому що саме за допомогою реклами відбувається комунікаційний процес між виробником продукції та споживачем. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства відбувається за допомогою процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, а реклама виступає однією з основних складових всього комплексу маркетингової політики підприємства. Можна відмітити що саме реклама є органічною частиною цілого комплексу маркетингових заходів які направленні на цільового споживача з метою його стимулювання щодо комерційної купівлі товару або послуги. Як зазначають українські дослідники Г. П. Грет, Д. І. Міненко реклама сприяє доведенню до логічного кінця маркетингової стратегії, завданням якої є прибутковий продаж [1с.56].

Значний внесок у розробку теоретичних положень з рекламної діяльності зробили такі вітчизняні та закордонні вчені як: Л. Абалкін, В. Андрійчук, І. Біла, А. Вакалюк, А. Карпенко, Г. Козаченко, М. Лазебник, Ю. Лузан, О. Мандзюк, Ю. Митрохіна, І. Моргачова, А. Попов, М. Хацер, Д. Аакер, Р. Батра, Дж. Барнет, І. Вікентьєв, А. Дейян, Ф. Котлер, Л. Персі, Дж. Р. Россітер, К. Ротцол, Ч. Сендідж, У. Уелс та інші. Власне термін “реклама” походить від латинського “reclamare” та означає викрикувати та сповіщати населення про послуги або товари на ринку. Вже в стародавніх цивілізаціях таких як Єгипті, Шумерії, Стародавній Греції, Римі було розуміння необхідності використовувати рекламну діяльність. Звісно в ті часи вона носила хаотичний та неструктурований характер, наприклад римляни, розписували стіни будівель, щоб закликати людей прийти на народні збори, базарні площі, святкові вистави, Фінікійці з метою розхвалити свої товари, розмальовували та розписували будівлі, цілі скельні ґрунти де часто перебували великі скупчення людей. Рекламна діяльність найбільш стрімко розвивалася в США, власне батьком рекламної діяльності називають Б. Франкліна. Як показує історія найбільшого розвитку рекламна діяльність досягає виключно в країнах які стрімко економічно розвиваються, наприклад США, Великобританія, країни західної Європи. Саме в США опубліковані найбільш відомі наукові праці з рекламної діяльності, такі як Р. Вейл “Економіка реклами”, Д. Симон “Питання економіки реклами”, Н. Борден “Економічна ефективність реклами”, Ч. Сендіндж “Реклама: теорія і практика”, монографія Ф. Куїна “Етика, реклама і відповідальність”. На сьогоднішні провідними країнами де рекламний бізнес стрімко розвивається являються США, ФРГ, Франція, Іспанія, Великобританія, Японія. В Україні рекламна діяльність почала активно розвиватися з 1991 року. В цілому рекламна діяльність в Україні розвивається повільними темпами,

існують труднощі стосовно реалізації нових рекламних заходів. Ми можемо погодитися з українським науковцем Н. А. Скрицькою яка стверджує, що основним фактором, який ускладнює гармонічний розвиток рекламної діяльності в Україні, є відсутність концептуального підходу до розуміння суті реклами та рекламної діяльності. Це відбувається на “розмитості” базових визначень і їх неузгодженості з термінологією загального інформаційного законодавства [2,с.204]. Згідно до статті 1 Закону України “Про рекламу” від 03. 07. 1996р. №270/96 – ВР, а саме: реклама – це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь – якій формі та в будь – який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких осіб або товарів [3]. Розглядаючи український ринок реклами ми можемо його охарактеризувати наступним чином: найбільша кількість підприємств рекламного бізнесу знаходиться у великих агломераціях, переважаючи частка іноземних компаній на загальноукраїнському ринку рекламних послуг, зменшення рекламних витрат в центрі та на сході України. Як зазначає вчений Ромат Є. В., з точки зору системного підходу реклама розглядається як одна із функціональних підсистем маркетингу. Управління ж рекламною діяльністю розглядається як невід’ємний елемент системи управління маркетингом підприємства-комунікатора в тісному взаємозв’язку та взаємозалежності з іншими елементами маркетингової діяльності (товарною, ціною і збутовою політикою) [4, с. 402]. Здійснювати рекламну діяльність в повному обсязі можуть дозволити собі лише ті підприємства які мають в організаційній структурі повноцінний підрозділ з реклами. Більша частина підприємств в Україні на сьогоднішній день не можуть собі дозволити з огляду на фінансові обставини утримувати повноцінний рекламний підрозділ який би забезпечував би повний процес рекламної діяльності. Тому, підприємства змушені звертатися до спеціалізованих рекламних компаній з метою забезпечення управління всім рекламним циклом – від формування рекламної ідеї до здійснення контролю за ефективністю проведеної рекламної компанії.

Підводячи підсумок потрібно сказати що рекламна діяльність являється найважливішою складовою ефективною маркетинговою політики підприємства вона надає можливість залучити нових споживачів продукції, забезпечує інформаційний вихід на споживача, формує передумови для успішної комерційної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

1. Грет Г. П. Реклама в системі маркетингової політики видавництва (за матеріалами науково-видавничого об’єднання "Дух і Літера" / Г. П. Грет, Д. І. Міненко // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2012. - № 3. - С. 56-61.

2. Скрицька Н. А. Реклама: до визначення поняття / Н. А. Скрицька// Правове регулювання економіки. - 2009 - №9. - С. 203- 212.

3. Марченко О.В. До проблеми визначення поняття "реклама" [Електронний ресурс] / О. В. Марченко // Право і суспільство. - 2014. - № 6.1(2). - С. 102-106. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2014_6

4. Ромат Є. В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах. – К.: НАДУ, 2003.- 235с.

ГНУЧКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ, ЙОГО ПРАКТИКИ І МЕТОДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Найбільшим викликом для вітчизняних підприємств стало запровадження воєнного стану в Україні, адже вони опинились у принципово нових умовах. Відтак закономірними стали намагання останніх розробити механізми для стабілізації діяльності у новому середовищі. Ключовим інструментом у цьому став менеджмент. Очевидно, що стандартний набір інструментів реалізації менеджменту на підприємстві став недієвим, а отже пошук шляхів вирішення проблеми лежить у зверненні до міжнародного досвіду. Найбільш оптимальним, враховуючи ситуацію в якій опинились українські підприємства, є використання практики Сполучених Штатів Америки та країн Західної Європи щодо запровадження системи гнучкого менеджменту та стратегії коопетиції, як її невід'ємного елементу.

Окрім того, зростає роль антикризового менеджменту, який може здійснюватись у формах аматорського антикризового управління, у вигляді антикризового консультування, а також управління під керівництвом антикризового менеджера, залученого ззовні.

Попри брак ресурсів у підприємств у поточних умовах, найбільш прийнятною в Україні є застосування аматорського управління. Основою діяльності будь-якого підприємства є його колектив, відтак необхідно врахувати міжнародний досвід запровадження гнучких умов праці, поруч із постійним підвищенням кваліфікації працівників для того, щоб їх навички та знання відповідали сучасним реаліям. У той же час, зростає роль мотивування працівників за результати їх діяльності, особливо у вигляді взаємодопомоги та взаємопідтримки, що вже давно практикується практично у всіх компаніях Америки, Великої Британії, Франції, Японії тощо.

Російська агресія проти України призвела до значних змін у менеджменті країни. Ці зміни можна розділити на кілька основних напрямків:

- ✓ Збільшення ролі держави в економіці. Під час війни держава взяла на себе більшу роль у регулюванні економіки, забезпеченні виробництва критичних товарів і послуг, а також у підтримці бізнесу. Це призвело до посилення ролі державних органів у менеджменті.

- ✓ Переорієнтація бізнесу на нові ринки і можливості. Внаслідок війни багато українських компаній були змушені переорієнтувати свою діяльність на нові ринки або шукати нові можливості для розвитку. Це призвело до зростання ролі стратегічного менеджменту та до необхідності адаптації бізнесу до нових умов.

- ✓ Зростання значення цифровізації та інновацій. Війна показала, що цифровізація та інновації є важливими інструментами для забезпечення ефективності та стійкості бізнесу. Це призвело до значного зростання інвестицій у ці сфери, а також до необхідності перебудови бізнес-процесів відповідно до цифрових технологій.

✓ Держава впровадила низку заходів для підтримки бізнесу, включаючи надання фінансової допомоги, субсидій та податкових пільг.

✓ Багато компаній перенесли свої виробництва в західні регіони України або за кордон.

✓ Компанії почали активно використовувати цифрові технології для дистанційної роботи, комунікації та ведення бізнесу.

✓ Нові виклики для системи менеджменту – зменшення кількості малого бізнесу, обсягів виробництва, зниження надходжень.

Ці зміни є закономірними наслідками російської агресії. Вони призведуть до трансформації українського менеджменту та до його адаптації до нових умов.

Нові виклики для системи менеджменту – зменшення кількості малого бізнесу, обсягів виробництва, зниження надходжень.

Щодо прогнозів подальшого розвитку менеджменту в Україні:

✓ Держава продовжить відіграти більш активну роль у економіці.

✓ Переорієнтація виробництва та ІТ на потреби ЗСУ.

✓ Бізнес буде продовжувати переорієнтуватися на нові ринки і можливості, що призведе до зростання ролі стратегічного менеджменту.

✓ Цифрова трансформація бізнесу буде продовжуватися, що призведе до зростання значення цифрових технологій у менеджменті.

У сучасному менеджменті важливо поєднувати практики та методи для ефективного управління ресурсами, фінансами та ризиками, щоб створити успішний та стійкий бізнес в умовах постійних змін.

Найбільш важливі практики, які використовуються в сучасному менеджменті, включають:

1. Створення інноваційного середовища.

2. Розвиток цифрової стратегії.

3. Залучення капіталу.

4. Створення партнерств.

5. Менеджмент змін.

6. Розвиток людських ресурсів.

7. Використання аналітики.

8. Інвестування в дослідження та розробки.

9. Розвиток маркетингової стратегії.

10. Використання інструментів діджиталізації (цифрових технологій).

В умовах воєнного стану відбулись суттєві зміни і в управлінні трудовими ресурсами на українських підприємствах:

– спостерігалось більш активне використання дистанційної форми роботи, що потребує вдосконалення системи комунікацій та контролю за дотриманням трудової дисципліни, термінів виконання робіт, ефективного використання робочого часу;

– самостійне облаштування офісів та виробничих приміщень альтернативними автономними джерелами енергії, засобів зв'язку, опалення,

створення необхідних умов для праці, що потребує додаткових відчутних витрат;

- зміни в графіках роботи, пов'язані з артобстрілами, вимкненням електроенергії;

- зміна ставлення роботодавців до кандидатів за гендерною та віковою ознаками, більше тяжіння до професійних та ділових якостей.

Тобто, військові дії негативно вплинули на ринок трудових ресурсів України, велика кількість підприємств звільняла працівників, інші скорочували робочий час та/або заробітну плату, натомість значна частка зіштовхнулась з дефіцитом кваліфікованих працівників та з проблемами пошуку персоналу на ринку праці.

Відновлення ринку трудових ресурсів потребує масштабних державних програм, зокрема, з навчання, підготовки та перепідготовки, реінтеграції біженців та військових, покращення інвестиційного клімату, тощо, що в результаті вимагає значних фінансових ресурсів.

Підприємства за таких умов повинні активізувати інвестиції в людський капітал, сприяти підвищенню ефективності використання наявних трудових ресурсів; формувати сприятливі умови праці, в тому числі за рахунок створення відповідного психологічного клімату в трудовому колективі.

Отже, в ситуації, що склалась в Україні на поточний момент, вкрай необхідно термінове впровадження гнучкого менеджменту, тобто використання гнучкого підходу, різного типу розробок у галузі менеджменту. Такі підходи розробляються як основа для системи менеджменту компаній незалежно від сфери їх діяльності. Основою гнучкого менеджменту є розуміння відсутності (стабільності) сталих вимог замовників, та нерівномірна і малопрогнозована швидкість зміни процесів. Гнучкий підхід дає змогу адекватно, а головне – швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

1. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Економічний простір*, (182), 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

2. Жосан, Г., & Кириченко, Н. (2022). МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (12), 46-51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>

3. Копчак, Ю., Слюсаренко, К., & Чумаков, К. (2023). СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ: ВРАХУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

4. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

5. Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. (2023). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

*Посільська І. Я., керівник з ММСБ АТ "Ощадбанк",
здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент» РДГУ
Поліщук О.Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

АНАЛІЗ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»

Проблема підвищення професіоналізму робітника на сьогодні є однією з надважливих, оскільки в будь-яких організаціях саме людський чинник є одним із пріоритетних. Ефективне підвищення професіоналізму працівника неможливе без розуміння його мотивів і потреб, а також правильного використання стимулів до праці. Таким чином, проблема мотивації персоналу підприємства набуває дедалі більшого значення.

АТ «Ощадбанк» – український комерційний банк, другий за величиною активів і кількістю відділень серед усіх українських банків. Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у банківській сфері [4]. Робота в умовах військової агресії позначилася на характеристиках особового складу банку, його міграційно-адаптаційних процесах. Сьогодні в Ощадбанку найбільший відсоток молодих кадрів, а саме 35% працівників – це молоді люди віком 30-40 років, з яких 21% займають керівні посади різного рівня [1].

Оскільки в банку працює переважно молодь, то постає потреба у навчанні таких кадрів та стимулюванні їх до підвищення власного професіоналізму. Система навчання, оцінки та розвитку персоналу постійно забезпечує співробітників необхідним рівнем професійних знань і навичок, а відтак і банк трудовими ресурсами необхідної кваліфікації, що особливо важливо для роботи в особливий період. Основні кількісні результати можна відобразити такими цифрами: школи основного навчання (1243 учасники); тренінг базових навичок (1433 учасники); тренінг «Продажі 1.0» (685 учасників); тренінг «Продажі 2.0» (630 учасників); тренінг «Мистецтво переговорів» (102 учасники); проєкт «Підтримка та впорядкування роботи ТВБВ» (21 ТВБВ, 127 учасників) [1].

Протягом року планово також проходили тестування банківських працівників, 20 939 працівників склали 325 803 тести за 142 навчальними темами. На вимогу часу також було започатковано низку заходів підтримки персоналу, так званий напрямок People Care – турбота про людей, їх психологічний та ресурсний стан. Протягом року проведено серію психологічних онлайн-вебінарів (690 учасників); онлайн-тренінг з антикризового менеджменту (450 учасників); організовано психологічні консультації з використанням мобільного зв'язку, 4 групи психологічної самопідтримки, кейси для спілкування з клієнтами для преміум-менеджерів. Група внутрішніх тренерів банку пройшла майстер-курси з поведінки в кризових ситуаціях, організовані в рамках Національної програми психічного здоров'я, створення якої ініціювала Олена Зеленська [1].

Ці навчання, майстер-класи, тренінги для працівників банку є безкоштовними, таким чином персонал не лише отримує заробітну плату, трудовий стаж, але й розвивається професійно та особистісно.

До структури оплати праці членів виконавчого органу банку входять:

1. Фіксована винагорода – основна заробітна плата (посадовий оклад). Члени виконавчого органу банку отримують посадовий оклад у розмірі, визначеному рішенням наглядової ради банку, протягом строку виконання посади, яка визначається контрактом і становить 5 (п'ять) років [1].

Якщо поглянути на зарплатну статистику Ощадбанку в Україні станом на 6 вересня 2023 року, то в середньому працівник отримує 122 388 ₴; точніше, ставка заробітної плати становить 10 199 на місяць, 2550 на тиждень або 63,74 на годину [3].

2. Змінна винагорода – додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати [1].

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати: страхування відповідальності члена виконавчого органу банку згідно з рішенням спостережної ради банку, в якому зазначається розмір плати банку за страхові послуги на підставі договору про добровільне страхування відповідальності працівників банку; преміювання за результатами роботи за календарний рік та/або інший період, яке здійснюється згідно з рішенням наглядової ради банку та залежить від оцінки діяльності члена виконавчого органу банку [1].

Підходи до мотивації членів виконавчого органу банку спрямовані на формування системи оплати праці з прив'язкою її змінної частини до результатів ключових показників діяльності [2].

Банк може надавати такі винагороди та інші пільги членам виконавчого органу: витрати на захист інтересів члена виконавчого органу банку, пов'язаних із здійсненням ним своїх повноважень та у зв'язку із заявою будь-яких претензій, позовів, порушених проваджень у справах про адміністративні правопорушення чи порушених кримінальних проваджень, або інші питання, їх обсяг і порядок відшкодування визначаються Договором, укладеним Банком з членом виконавчого органу апарату Банку. Допомога по непрацездатності виплачується члену виконавчого органу банку відповідно до чинного законодавства України та включається до нарахованої заробітної плати [1].

Отже, аналіз наявної системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» засвідчив, що вона складається з двох видів мотивації: 1) матеріальної (фіксована заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні й компенсаційні виплати – страхування, преміювання, повернення коштів за відрядження); 2) нематеріальної (безкоштовний розвиток знань, умінь і навичок персоналу – тренінги, лекції тощо; підвищення по службі).

Перспективи дослідження вбачаємо у визначенні шляхів та способів удосконалення мотивації персоналу АТ «Ощадбанк».

1. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» Звіт про управління Окрема фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

2. Деякі питання діяльності акціонерного товариства "Державний ощадний банк України"
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2003-п#Text>
3. Звітність про винагороду. URL: <https://www.oschadbank.ua/zvitnist-pro-vinagorodu>
4. Сайт Ощадбанку. <https://www.oschadbank.ua>

***Стефанюк Л.В.,** здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент» РДГУ
Сяська О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Управління якістю є одним з ключових питань на всіх етапах розвитку виробництва, торгівлі та сфери послуг. У сучасному мінливому зовнішньому середовищі потреби споживачів до стабільно високого рівня якості і безпеки продукції та послуг постійно зростають. Оскільки конкурентоспроможність підприємства на пряму залежить від рівня якості його продукції та послуг, дослідження механізмів удосконалення процесів управління якістю є актуальним і доцільним.

Управління якістю продукції передбачає систематичний підхід до керування всіма процесами в діяльності підприємства, які впливають на якість виробленої продукції. Основна мета управління якістю продукції – забезпечити високі стандарти якості, задовольнити потреби та очікування споживачів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Управління якістю продукції включає ряд основних етапів [1]:

1. Планування якості – визначення якісних цілей і вимог, розробка стратегії управління якістю та встановлення метрик для оцінки.
2. Контроль якості – систематичне вимірювання, аналіз та оцінка відповідності продукції встановленим стандартам якості.
3. Управління процесами – визначення та оптимізація всіх процесів, що впливають на якість продукції з метою забезпечення її високої конкурентоспроможності.
4. Постійне покращення – виявлення проблем і недоліків, розробка та впровадження заходів з їх усунення.
5. Залучення та стимулювання персоналу – підтримка та залучення всього персоналу до забезпечення якості продукції, навчання та тренінги з питань якості.

Важливим аспектом управління якістю продукції є її постійне вдосконалення і пристосування до змін ринку та вимог клієнтів. Для досягнення успіху в цій сфері, організації повинні мати якісну культуру управління, сприяти інноваціям та бути здатними швидко реагувати на зміни в оточенні.

Сучасні концепції управління якістю продукції включають наступні підходи [2]:

1. Концепція Тотального якісного управління (*Total Quality Management, TQM*) – зосереджена на залученні всіх працівників до постійного поліпшення якості продукції. Концепція включає такі принципи, як відмова від дефектів, постійне поліпшення процесів, залучення працівників до управління якістю.

2. Шестиярусна модель управління якістю (*Six Sigma*) – спрямована на мінімізацію дефектів і варіацій у процесі виробництва. Вона включає в себе визначення, вимірювання, аналіз, удосконалення та контроль процесів для досягнення високої кінцевої якості продукції.

3. Концепція «надійного виробництва» (*Lean Manufacturing*) – спрямована на ефективне управління ресурсами, зменшення витрат і мінімізацію втрат у процесі виробництва. Концепція включає в себе такі принципи, як встановлення цінності для клієнта, визначення потоків роботи, зменшення витрат, покращення якості та ефективності.

4. Концепція «зверху-вниз» і «знизу-вгору» (*Top-Down and Bottom-Up*) – зосереджена на підході, при якому накази передаються від вищих посадових осіб на нижчий рівень управління і, відповідно, інформація передається від нижчого рівня до вищих посадових осіб. Працівники вищого рівня управління отримують звіти від нижчих посадових осіб про роботу та реалізовані заходи щодо управління якістю продукції. Основним завданням такого підходу є підтримання високої якості продукції шляхом співпраці з кожним рівнем управлінської структури для забезпечення випуску якісної продукції.

5. Концепція сертифікації якості (*ISO 9001*) – базується на міжнародних стандартах якості і включає систематичний підхід до управління якістю. Вона передбачає встановлення і документування процедур і політики виробництва, оцінку відповідності стандартам якості та постійний аудит виробничих процесів.

6. Еластична концепція управління якістю (*Agile Quality Management*) – використовується в розробці програмного забезпечення і спрямована на швидке реагування на зміни вимог клієнта та швидке внесення змін у процеси розробки та виробництва продукту. Підхід включає в себе ітеративний цикл розробки, тестування продукту та швидке внесення змін на основі отриманого фідбеку.

7. Концепція «нульових дефектів» (*Zero Defects*) – передбачає, що на кожному етапі виробничого процесу повинні бути застосовані технології та методи, що гарантують відсутність дефектів у кінцевому продукті.

8. Концепція «постійного вдосконалення» (*Continuous Improvement*) – передбачає систематичне впровадження нових технологій, методів та практик з метою покращення якості продукції.

Розглянуті концепції управління якістю допомагають підприємствам досягати високих якісних показників у виробництві продукції, зменшуючи кількість дефектів, підвищувати задоволення споживачів і досягати конкурентних переваг на ринку.

1. Margaret Rouse (2023), "Product Quality Management", *Techopedia*, available at: <https://www.techopedia.com/definition/26065/product-quality-management-pqm>

2. Kartic Sharma (2023), "Quality Management Techniques", *EDUCBA*, available at: <https://www.educba.com/quality-management-techniques/>

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В теперішньому світі важко уявити діяльність підприємств без маркетингової діяльності. Оскільки, маркетинг є функцією менеджменту [1], він включає в себе аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги і збільшення прибутку.

З суті поняття «маркетинг» виокремлюється розуміння маркетингової діяльності:

- забезпечення надійної, достовірної та вчасної інформації про ринок, структуру та динаміку для певного попиту, переваг та вподобань клієнтів та їх мотивацію при виборі того чи іншого товару (послуги);
- створення продукту, який буде кращим на конкурентному ринку;
- забезпечення впливу на споживача, на потреби та на ринок [2].

У сучасному світі є безліч інноваційних ідей, кожного дня створюються нові продукти та технології і відповідно, з'являються нові маркетингові інструменти. Торгово-виробнича компанія «Рівнехолод» є серед лідерів у галузі роздрібної торгівлі Західної України з більш ніж десятирічним досвідом роботи в ритейлі. Компанії належить мережа магазинів самообслуговування «Рукавичка» (понад 190 магазинів) здебільшого в західних областях України, а також виробничі потужності, лабораторія, власний логістичний центр. Основна мета діяльності компанії – це здійснення будь-яких та всіх видів господарської діяльності, які є не заборонені законодавством України, для отримання прибутку, задоволення інтересів клієнтів та споживачів, а також задоволення потреб у товарах, послугах та роботі товариства.

Використання принципів і методів системи маркетингу в управлінні виробничо-економічної діяльності підприємства є надважливим при адаптації до мінливого ринку та позиціонування на ньому. В таких умовах успішна діяльність підприємства залежить від того, наскільки гнучким може бути це підприємство і як швидко воно реагує на зміни споживчого ринку.

Для розвитку маркетингової системи потрібно всебічне та систематичне вивчення і аналізування ринку. У зв'язку із сучасними реаліями теорія і практика маркетингу для працівників ТзОВ ТВК «РівнеХолод» становить значний інтерес. До основних маркетингових функцій компанії належать: дослідна функція, планування асортименту і якості товарів; збут та розподіл товарів; реклама та стимулювання продажів; здійснення цінової політики і контроль маркетингу. У роздрібній торгівлі ТзОВ ТВК «РівнеХолод» маркетингові функції тісно пов'язані з комерційними.

До комерційної можна віднести функцію, основними завданнями якої є вивчення ринку та його кон'юнктури. Торгово-виробниче підприємство

«РівнеХолод» здійснює поступовий перехід до маркетингової орієнтації, оскільки це буде значно впливати на покращення ефективності роботи. За допомогою роботи маркетингового відділу керівники підприємства отримують чітку інформацію про потенційних споживачів та клієнтів, які товари будуть краще закуповувати, про ціни, які будуть готові платити споживачі, у яких регіонах і на які товари попит буде найбільший. Система маркетингу на підприємстві дозволяє зрозуміти, яким чином правильно організувати процес продажу та просування товару, створити рекламну стратегію.

Маркетингова діяльність на ТзОВ ТВК «РівнеХолод» починається з ретельного аналізу ринкових можливостей, що стає джерелом інформації для прийняття комерційних рішень на підприємстві. Дослідження ринку передбачає збір інформації про попит на товар, пропозиції, вивчаються дані про споживачів, їхні вподобання, смаки та потреби. До структури «РівнеХолод» також належить департамент маркетингу, що займає провідне місце в діяльності підприємства. Але все ж є безліч напрямів для покращення маркетингової діяльності підприємства [6].

Удосконалення системи маркетингу на підприємстві означає підвищення ефективності його діяльності з метою пошуку потенційних клієнтів за допомогою реклами, збуту продукції, створення позитивного іміджу та конкурентоспроможності. На сьогоднішній день підприємство активно розробляє нові види продукції, нарощує обсяги виробництва та розвиває торгові марки. На досягнутому підприємство не планує зупинитися.

Аналіз цілей підприємства показав, що основними напрямками вдосконалення маркетингової діяльності є: удосконалення товару та політики збуту, збільшення обсягів та удосконалення політики просування. Щодо удосконалення товару, такий підхід передбачає покращення корисних і якісних характеристик продукції, зокрема збагачення вітамінами, покращення смаку. Цей напрям можна удосконалити шляхом покращення технічного оснащення та впровадження нового обладнання, яке буде зберігати корисні властивості продукції.

Одним з важливим аспектів маркетингової діяльності є збільшення збуту продукції [3]. Підвищити обсяги збуту продукції можна за рахунок збільшення обсягів реалізації на національному ринку. Це можна зробити за допомогою збільшення обсягів поставок по регіонах України. Оскільки не всі регіони насичені продукцією підприємства ТзОВ ТВК «РівнеХолод» Основним завданням удосконалення політики просування є зацікавити споживача, запропонувати йому те, що найкраще задовільнить його потреби і бажання. Тут можна використати безліч способів, наприклад провести яскраву рекламну кампанію, яка б запам'яталася споживачам [4].

Ще одним способом стимулювання збуту можуть бути акції, комбінування продукції торгових марок. Щодо нових продуктів, можна проводити презентації, дегустацію товару. Оскільки на підприємствах є достатній бюджет, тут можна значну увагу приділити рекламі як способу просування товару. Реклама має виконувати такі основні завдання: • інформувати споживача про новий продукт; • чітко показувати переваги товару та характеристики, які

відрізняють його від інших товарів; • стимулювати зацікавленість продуктом і мотивувати споживача дізнатися про цей товар більше.

На даний час одним з популярних інструментів маркетингу є прямий маркетинг. До прикладу, проведення прямої поштової розсилки все частіше стає заміною традиційної реклами в ЗМІ або в пресі. Така розсилка дає можливість охопити тільки потрібний сегмент споживачів [5]. Оскільки маркетинг складає невід'ємну частину підприємницької діяльності, створюючи нові методи просування, тому ще одним напрямом підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві є систематичне навчання та підвищення кваліфікації маркетологів. Сюди можна віднести лекції, майстеркласи, презентації, тренінги, на яких наявний персонал зможе освоїти нові професійні навички та сучасні методи маркетингової діяльності. Просувати продукцію можна за допомогою соціальних мереж та мережі Інтернет. SMM (Social Media Marketing) – це засіб привертання уваги споживачів та просування товару за допомогою соціальних мереж.

На сьогоднішній день Інтернет поширений практично всюди, SMM включає в себе велику кількість інструментів для просування товару. Найоптимальнішими з них є: платна реклама в соцмережах (Instagram, Facebook, YouTube); створення контенту (аудіо, відео, фотографії у соцмережах, написання статей); персональний брендинг (популяризація особистого блога керівника чи співробітників).

Просування компанії та продукції в Instagram зростає з кожним днем. Соціальні мережі вже давно і досить успішно використовують для розкрутки брендів. Розроблено певні стратегії, методики, створено індустрію SMM послуг [4]. Для того, щоб бізнес-акаунт в Instagram став успішним необхідно дотримуватись певних принципів: • створювати корисний та цікавий контент.

Людям зараз не цікаво дивитися на фотографії прилавків чи копіювати журнал товарів. Фотографії повинні бути цікавими та насиченими атмосферою, щоб аудиторії було цікаво; необхідно розробити контент-план; співпраця з блогерами зі значною кількістю підписників для платної та ненав'язливої реклами. Такі рекомендації при умові їх комплексного використання потребують чимало часу, але вони є досить ефективними на ринку.

Отже, для забезпечення та вдосконалення діяльності підприємства необхідно: створення на підприємстві ефективної маркетингової стратегії, визначення цільової аудиторії, організація реклами та просування товару.

1. Армстронг Г. Основи маркетингу / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – Діалектика. 2020. – 880 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – К. : центр учбової літератури. 2019. – 612 с.
3. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення / О. А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. – № 2. – С. 85–97.
4. Кравчук І. А. Пріоритети і перспективи управління маркетингом підприємств із різними бізнесовими можливостями / І. А. Кравчук // Вісник Житомир. нац. агроєкологіч. ун-ту: науково-теоретич. зб. 2019. – № 2 (29). – Т. 2. – С. 140–149.
5. Майовець Є. Маркетинг: теорія та методологія: Навч. посіб. / Є. Майовець. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка. 2015. – 450 с.
6. Сенишин О. С. Маркетинг: Навч. посіб. / О. С. Сенишин, О. В. Кривешко. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сьогодні менеджмент впливає майже на всі сфери діяльності організації. Зараз проблеми сучасних менеджерів вийшли на новий рівень і значно відрізняються від тих, які були в попередні роки. Відповідно, однією з найважливіших задач сьогодення є здатність знаходити відповідні методи і рішення для того, щоб пристосуватись до часу, ситуації та «управляти змінами» в організації [1].

Перш за все український бізнес, і не лише український, орієнтований на одержання прибутку. На жаль, економічна ситуація в нашій країні породжує зацикленість на грошах, нестачу творчого підходу. Звичайно є менеджери, які прагнуть покращити управлінську методику, правда у рамках своїх можливостей. Тому важливим і актуальним питанням є навчання менеджерів-управлінців, застосування нових методів управлінської освіти, підвищення кваліфікації топ-менеджерів [2].

Ще однією важливою проблемою є конкуренція. Ми можемо спостерігати, як у цілих галузях бізнесу виникають складності через те, що люди знищують один одного і не вміють співпрацювати. Особливо, якщо галузь висококонкурентна [3].

До проблем сучасного менеджменту можна також віднести слабку здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, їх найбільш значущі, на певний момент, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них [4]. Ці проблеми, на наш погляд, є надзвичайно актуальними.

В умовах війни менеджмент піддається трансформації, оскільки воєнні конфлікти створюють унікальні виклики та обмеження для управлінських процесів. Тому менеджери організації повинні бути готовими до зовнішніх викликів, які досить часто неможливо передбачити. Однак, практичний досвід показав, що бізнес в умовах війни стикається з такими основними проблемами менеджменту:

- затримка у реагуванні та прийнятті рішень;
- невідповідна організаційна структура та відсутність чітких цілей;
- надмірна залежність від зовнішніх порад і жорстке дотримання особистих принципів.

Під час війни підприємства втрачають здатність до ефективного планування, тому вони повинні бути більш гнучкими. Основні зусилля менеджерів повинні спрямовуватися на формування ефективної командної роботи, що характеризується гнучкістю, злагодженістю та здатністю до адаптації.

В умовах війни досить часто бізнес мусить повністю змінити свою організаційну структуру. Такі рішення дозволяють компанії міцніше

закріпитися на ринку, або, навпаки, ставати більш адаптивним до змінного попиту.

Визнаючи сильні та слабкі сторони жорстких ієрархічних структур та застосовуючи більш децентралізовані підходи до управління потенціалом, організації можуть ефективно долати виклики та використовувати можливості, які надає динамічне бізнес-середовище. Такий збалансований та адаптивний підхід сприяє гнучкості, просуває інновації та позиціонує бізнес для стабільного успіху.

Нездатність передбачити і адаптуватися до обставин, що швидко змінюються, може стати критичною помилкою в управлінні під час війни. Намагання вчепитися в минулі практики або опір необхідним змінам може виявитися згубним. Тому лідери повинні прагнути до стратегічного передбачення та адаптивності, щоб краще орієнтуватися в мінливому зовнішньому середовищі [5].

Необхідна інформація на основі цифрових даних прискорює процес прийняття рішень і сприяє їх гнучкості. Як наслідок, компанія матиме чітке уявлення про межі своєї діяльності [6].

Отже, сьогодні існує перелік дуже гострих проблем в сфері управління. При високих темпах розвитку економіки ці проблеми в Україні можна вирішити. При правильному формулюванні та функціонуванні механізму розв'язання проблем можна перемогти стандартними способами, в яких би проявах ця проблема не виникала. Здатність швидко приймати рішення, адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати прозорі канали комунікації з командою є вирішальними для успіху. Хоча універсального рішення не існує, дотримання основоположних принципів дозволяє керівникам орієнтуватися в умовах війни та спрямовувати свої організації до стійкості та успіху. Таким чином, управління у воєнний час передбачає ретельну навігацію в умовах численних змін, що вимагає адаптивності, передбачення і стратегічного планування.

1. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка. 2014. Вип. 1. С. 53-58.
2. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 2006. 206 с.
3. Колесніков Г. Вплив ментальності українського народу на політико-економічні процеси в суспільстві//Проблеми педагогічних технологій: Збірник наукових праць. Луцьк: 2000. №2. С. 13 - 20.
4. Терещенко В. О. Проблеми сучасного менеджменту в організації Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: зб. матеріалів доп. І Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Київ, 2018. С. 64-65.
5. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір 2022. No 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
6. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. Участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с

ПРАКТИКИ НОВОГО ТУРИЗМУ ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

В зв'язку із впровадженням нових технологій в туризмі, що дають можливість гнучко та сегментовано організовувати нові подорожі, конкурентоспроможні із традиційними пропозиціями, змінюються характер та структура туризму. На зміну масовому, стандартному та комплексному туризму приходять його нові види, впроваджені на замовлення, виходячи із попиту.

На нові практики туризму впливають демографічні зміни (старіння населення), стиль життя, характер роботи, частота та тривалість відпусток. Люди прагнуть нових, нестандартних подорожей. Їх зростаюча обізнаність, нові потреби стимулюють туристичний бізнес, спонукають до нововведень. Нові туристичні продукти займають ніші на ринковому просторі (наприклад, екологічний, пригодницький, екстремальний туризм). Стійку популярність має культурно-пізнавальний туризм, де постійно з'являються нові продукти.

Туристичні підприємства завжди були і зараз є активними прихильниками нових технологій. Сучасні досягнення в галузі телекомунікацій та електронного маркетингу забезпечують нові можливості для туристичного бізнесу та суттєво впливають на його моделі.

Інформаційні технології сприяють впровадженню он-лайн-туризму та он-лайн-подорожей на базі туристичних інформаційних систем та геоінформаційних технологій.

Технології он-лайн-туризму забезпечують прямі продажі туристичних послуг споживачам та об'єднують виробників, турагентів та посередників.

Технології он-лайн-подорожей забезпечують надання інформації з питань, які можуть виникнути під час планування туристичних поїздок та подорожей.

Туристичні інформаційні системи надають інформаційну підтримку організаціям, які займаються он-лайн-туризмом та он-лайн-подорожами. Інформація, одержувана з цих джерел, може бути вихідною точкою для планування подорожей, зіставлення цін та динамічного компонування турів.

Динамічне компонування туру дає можливість у масштабі реального часу складати на вимогу споживача або агента, що продає послуги, різні комбінації поїздки. Мандрівники можуть складати свою поїздку, обираючи кращі види транспорту та рейси, готелі, набір екскурсій тощо.

Можливість динамічно змінювати тури на замовлення призвела до постійного зростання продажів туристичних послуг.

Системний підхід у розвитку туризму виявляється у виборі напрямків поїздок – destinations. Дестинація - це місце (територія) відвідування, яке приваблює туристів своїми специфічними природними та рекреаційними ресурсами, пам'ятками, історичною та культурною спадщиною.

Дестинації можуть бути різних розмірів, починаючи від території всієї країни і закінчуючи маленьким містечком чи селищем. Послуги, що пропонуються в дестинаціях, є громадськими ресурсами, включаючи ландшафти, що охороняються. Це можуть бути національні природні, регіональні ландшафтні парки, пам'ятки природи, дендрологічні парки, ботанічні сади, парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва, зоопарки тощо. Місцевий колорит надає їм яскраво виражену привабливість, а специфічні атракціони та пам'ятки - унікальність.

Мандрівники вибирають той напрямок поїздки, який найбільше підходить для задоволення їхніх потреб. Вони готові платити за надані їм блага, причому готовність платити зростає залежно від унікальності місця перебування.

Наявність дестинацій залежить від багатьох умов. Це місцезнаходження та транспортна доступність, рівень цін та їх сезонні коливання тощо. Дестинації мають життєвий цикл, що залежить від цих умов, традицій, моди на певні види відпочинку. Прикладом життєвого циклу дестинацій є курорт „Буковель”. Ця туристська зона дуже популярна в зв'язку із входженням у моду швидкісного спуску на лижах після 1980-х рр., що спричинило розвиток комплексної туристичної індустрії. Життєвий цикл швидкісного спуску на лижах практично знаходиться на піку свого зростання і поповнюється розвитком нових ніш туристичного ринку, таких як катання на сноубордах, що призвело до ще більшого розширення частки ринку швидкісного спуску, з'явилися нові сучасно оснащені центри різноманітного зимового відпочинку. Крім того, в наш час турист може обирати між зимовим гірськолижним спортом і дайвінгом на південних курортах так і займатися ними обома у відповідні сезони року.

Майбутнє традиційних дестинацій багато в чому залежить від туристичної політики держав та окремих регіонів, орієнтованої на впровадження нових практик туризму. Така політика має допомогти розширити життєвий цикл туристичних продуктів та послуг та досягти постійних показників зростання.

Країни традиційного туризму останні 50 років розвивали індустріальні методи ведення туристичного бізнесу, щоб забезпечити зростаючий туристичний попит, його інтернаціоналізацію та конкурувати з появою нових конкурентних туристичних регіонів.

Нововведення в туризмі часто складаються із серії дрібних кроків, які ведуть до поступового розвитку та є процесом із зворотним зв'язком. У передових туристичних компаніях нові туристичні практики практично програмуються та є стандартною складовою при прийнятті рішення щодо подальшого розвитку. Для того, щоб не бути захопленими зненацька несподіваними інноваціями на ринку, компанії виділяють частину свого бюджету на дослідження та розвиток.

1. Крупський О.П. Концептуальні засади управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Менеджмент інновацій. - 2015. - Вип. 4. - Т. 22. - С. 64-71.

2. Мізюк Б.М. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії / Б.М. Мізюк, Б.Я. Полотай // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2016. - Вип. 51. - С. 45-49.

*Члек Р.М., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Сяська О.В., к.е.н, доцент кафедри менеджменту РДГУ
Маишта Н.О., к.т.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

АЛГОРИТМ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ КОМПЛЕКСОМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища ефективно управління маркетинговим комплексом стає стратегічно важливим фактором для успішної діяльності виробничого підприємства. Управління маркетинговим комплексом дозволяє ефективно взаємодіяти з ринком, адаптуватися до змін та забезпечувати конкурентоспроможність.

З огляду на те, що чіткий та послідовний аналіз особливостей управління маркетинговим комплексом не лише сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, а й дозволяє визначити перспективні напрямки його розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища, то обрана тема є вкрай актуальною.

Метою роботи є запропонувати чіткий алгоритм, який дозволяє проаналізувати особливості управління маркетинговим комплексом виробничого підприємства.

Аналіз особливостей управління маркетинговим комплексом виробничого підприємства варто проводити у такій послідовності:

1. Охарактеризувати специфіку основних складових маркетингового комплексу виробничого підприємства. Доцільною є характеристика із використанням традиційної концепції 4P – product, place, price та promotion.

2. Проаналізувати структуру системи управління маркетинговим комплексом, предмет управління в системі маркетингового комплексу, суб'єкти управління маркетинговим комплексом, об'єкти управління маркетинговим комплексом.

Під час характеристики системи управління маркетинговим комплексом слід встановити сукупність підрозділів виробничого підприємства, які забезпечують ефективне функціонування маркетингового комплексу підприємства.

Аналіз предмету управління в системі маркетингового комплексу підприємства передбачає встановлення ключових факторів та аспектів, які впливають на ефективність маркетингових стратегій виробничого підприємства.

Під час встановлення суб'єктів управління маркетингового комплексу підприємства слід описати діяльність тих відділів та посад, які відповідають за реалізацію основних складових маркетингового комплексу – товару, місця, ціни та розповсюдження. Зазвичай на виробничих підприємствах такими суб'єктами є топ-менеджмент, маркетингові та збутові структурні підрозділи.

Під час виокремлення об'єктів управління маркетингового комплексу підприємства слід пам'ятати, що такими об'єктами зазвичай є продукція,

маркетингові заходи підприємства, стратегія ціноутворення та логістика постачання.

3. Побудувати організаційну структуру управління маркетинговим комплексом для чіткого розуміння взаємозв'язків та підпорядкування основних суб'єктів системи управління маркетинговим комплексом.

4. Охарактеризувати функції управління маркетинговим комплексом виробничого підприємства: аналіз, планування, організація, мотивація, регулювання та контроль. В процесі характеристики функцій управління суттєву увагу слід звернути на встановлення недоліків у реалізації таких функцій.

5. Провести оцінку ефективності управління маркетинговим комплексом підприємства. Для здійснення такої оцінки можливим є застосування різних підходів –розрахунок одиничних показників, які характеризують окремі складові маркетингового комплексу; розрахунок комплексного показника ефективності маркетингової діяльності; оцінка ефективності відповідно до існуючих концепцій управління маркетингом; оцінка ефективності відповідно до науково-методичних підходів тощо [1], [2], [3], [4].

Отже, застосування запропонованого алгоритму дозволить провести повну та об'єктивну оцінку особливостей управління маркетинговим комплексом виробничого підприємства та встановити проблемні місця у такому управлінні.

1. Герасимyak Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/50.pdf

2. Деділова Т., Осьмірко І. Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. №30. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/284399>

3. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. Ефективна економіка. 2019. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf

4. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 45. С. 84 – 90. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/17.pdf

*Чорнолоз С.О., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Микитин Т.М., к.т.н., професор кафедри менеджменту РДГУ*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

В економічній теорії та практиці значення ефективності є пріоритетним завданням кожного господарюючого суб'єкта. Ключова прерогатива ефективного результату роботи організації – діяльність, в основі якої лежить ухвалення виробничих й управлінських рішень керівництва. Сьогодні в науковому полі проблематика ефективного забезпечення діяльності бізнес-організацій є надважливою.

Вивчаючи проблему ефективності суб'єктів господарювання, важливим чинником у забезпеченні їх бажаного результату посідає система управлінських механізмів, яка, залежно від галузевої специфіки та масштабності бізнесу, буде різнитися сукупністю інструментів, принципів, процесів і методів їх застосування. Така сукупність управлінських засобів необхідна для керівного складу організації, щоб зорганізувати систему на потрібний ефективний кінцевий результат її роботи.

З точки зору науковців та експертів із економіки, визначено, що основною ланкою економіки держави є підприємство – майданчик, на якому відбувається перетворення засобів та предметів праці в готовий продукт, що далі реалізується на ринку товарів і послуг.

Аналіз наукових джерел та періодичних видань за предметом дослідження показав, що не існує єдиного підходу щодо визначення сутності поняття «ефективність» як економічної категорії. Вважаємо, що кожне тлумачення даного поняття заслуговує на увагу, адже дає можливості вивчати зазначену проблематику різносторонньо. У табл. 1 наводиться система окремих авторських підходів щодо тлумачення поняття «ефективність» як економічної категорії.

У результаті дослідження виявлено, що тлумачення категорії «ефективність» вітчизняними науковцями розкривається як:

- 1) результат, що співвідноситься до витрат підприємства – відносна величина;
- 2) результативність, що є наслідком ефективного операційного менеджменту та продуктивності праці;
- 3) результат досягнення конкретних завдань підприємства через його спроможність (потенціал).

Вважаємо, що ефективність організаційної системи – це не лише кількісно-вартісний результат функціонування суб'єкта господарювання у вигляді нарощення обсягів виробництва та збуту товарів, робіт, послуг і як результат – отримання відповідних економічних вигод, але й інші якісні досягнення серед яких – репутація, галузеве позиціонування, комунікативна та соціальна політика, доброчесність, доступність та інше. Саме останні результати роботи суб'єктів господарювання є наслідком якісної управлінської політики керівництва, власників.

Таблиця 1

Розкриття сутності поняття «ефективність» як економічної категорії,
сформовано автором із використанням джерел [4, с. 138-142; 9, с. 8-9]

Автор, номер джерела у списку	Тлумачення поняття «ефективність»	Зміст поняття
Бедринець М. Д. [1, с. 187]	-комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів	<i>Продуктивність</i>
Братанич М. В., Полозова Т. В. [2, с. 155]	-відносний показник, що характеризується динамічністю та висвітлює результативність діяльності з використання ресурсів для досягнення поставленої мети на релевантному проміжку	<i>Результативність як змінний показник</i>

Морщенок Т. С., Біляк О. М. [3, с. 9]	-результативність діяльності (процесу, проекту, реалізації заходів), що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату; -комплексна оцінка результатів використання всіх видів ресурсів; -ступінь досягнення визначених цілей	<i>Результативність на основі факторного аналізу</i>
Окорокова Д. С. [4, с. 140]	-визначається як процес розширеного виробництва, інакше кажучи, міра досягнення поставлених цілей та задач підприємством, притаманних розширеному виробництву: зменшення обсягів витрат виробничих ресурсів, збільшення обсягів продукції, що випускається, її здешевлення	<i>Результат через дієвість операційного менеджменту</i>
Осипова В. І. [5]	-спроможність суб'єкта господарювання забезпечувати відтворення витрат, пов'язаних з виробництвом, а також накопичень, необхідних для вирішення інвестиційних, інноваційних, соціальних, екологічних та інших завдань розвитку виробничої сфери підприємства	<i>Спроможність щодо вирішення конкретних завдань</i>
Перерва П. Г., Кравчук А. В. [4, с. 140]	-комплексний показник позитивної економічної результативної діяльності, що характеризується найбільш оптимальним відношенням отриманого ефекту чи результату до витрачених ресурсів, з метою досягнення поставлених цілей	<i>Комплексний показник як результат ефективної діяльності</i>
Покропивний С. Ф., Колот В. М. [6]	-кількісне співвідношення показників результатів (ефекту) і витрат на їх (його) досягнення. В інноваційній діяльності основним показником результатів є абсолютна величина приведенного грошового потоку, а витрат – обсяг інвестиційного капіталу	<i>Результативність як результат капіталовкладень інноваційної політики</i>
Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Є. Б. [4, с. 140]	-результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, що зумовив отримання цього результату; -досягнення найбільшого обсягу виробництва із застосуванням наявної обмеженої кількості ресурсів або забезпечення заданого випуску при мінімальних витратах»	<i>Результативність</i> <i>Досягнення як результат</i>
Руснак П. П., Жебка В. В., Рудий М. М., Чалий А. А. [7, с. 210-211]	-є кінцевим корисним результатом від застосування всіх виробничих ресурсів і визначається порівнянням одержаних результатів і виробничих ресурсів, тобто, це узагальнювальна економічна категорія, якісна ознака якої відображається в високій результативності використання засобів виробництва і праці	<i>Результат як наслідок ефективного операційного менеджменту та продуктивності праці</i>
Шегда А. В. [8, с. 507]	-відповідне співвідношення результату й мети або ж результату і витрат на його досягнення	<i>Як відносна величина</i>

У свою чергу управління діяльністю підприємства з ефективним результатом можливе лише за умови перманентної ідентифікації чинників його середовищ.

На нашу думку ефективність – це результат адаптивного галузевого управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, зосередженого на максимальному використанні його внутрішнього потенціалу з оптимальним ресурсним використанням, ефективних комунікацій, який здійснюється згідно запитів та вимог ринку, з його зовнішнім оточенням.

1. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 4. С. 183–190.
2. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 153–155.
3. Морщенок Т. С., Біляк О. М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 7–13.
4. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 137–143.
5. Осипов В. І. Дослідження категорії «ефективність» в системі соціально-економічного розвитку суспільства. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2016. № 1. Т. 15. С. 49–66.
6. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 332 с.
7. Руснак П. П., Жебка В. В., Рудий М. М., Чалий А. А. Економіка сільського господарства. Київ : Урожай, 1998. 320 с.
8. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посібник. Київ : ТзОВ «Знання», 2002. 583 с.
9. Власова Г. В. Економічне обґрунтування програми підвищення ефективності виробництва у сільськогосподарських підприємствах Рівненської області. Кваліфікаційна робота : Дубляни, Львівський НАУ, 2021. URL: http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/111/1/Vlasova_mag.pdf

Шушаріна В.С. здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Максимчук Н.С. к.психол.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ДЛЯ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Реформування будь-якої системи менеджменту, насамперед, вимагає змін та нововведень. Для того, щоб будь-яка реформа була ефективною та результативною, впровадження будь-якої інновації має супроводжуватися психологічною підтримкою. Інноваційна практика є досить складною та неоднозначною через процедури впровадження та адаптації інновацій.

Актуальним стає вирішення проблеми ставлення людей до інновацій та діагностика їх поведінки в контексті впровадження змін в організаціях. Питання психології управління та впровадження інновацій привертають увагу дослідників і практиків і певним чином впливають на дослідження проблем

суспільних трансформацій. На сьогодні питання інноваційної поведінки в контексті психології управління та психології особистості є особливо актуальним і мало розробленим. Однією з найважливіших проблем сучасної психології управління є відведена недостатня увага до індивідуальних потреб і розвитку кожного працівника. Хто є така інноваційна особистість і які психологічні передумови її розвитку? Перш за все, така людина повинна мати почуття інноваційності. Як сферу позасистемного мислення інноваційну свідомість можна визначити як різновид усвідомлення, що включає цілі, мотивації, напрямки, психологічні установки тощо., спрямованих на здійснення певної роботи. Структура або функція, система і норми об'єкта інновації перетворюються в інноваційну свідомість, яка є регулятором інноваційної поведінки. Але в той же час немає прямої залежності між типом інноваційної поведінки (активна, нейтральна, неприйняття) і типом інноваційної свідомості.

Інноваційна свідомість має такі характеристики:

- а) домінування спрямованості інноваційної діяльності порівняно зі стандартами;
- б) наявність оцінок інноваційності (або шкал);
- в) стійка (але не надмірна) мотивація;
- г) потреба в інноваціях;
- д) інноваційні ідеї [3].

З точки зору економічного підходу інновації постають як динамічний елемент підприємства, без якого подальший розвиток підприємств, економіки загалом суспільства буде обмеженим. Інновація є сукупністю прогресивних нових змін, які безперервно відбуваються в часі та просторі [1].

Існує багато інноваційних методів і підходів до вирішення проблем сучасної психології управління. Це використання методів візуальної комунікації, використання нових технологій, використання інструментів для покращення комунікації всередині організації, розвиток лідерства та емпатії, а також залучення працівників до вирішення проблем і прийняття рішень.

Сучасні менеджери повинні бути готові постійно вдосконалюватися та вивчати нові методи роботи. Технологічний розвиток вимагає постійного навчання та адаптації до нових ситуацій. Наприклад, інтеграція штучного інтелекту в процеси управління може ефективно аналізувати великі обсяги даних для прийняття більш обґрунтованих рішень. Крім того, важливо розвивати комунікативні навички та розуміти психологічні аспекти роботи з людьми. Управління в постійно мінливому середовищі вимагає вміння надихати та мотивувати співробітників і створювати ефективні команди.

Сучасна психологія управління стикається з багатьма викликами, ефективним засобом її вдосконалення є впровадження інноваційних методів. Загальна мета інновацій у психології управління полягає в тому, щоб забезпечити більш ефективне та гнучке лідерство для вирішення викликів сучасного бізнес-середовища. Використання інноваційних методик у сучасному менеджменті значно полегшує вирішення проблем і сприяє вдосконаленню психології управління організаціями.

Управління людськими ресурсами часто базується на загальноприйнятих стандартах і моделях, де часто не враховуються індивідуальні особливості та

потреби кожного працівника – це призводить до зниження мотивації та задоволеності співробітників, а також до втрати мотиву, який не відповідає загальноприйнятим стандартам. Інноваційні підходи, такі як персоналізоване управління, розвиток лідерства та створення індивідуальних кар'єрних шляхів, можуть бути використані для посилення уваги до індивідуальних потреб працівників[2].

Ще однією проблемою сучасної психології управління є недостатня увага до психічного здоров'я та стабільності співробітників. Напружене та стресове робоче середовище часто призводить до емоційного та психологічного вигорання працівників, що негативно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Мало досліджень і уваги приділено розробці методів підтримки психічного здоров'я співробітників і стресостійкості. Якщо більше приділяти увагу інноваційним підходам, таким як психологічна підтримка та програми боротьби зі стресом, це вплине на покращення практики управління та забезпечить стійкість та задоволеність працівників.

Сучасні інноваційні підходи до психології управління можуть включати:

1. Нейробіологію та нейрофізіологію для кращого розуміння, як працює мозок і як він впливає на управлінські рішення. Наприклад, вивчення та розвиток емоційного інтелекту, що впливає на здатність приймати рішення та ефективно спілкування.

2. Застосування віртуальної реальності (VR): використання VR для тренування управлінських навичок, таких як лідерство, спілкування та прийняття рішень. Це дасть можливість попрактикуватися в реальних ситуаціях, необхідних для успішного управління.

3. Використання штучного інтелекту (AI): Впровадження штучного інтелекту в процеси управління для аналізу даних, прогнозування тенденцій і прийняття ефективних рішень. Штучний інтелект зможе допомогти виявити потенційні проблеми та запропонувати рішення.

4. Групова динаміка: використовувати соціологічні та психологічні теорії для вивчення групової динаміки та позитивних взаємодій. Це допоможе створити ефективні команди та буде сприяти співпраці.

5. Гейміфікація: використання елементів гри, щоб мотивувати та залучати співробітників до досягнення цілей. Це може включати значки, таблиці лідерів, бонуси та інші механізми для заохочення прогресу.

6. Психосоматика: застосування знань про взаємозв'язок між психічними станами та фізичним здоров'ям, щоб підтримувати благополуччя та ефективність співробітників.

7. Вивчення психології позитивного ставлення, що зацентрує увагу на позитивних аспектах менеджменту, таких як визнання досягнень співробітників, розподіл службових обов'язків і забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі.

8. Аналіз настроїв: використання алгоритмів та аналіз даних, щоб визначити емоції співробітників і реагувати на них. Це допоможе підвищити задоволеність робочим місцем і продуктивність, а також покращить

комунікацію та лідерство в організації. Крім того, аналіз настроїв допомагає зрозуміти та передбачити споживачів, наприклад, аналізуючи емоційні реакції на рекламу чи продукти. Однак розробка впровадження такої системи може вимагати розгляду використання персональних даних і захисту конфіденційності [4].

Підсумовуючи вище сказане, ми дійшли висновку, що якщо достатньо вивчати особистість, психологію управління і вміло застосовувати керівнику ці знання на практиці, то інноваційний процес в організації буде проходити легко та невимушено. Дуже важливо, щоб дослідження такого векторного спрямування були пов'язані безпосередньо з людськими ресурсами і розвитком потенціалу. Застосування на практиці психологічних розробок стосовно значення інноваційності для будь-яких процесів реформування, на нашу думку, надасть можливість удосконалити психологічну систему управління будь-якої організації.

1. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підручн. Тернопіль: Економ. Думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
2. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу .*Тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.)* / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.екоп. ун-т, 2023. 197 с
3. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
4. Психологія управління в організації : навч. посібн. Вінниця, 2016. 150 с.

Ярмолін С.М., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Савченко О.Р., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК КАДРОВИХ РЕСУРСІВ

Суворий та складний ринок сьогодення, що вимагає від керівників організацій якісних рішень, вчасної реакції та креативу, все більше доводить актуальність наявного інтелектуального капіталу в них. Персонал кампаній є одним із найбільш цінних ресурсів, що визначає результативність функціонування організацій та спроможність їх розвитку в умовах змін та посиленої конкуренції. Важливим аспектом фахової спроможності та трудової активності персоналу є його професійний розвиток.

Професійний розвиток кадрів має відбуватися з урахуванням стратегічних аспектів господарської, кадрової політики організації, соціально-економічних законів, психології праці та теорії менеджменту [1, с. 108]. Натомість Міненко М. А. більшу увагу зосереджує на індивідуальній спроможності працівника до професійного росту й визначає його здатності до генерування нових ідей, бажання регулярно підвищувати власні освітній та професійно-кваліфікаційний рівні, уміння адаптувати особисті психофізіологічні характеристики до умов

виробництва при управлінні кадровим потенціалом [2]. Вважаємо, що такий розвиток слід розглядати як комплексний взаємовигідний процес, що здійснюється на засадах партнерства. Зі сторони організації – сприяння та створення належних умов, зі сторони працівника – використання наданих йому можливостей із подальшою максимальною віддачею для бізнесу та свого самоствердження.

Розглядаючи організацію як формальну структуру, професійний розвиток кадрів за масштабністю та змістом слід планувати відштовхуючись від фактичного соціального потенціалу, визначення якого слід тлумачити в розрізі таких складових (рис. 1).

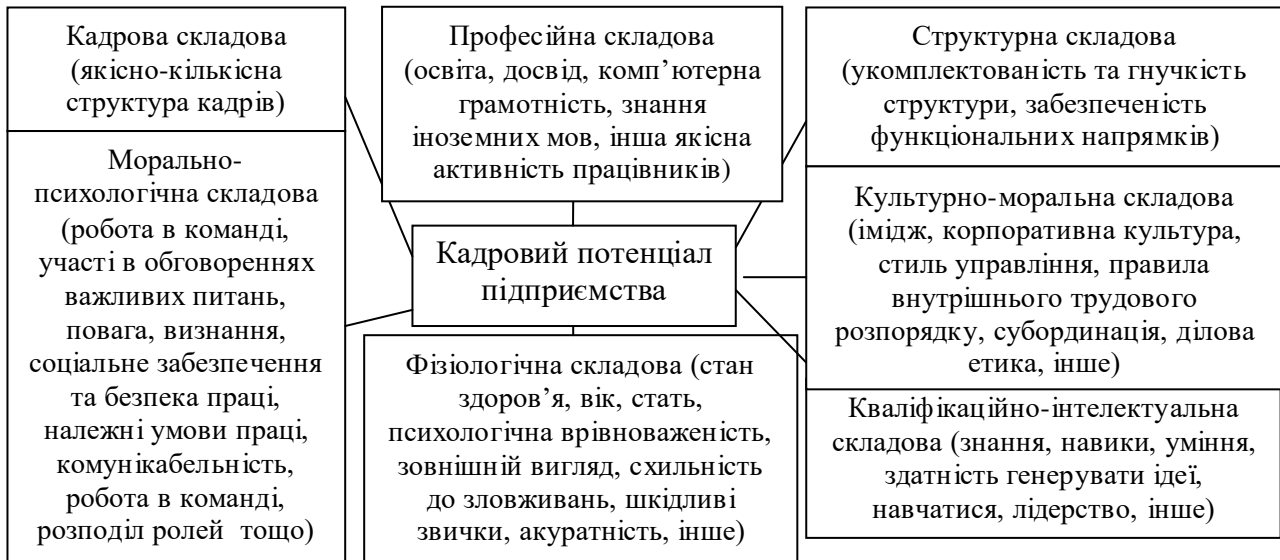


Рис. 1. Складові елементи кадрового потенціалу підприємства *Розроблено автором на основі [1, с. 108; 3, с. 119]*

Політика організації щодо професійного розвитку кадрів має відбуватися на основі організаційного, мотиваційного, фінансового сприяння (повна або часткова сплата за навчання, курсів підвищення кваліфікації, організація наукових заходів (семінари, тренінги, конференції, симпозіуми, обмін досвідом та інші форми професійної комунікації) та науково-методичного забезпечення.

Чинна практика з використання певних видів та форм професійного розвитку сучасних організацій диктується їх галузевою особливістю, змінами що в них відбуваються та завданнями впроваджуваних реформ. Особливого значення даний процес набув у сфері охорони здоров'я, яка проходить цикл реформування, і найбільш вагомим питанням якої є постійний кадровий розвиток медичного персоналу.

Систематизувавши інформацію, наведену науковцями, що стосується проблеми професійного кадрового розвитку, у таблиці 1 пропонуємо перелік видів та форм навчання працівників як одного з найбільш поширених та дієвих способів їх розвитку.

Таблиця 1

Систематизація видів та форм навчання працівників,
сформовано автором на основі [4, с. 353-364; 5, с. 339-442; 6, с. 352; 7, с. 45-48]

Види навчання	Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами	Поширенні методики, спрямовані на зростання професійного розвитку медичного персоналу
- первинна професійна підготовка; - професійно-технічне навчання; - адаптаційне навчання; - перепідготовка персоналу; - підвищення кваліфікації; - підтримувальне навчання; - випереджувальне навчання; - навчання представників замовника; - навчання кадрового резерву; - навчання за програмами трудової кар'єри; - навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі; - навчання за програмами MBA	- інструктаж; - копіювання; - ротація; - коучинг; - наставництво; - метод ускладнених завдань	- урок; - лекція; - розгляд практичних ситуацій (кейсів); - ділові ігри; - моделювання; - тренінг сенситивності; - цільові професійні тренінги; - рольові ігри; - відкрите навчання; - дистанційне навчання; - електронне навчання; - інші форми навчання	- тренінги з управління/менеджменту для керівників першої ланки сфери охорони здоров'я; - орієнтаційні практики для нових медпрацівників; - професійне навчання – професійна підготовка (довузівська підготовка; вища освіта; післядипломна освіта), перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників; - наставництво; - розвиток персоналу без витрат – коучинг та наставництво, участі в журнальних клубах та професійних асоціаціях, долучення до просвітницьких програм для медпрацівників, урядових програм, навчальних програм внутрішньої підготовки, самостійне (електронне) навчання, інші форми; - ротація кадрів; - участі в програмах обміну; - відвідування конференцій, семінарів, виставок, з'їздів інше; - курсове навчання (внутрішні (на підприємстві) і зовнішні, інше

Колісніченко Н. вивчаючи досвід сучасної зарубіжної практики з управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я розкриває такі переваги окресленого процесу:

1) утримання медпрацівників (медпрацівник, який навчається, розвиває власну лояльність до сфери своєї діяльності, у нього з'являється відчуття користі від особистого, професійного та кар'єрного зростання);

2) формування високий моральний дух персоналу (медична галузь – це саме те середовище, в якому відбувається процес заохочення до навчання та сприйняття професійного розвитку позитивних, мотивованих і відданих медпрацівників, їх формування та самоствердження);

3) покращення ефективності практики (орієнтація та перехресне навчання важливі для безперебійної роботи закладу охорони здоров'я; стабільність і довгостроковість – це результати низької плинності кадрів, які сприяють підвищенню ефективності роботи закладу);

4) зростання посадової компетентності (медперсонал, який пройшов навчання, є більш продуктивним та впевненим у виконанні своїх професійних функцій; як клінічний, так і адміністративний персонал потребує постійного навчання, щоб бути обізнаними в інноваціях медичного практикування);

5) задоволення пацієнтів: навчання персоналу позитивно впливає на пацієнтів, які отримують якісну медичну допомогу [7, с. 44–45; 8, с. 987].

1. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах : теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 70. С. 107–113.

2. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy. nauka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf (дата звернення: 06.12.2023).

3. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

4. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : ХНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

5. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.

6. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л. Організація діяльності закладу охорони здоров'я : нав. посіб. Тернопіль : Крок. 2021. 516 с.

7. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник : Державне управління*. 2023. № 1(13).

8. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health : workforce 2030. WHA69/38. 2016. World Health Organization : websit. URL : http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA_69/A69_38-en.pdf (дата звернення: 06.12.2023).

СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

*Кічула А.Р., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Микитин Т.М., к.т.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ*

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Лікарі та пацієнти оцінюють медичну послугу по-різному. Медичні працівники звертають більше уваги на професійну компетенцію, ефективність та безпечність. З їхньої точки зору, якість медичної допомоги - наявність у медпрацівника навичок, ресурсів та умов, необхідних для покращення здоров'я пацієнтів, знання та вміння виконувати професійні обов'язки. Для пацієнтів забезпечення якості оцінюється як з точки зору отримання ними кваліфікованої медичної допомоги, так і з точки зору оцінки процесів обслуговування, що в комплексі і складає поняття «медична послуга». Для пацієнта важливими складовими якості медичної послуги є: зручність розташування медичного закладу та запису на прийом до лікаря, чистота та безпека, відсутність черг, ввічливість персоналу, грамотні відповіді співробітників медичної установи на поставлені запитання, нове обладнання, комфортне перебування в палаті, наявність аптеки та кафе, і, звичайно, кваліфікована медична допомога, відсутність ускладнень, можливість консультацій з лікарем після виписки з стаціонару.

В літературі можна зустріти багато визначень поняття «якість медичної послуги». За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), «якість - це точне (відповідно до стандартів) виконання різних видів медичного втручання, які вважаються безпечними, доступні у фінансовому відношенні для даного суспільства і здатні здійснити позитивний вплив на рівень смертності, захворюваності, непрацездатності і нераціонального харчування» [1]. Аведіс Донабедіан [2] вважає що якість медичної допомоги визначається використанням медичної науки та технології з найбільшою користю для здоров'я людини, при цьому без збільшення ризику. Рівень якості, таким чином, це ступінь досягнення балансу користі і ризику для здоров'я. М. Рьомер і С. Монтойя Агіляр під якістю медичної послуги розуміють відповідне проведення (згідно з стандартами) всіх заходів, які є безпечними, прийнятними в сенсі витрачених коштів в даному суспільстві та впливають на смертність, захворюваність, інвалідність [3].

Концепція якості медичної послуги є глобальною та різнобічною. Експерти зазвичай розрізняють декілька основних характеристик якості:

- професійна компетенція: стосується рівня навичок та вмінь, які реалізуються в процесі діяльності людей, які надають медичне обслуговування, діяльності керівництва і обслуговуючого персоналу;

- доступність медичної допомоги: під нею розуміють ступінь, в якому медична допомога може безперешкодно надаватися, незалежно від географічних, економічних, соціальних, культурних, організаційних або мовних факторів;

- результативність: мається на увазі ступінь, в якому лікування пацієнта приводить до покращення його стану або бажаного результату;

- міжособистісні стосунки: цей фактор стосується взаємодії між надавачами послуг і споживачами, а саме: між керівництвом і персоналом, медичними працівниками і пацієнтами;

- ефективність: це постійно існуюча напруга між потребою в обслуговуванні та наявними ресурсами здійснення допомоги. Проект забезпечення якості визначає ефективність як надання оптимальної медичної допомоги населенню, тобто оптимальну кількість медичної допомоги, досягну при використовуваних ресурсах;

- безперервність: це ступінь, в якому пацієнт отримує необхідне йому обслуговування без перерв, зупинок або надмірних повторів діагнозу або лікування;

- безпечність: стосується ситуації, в якій система медичної допомоги знижує ризик пошкоджень, інфікування, шкідливих побічних явищ та іншої шкоди, нанесеної в процесі надання медичної допомоги;

- комфортність: належить до тих характеристик медичного обслуговування, які безпосередньо не стосуються клінічної ефективності, але можуть позитивно вплинути на задоволеність пацієнта якістю обслуговування. Комфортність визначається як зовнішній вигляд і чистота всіх використовуваних приміщень, обладнання та персоналу, а також заходи, що вживаються для забезпечення комфорту та зручності пацієнта. [4]

Вирішити питання покращення якості медичних послуг можна за допомогою введення в медичних закладах сучасних систем управління, наприклад, системи управління якістю на базі міжнародних стандартів якості ISO 9000. Коли говорять про «стандарти серії ISO 9000», мається на увазі три міжнародних стандарти: ІСП 9000:2008 «Системи управління якістю, основи і термінологія», ISO 9001:2008 «Системи управління якістю, вимоги», ISO 9004:2008 «Системи управління якістю. Керівництво з покращення і підвищення ефективності». Функціонування такої системи управління орієнтовано на забезпечення потреб пацієнтів і постійне покращення якості медичних послуг. Очевидно, що, ознайомившись зі стандартами, ми не отримаємо чіткої відповіді з приводу практичного використання стандарту в медицині, оскільки вони описують загальні механізми взаємодії процесів.

Стандарт якості серії ISO 9001 можна використовувати в медичних закладах як базовий, з обов'язковою розробкою і запровадженням внутрішніх документів, в залежності від специфіки роботи медичного закладу. Стандарт ISO 9001 базується на двох методологічних аспектах: 1) процесному підході та орієнтації на споживача (пацієнта) і 2) забезпеченні очікувань споживачів

(пацієнтів). Внутрішня документація по якості описує взаємодії процесів та послуг у відповідних протоколах, положеннях, інструкціях, а також передбачає обов'язковий моніторинг і контроль всіх процесів з аналізом отриманих результатів, метою якого є постійне покращення якості і вибору оптимальних і ефективних методик надання послуг.

Принциповою умовою в розробці внутрішніх стандартів якості є слідування нормативним вимогам законодавства України: враховуються нові закони, постанови, накази, протоколи та інші нормативні документи, в тому числі, санітарно-гігієнічного, правового та економічного характеру. Стандарти можуть бути розроблені як для структури, так і для процесу і результатів діяльності медичного закладу.

Для того щоб забезпечити обслуговування високої якості, медичній організації необхідно сформулювати свої цілі та задачі і задокументувати всі процедури. Одним з принципів управління якістю є залучення персоналу до процесу впровадження стандартів якості. Медпрацівники всіх рівнів повинні брати участь в розробці протоколів, оскільки персонал на місцях часто розуміє реальні умови краще, ніж керівництво на високому рівні. Розроблені в результаті спільних зусиль протоколи виявляються більш ефективними та правильними. Також участь персоналу приводить до очевидного покращення якості, оскільки медпрацівники в цьому разі впроваджують протоколи, які ж самі розробили. Нарешті, будучи задіяним в обговоренні самого поняття якості, персонал краще розуміє і сприймає діяльність по забезпеченню якості. Клінічні стандарти, або протоколи, визначають медичні процеси, які повинні бути виконані. Протоколи – це «систематично розроблені положення, які мають на меті допомогти медпрацівнику і пацієнту прийняти правильне рішення відносно надаваної допомоги в певних клінічних ситуаціях».

Медичні протоколи повинні переглядатися регулярно і своєчасно. На сьогодні не немає певного правила, як часто їх потрібно робити, оскільки це визначається декількома факторами. Наприклад, в тих областях, де накопичення медичних знань відбувається швидко, така необхідність виникає частіше; іншими словами, протокол, який стосується процедури високого ризику, має переглядатися значно частіше, ніж той, який стосується відносно простої процедури. Ідея в тому, щоб виникаючі на практиці і в теорії зміни були також відображені в протоколі.

Впровадження стандартів і сертифікація системи якості дають можливість виявити неефективні ланки в діяльності медичної організації, підвищити ефективність використання ресурсів, уникнути як дублювання робіт, так і оголення окремих ділянок, документувати всі виробничі операції, встановити відповідальність за кожну з них, провести структурування виробничих процесів і вибудувати чіткі технологічні схеми, а найголовніше – суттєво підвищити якість медичних послуг.

1. Вуорі Х.В. Забезпечення якості медичного обслуговування. Концепція і методологія. – Копенгаген: ЄРБ ВОЗ, 1985. – 179 с.

2. Donabedian A. The quality of care: how can it be assessed? // JAMA. – 1988. – Vol.260. – P. 1743-1748.
3. Хвисюк М.І., Парфьонова І.І. Менеджмент в охороні здоров'я.– Харків: ТОВ «Оберіг», 2008. – Ч. 2. - 552 с.
4. Сміянов В.А., Павлюк П.О. Сучасна концепція якості медичної допомоги// Вісник СумДУ. Серія Медицина, №1'2011, с.5-12.

*Мікуліч В.О., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти першого року навчання
за спеціальністю 073 «Менеджмент», МЕГУ
Артюшок К.А., к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів, МЕГУ*

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Парадигма реформування місцевого самоврядування в Україні передбачає важливим джерелом сталого розвитку залучені громадою інвестиції. Інвестиційні ресурси можуть бути використані громадою при забезпеченні умов існування громадських організацій і розробки цими організаціями проєктів для організацій донорських. Таким чином, проєктний менеджмент - надзвичайно актуальна складова діяльності органів місцевого самоврядування, які, в сучасних умовах сповільнення темпів розвитку громад внаслідок збройної агресії РФ вимушені підвищувати свою ефективність, несучи відповідальність перед членами громади за якість життя на відповідній їй території.

Використання проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування досить широко досліджені у працях Д. Г. Безуглого [1], Ю. В. Боквикової [2], Р. М. Костюкевича [3], А. Ф. Мельник [4], О. М. Непомнящого [5], А. С. Полянської [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Л. В. Ричкіної [7], Є. Г. Удод [8] та інших, проте торкаються, в основному, стратегічного планування, управління муніципальними проєктами. А власне проблема забезпечення за рахунок реалізації проєктів сталого розвитку громад потребує додаткового дослідження, спрямованого на визначення факторів, які детермінують необхідність і можливість застосування проєктного менеджменту на етапі швидких соціально-економічних трансформацій, пов'язаних з децентралізацією влади в Україні.

Актуалізація суспільного запиту українського суспільства до реформування практично всіх владних структур вимагає пошуку і впровадження інноваційних способів розв'язання конфліктів між приватним і суспільним інтересами, громадським і державним баченням, індивідуальним і управлінським підходом до розв'язання соціальних, економічних, політичних та інших суспільних проблем. Органи державної влади обмежені при цьому нормативними документами, які регламентують здійснення їх діяльності у виключно законодавчій площині.

Таку регламентованість мають можливість «обійти» органи місцевого самоврядування, які представляють самостійну владу територіальної громади і наділені правом розв'язувати значну кількість питань на власний розсуд, приймаючи і впроваджуючи прийнятні і необхідні громаді локальні рішення.

Концепція реформування місцевого самоврядування в Україні, законодавчі акти, які забезпечують механізм її реалізації, передбачають не лише зростання повноважень громад і органів місцевого самоврядування, а й зміщення їх уваги на соціальний та економічний розвиток територій громад. За таких умов пошук джерел і можливостей розвитку стає життєво необхідним для існування і якісного життя громад.

Слід зауважити, що управління проєктами - одна з найактуальніших і найпрогресивніших управлінських технологій, якій властивий швидкий розвиток у змінних умовах. Напрямки застосування проєктного менеджменту охоплюють практично всі галузі управління, включаючи державне. Однак широко розповсюдження в органах влади вони не набули досі, а в органах місцевого самоврядування – лише в останні 5-7 років. Переважна більшість великих територіальних громад усе ще надає перевагу традиційним управлінським підходам, застосовуючи командно-адміністративні методи управління або методи функціонального менеджменту.

Часто в управлінні громадами «проєктом» називають значну кількість поточних справ, які виконуються в межах розроблених планів розвитку різних галузей і напрямів життєдіяльності громади, проте не мають системного характеру. Негативним чинником є й формування та реалізація розроблених планів розвитку незалежно один від одного. Це докорінно неправильний підхід. Усі плани розвитку повинні розроблятися в межах загальної стратегії держави, регіону, територіальної громади, а проєкти – це ті заходи, виконання яких дасть змогу досягти поставлених цілей, забезпечивши сталий розвиток.

Гарними прикладами впровадження проєктного менеджменту у роботі територіальних громад Рівненщини є реалізовані проєкти Бугринської громади, де на комунальному підприємстві «Бугринський добробут» запустили пелетну лінію. Реалізували даний проєкт за кошти державного фонду регіонального розвитку – 90% та з бюджету громади – 10%. Проєкт Козинської громади «Розвиток підприємств у сфері сироваріння в громадах Рівненської та Волинської областей», дозволив створити молочний кооператив, який займається молочарством та сироварінням. Реалізували даний проєкт за кошти Європейського союзу, передбачені на секторальну підтримку територіальних громад України. Вдалим прикладом є Привільненська територіальна громада, де реалізували проєкти міжнародної допомоги ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» та «Високі пригоди» Корпусу Миру США. У результаті капітально відремонтовано фельдшерсько-акушерський пункт у селі Дубрівка, придбано туристичне спорядження, проведено тренінги для школярів. Потужною допомогою у розвитку надання послуг сільських комунальних майстерень КП «Господар» Привільненської громади стала реалізація спільного проєкту Уряду Швеції та Програми розвитку ООН в Україні «Посилене партнерство для

сталого розвитку». У рамках проєкту Привільненська громада отримала швейне обладнання: швейні машинки промислового типу.

Зазначені приклади проєктного менеджменту, сприяють розширенню надання нових послуг для населення, створенню нових робочих місць та забезпечують сталий розвиток територіальних громад.

1. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Підхід до оцінювання рівня проєктної зрілості органів місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління. № 11-12 (25-26). 2015. С. 89-97.

2. Боковикова Ю. В. Проєктний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. Державне будівництво. 2015. № 1. URL : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/DeBu_2015_1_15.pdf (дата звернення 25.07.2023)

3. Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. Проєктне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. №26. 2016. С. 74-82

4. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.

5. Непомнящий О.М. Проєктне управління як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування. Публічне адміністрування та національна безпека : електрон. наук. фах. видання. 2018. № 1. URL : <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2018-1-4122> (дата звернення 23.07.2023)

6. Полянська А., Запихляк І. Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. 2021. № 1 (79). С. 160-170.

7. Ричкіна Л. В. Модель розвитку територіальної громади із застосуванням інструментів проєктного менеджменту (на прикладі конкретних територіальних громад). Ефективність державного управління. 2015. Вип. 45. С. 213-219.

8. Удод Є. Г. Проєктний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. Аспекти публічного управління. 2015. № 4. С. 6-13.

***Третяк Р.О., здобувач вищої освіти ОС «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Шершун М.Х., д.е.н., професор***

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління закладами охорони здоров'я здійснюється на підставі нормативно-правової бази, яка визначає і регулює спектр процесів, які відбуваються в таких установах. До основних законодавчих актів, які регулюють ці питання слід віднести Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [1], Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», Закон України «Про лікарські засоби», Закон України «Про екстрену медичну допомогу» та ін. Окремо слід виділити Етичний кодекс лікаря України, Європейську хартію прав пацієнтів в Україні та ін. Міністерством охорони здоров'я затверджено чимало нормативних актів, які визначають та регулюють окремі аспекти діяльності закладів охорони здоров'я.

Заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) мають свою специфіку, так як :

- представлені бюджетними установами, хоча в останній час широкого

розвитку набувають приватні медичні установи;

- цілі закладів охорони здоров'я суттєво відрізняються від цілей інших підприємств. Результати діяльності важко виміряти внаслідок обмеженості застосування кількісних показників;

- високий ступінь автономності лікарів знижує можливості контролю керівників за їх діяльністю;

- невідривність соціальної складової від головної мети діяльності комерційних закладів охорони здоров'я – отриманням прибутку;

- дух здорового суперництва між працівниками, як одна з головних умов розвитку підприємств, не прийнятний в закладах охорони здоров'я, оскільки в багатьох випадках методи лікування мають обговорюватися з колегами;

- необхідність врахування працівниками закладів охорони здоров'я особливостей пацієнта (вікових, статевих, релігійних етнічних), які не повинні стати відмовою для надання послуг;

- висока інтенсивність праці;

- заклад охорони здоров'я є такою системою, успіх діяльності якої залежить від ступеня пристосування до наявного середовища. Це обумовлює необхідність у змінах типів управління та застосування таких організаційних механізмів, які б дозволяли виявити нові проблеми та формувати нові рішення;

- заклад охорони здоров'я з урахуванням специфіки діяльності визначається як виробничо-соціальна система;

- заклад охорони здоров'я є сукупністю різних підрозділів, які об'єднуються для досягнення однієї загальної мети розвитку. Водночас ними самостійно визначаються власні стратегії, які реалізуються та, відповідно, забезпечується їхня відповідальність за результати діяльності;

- планування в закладах охорони здоров'я враховує особливості його теперішнього стану і може охоплювати як тривалі проміжки часу, так і бути середньостроковим [2,3].

Результатом діяльності ЗОЗ є послуга, яка надається пацієнтам, яких, у свою чергу, варто розглядати як основні елементи зовнішнього середовища для медичної установи. Крім того, медичні послуги слід віднести до соціальних послуг, що передбачає взаємозв'язок ефекту для споживача і для суспільства у цілому.

Зважаючи на окреслені особливості та умови діяльності, управління у сфері охорони здоров'я це процес, який включає як міжособистісні, так і технічні аспекти, за допомогою яких виконуються цілі закладу охорони здоров'я, шляхом використання людських, матеріальних ресурсів, а також різноманітних технологій.

Суб'єкт управління в ЗОЗ може мати три рівні управління:

- стратегічний – відповідає за наслідки прийнятих рішень (вищий керівний склад, у т. ч. спеціалісти, які мають відповідну економічну та фінансову підготовку, головні лікарі, їх заступники);

- тактичний – відповідає за оптимальний розподіл ресурсів а обраною

стратегією, організацію і контроль досягнення поточних результатів (завідувачі відділеннями, головна медсестра);

- оперативний – забезпечує ефективне виконання виробничих (лікувально- діагностичних) процесів в окремих підрозділах (старші медсестри).

Заклади охорони здоров'я використовують такі моделі управління:

1) управління ЗОЗ керівником, який має медичну освіту;

2) управління ЗОЗ керівником, який має економічну (юридичну) освіту, якому підпорядковується головний лікар. Водночас ця модель має недолік у тому, що керівник не обізнаний у питаннях специфіки охорони здоров'я, що може призвести до неправильних, а підчас, і шкідливих рішень;

3) третя модель – передбачає управління ЗОЗ особою, яка одночасно має медичну та економічну освіту. Ця модель є найбільш оптимальною, оскільки таке поєднання освіти забезпечує системний підхід до оцінки діяльності закладу.

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 10.05.2022).

2. Басва О.В., Чебан В.І. Менеджмент та організація роботи лікувально-профілактичних закладів: навч. посіб. Чернівці: БДМУ, 2013. Ч.1. 308 с.

3. Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудінська О.А. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

4. Гуржий П.О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2022. № 1(4). С.30-37.

Хижнякова Н.О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту РДГУ

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

У сфері публічного управління, як і в управлінні підприємствами, управління витратами посідає важливе місце і дозволяє встановити можливості більш раціонального використання ресурсів, удосконалення діяльності та отримання більшого економічного, екологічного та соціального ефектів.

Відповідно до об'єктів свого спрямування управління витратами у публічній сфері поділяється на два види:

1) управління витратами на здійснення діяльності суб'єктів публічної сфери;

2) управління витратами на розвиток об'єктів публічної сфери.

При цьому до суб'єктів публічного управління можемо віднести центральні органи державної влади, місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування, установи соціальної сфери, профспілкові організації, громадські організації, філії міжнародних організацій, політичні партії та їх регіональні осередки, відділи зв'язків з громадськістю підприємств.

Управління витратами на здійснення діяльності суб'єктів публічної сфери, таким чином, являє собою управління витратами окремих установ та організацій (або їх філій та осередків), які функціонують у сфері публічного управління. Відповідно, воно має охоплювати такі складові:

1) управління витратами на персонал, який забезпечує діяльність установи, осередку або підрозділу, передусім, витратами на оплату праці персоналу;

2) управління витратами на матеріальні ресурси, необхідні для підтримання діяльності установи, осередку або підрозділу, тобто на пально-мастильні матеріали, запасні частини, канцелярські товари, допоміжні матеріали тощо;

3) управління витратами на утримання та експлуатацію, а також на оновлення основних засобів, необхідних для підтримання діяльності установи, осередку або підрозділу, тобто будівель, транспортних засобів, меблів, інвентарю та оргтехніки тощо;

4) управління іншими витратами на підтримання діяльності установи, осередку або підрозділу, який може розглядатися як суб'єкт публічного управління;

5) управління витратами на здійснення діяльності суб'єкта публічної сфери в цілому, тобто управління витратами за їх окремими статтями, визначення можливостей їх економії, встановлення джерел фінансування, збалансування доходів та витрат.

Значна частина установ та організацій, які функціонують у публічній сфері, є бюджетними. Фінансування видатків бюджетних установ здійснюється за рахунок видатків відповідних бюджетів шляхом виділення коштів на утримання закладів, установ та організацій, виконання певних програм і реалізацію певних заходів на підставі спеціального фінансового документа – кошторису [1, с. 489].

Таким чином, у зв'язку з необхідністю забезпечення достатнього і безперебійного фінансування видатків бюджетних установ з бюджетів особливого значення набуває управління витратами у зазначених установах, передусім, належне прогнозування та планування витрат на річний період, оскільки саме для такого періоду відповідно до законодавства затверджуються бюджети усіх рівнів. Вагоме значення також надається аналізу та контролю видатків бюджетних установ.

Бюджетні установи, крім коштів Державного та місцевих бюджетів, мають право надавати платні послуги та отримувати фінансування за рахунок грантів та спонсорських коштів. Ці види надходжень також мають бути враховані для забезпечення видатків бюджетних установ за тими статтями витрат, де це дозволене використання спеціальних, а не тільки бюджетних коштів.

Таким чином, управління витратами на здійснення діяльності суб'єктів публічної сфери спрямоване на те, щоб забезпечити безперебійне функціонування установ, забезпеченість їх всіма видами ресурсів та готовність до здійснення функцій публічного управління та адміністрування.

До об'єктів публічної сфери можемо віднести національну економіку в цілому, окремі види економічної діяльності, території та територіальні громади,

політичну систему, членів профспілок, клієнтів, громадянське суспільство та його складові, окремі події та явища у сфері публічного управління. Здійснення витрат на розвиток цих об'єктів або на здійснення впливу на їх поведінку дозволяє забезпечити досягнення цілей суспільного розвитку [2, с. 17].

Управління витратами для кожного з об'єктів публічної сфери має свою специфіку. Найбільш актуальним у зв'язку з децентралізацією влади є управління витратами на розвиток об'єднаних територіальних громад [3]. Зазначене управління витратами передбачає:

1) управління витратами на соціальний розвиток території, тобто на сприяння позитивним змінам демографічної ситуації, на соціальне забезпечення, підтримання високого рівня зайнятості та рівня життя населення;

2) управління витратами на економічний розвиток території, тобто на розвиток інфраструктури ринку, транспортної мережі, на розвиток окремих видів економічної діяльності, які є визначальними для громади та регіону;

3) управління витратами на екологічний розвиток території, тобто на підтримання екологічної безпеки, забезпечення раціонального використання наявних природних ресурсів, розвиток заповідної справи, рекреації та підвищення рівня здоров'я населення.

Таким чином, управління витратами на розвиток об'єднаних територіальних громад має охоплювати основні аспекти сталого розвитку території: економічний, соціальний та екологічний.

1. Пасічник Ю.В. Бюджетна система. Київ: Знання-Прес, 2006. 607 с.

2. Кошелева Л. Основні теоретичні підходи до визначення публічного адміністрування // Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 2(37). С. 13-19.

3. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г.Васильченко, І.Парасюк, Н.Єременко; Асоціація міст України. Київ: ТОВ «Підприємство «Ві ен ей», 2015. 256 с.

Наукове видання

**Публічне управління та менеджмент:
сучасні тренди та перспективи**

ЗБІРНИК ТЕЗ

Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів
вищої освіти та молодих учених

5 грудня 2023 року

Відповідальна за випуск
Сяська Олена Василівна