

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИМОГ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

(аналітична записка за результатами II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021 року)

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.

До роботи конференції долучились науковці закладів вищої освіти України та зарубіжних країн, керівники та службовці органів влади, підприємств і організацій, аспіранти, слухачі магістерських програм та студенти.

Науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю була зорієнтована на: виявлення тенденцій інтелектуалізації системи менеджменту та розвитку публічного управління в контексті реагування на сучасні виклики, формування та використання людських ресурсів в умовах трансформаційних змін, вироблення рекомендацій щодо імплементації інновацій менеджменту та публічного управління в діяльність органів влади, підприємств та організацій України.

Обговорення та науковий пошук здійснювались за такими проблемними напрямками: інтелектуалізація системи менеджменту в умовах віртуалізації економічного середовища; виклики сучасності та публічне управління; людські ресурси в умовах трансформаційних змін: управлінський аспект.

Узагальнення результатів, отриманих в процесі роботи всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю за окресленими напрямками дозволило зробити певні теоретичні висновки та практичні рекомендації:

За результатами обговорення учасники конференції констатували наступне:

– постійною проблемою в соціально-економічних науках є те, що реалізація прийняття рішень та політик рідко відбувається за планом, і до цих пір немає єдиної думки щодо того, чому це так. Пандемія COVID-19 примусила керівництво організацій по новому поглянути на цифрову трансформацію організацій. Якщо раніше даний процес розглядався як процес впровадження нових інформаційних і комунікаційних технологій, то тепер виключна увага до технологій замінилися визнанням того, що процеси трансформації впроваджуються в організації, починаючи з інформаційних процесів, через бізнес-процеси до бізнес-моделей. Навіть передові ІТ-компанії по всьому світу вимушені були повністю по новому організувати роботу своїх працівників, перевівши значну частину їх на віддалений режим праці, побудувавши нові канали

взаємодії з клієнтами. Підтвердилося твердження, що цифрова трансформація – це не просто «оцифрування» процесів управлінської та виробничої діяльності та документів; це також потенціал цифрових технологій руйнувати існуючі організаційні структури, практики та цілі. Відповідно, постає завдання використання цього «руйнівного» потенціалу для розвитку організації на основі якогось чіткого плану чи політики управління організацією;

– системний аналіз сучасної практики менеджменту дозволив виявити низку ознак, що характеризують проблематику формування якісного управлінського персоналу, зокрема для інтелектуалізованої моделі управління. Для персоналу в інтелектуалізованій моделі управління будуть характерні такі з них: високий рівень креативності; кваліфікаційна складність (інтегрованість); усвідомлення цілей своєї активності; передбачення результатів своєї діяльності; швидке створення новизни (знань); висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) і комунікабельність; відповідальність і самоконтроль; самореалізація та соціальна взаємодія; використання інформації та знань як основних засобів заробітку; формування різновиду працівника (менеджера), зайнятого «інтелекто-інформаційною» професією;

– посилення невизначеності, нестабільності, суперечливості процесів суспільного життя, поглиблення кризи в галузі охорони здоров'я, зумовленої пандемією COVID-19, економічної та кліматичної кризи, які потребують одночасного врегулювання із застосуванням нових адаптивних механізмів комплексного вирішення назрілих проблем, з особливою гостротою актуалізують необхідність модернізації наднаціональної і національних систем публічного управління в напрямі посилення їх спроможності гнучко, адекватно реагувати на виклики, що постають. Поряд з глобальними викликами, перед системою публічного управління в Україні постають виклики, що стосуються: досягнення мети щодо припинення війни, відновлення суверенітету України над окупованими територіями та їх реінтеграція; забезпечення протидії поширенню пандемії COVID-19 на території України; досягнення суспільної єдності; подолання кризових явищ у соціальній сфері, підвищення добробуту; вироблення політики подолання структурної кризи економіки та сприяння адаптації її окремих секторів до нових умов, зумовлених пандемією. Особливо гостро пандемія COVID-19 торкнулася муніципального управління, оскільки саме на місцевому рівні формується середовище функціонування людини, яке в умовах пандемії вимушено одержало певні економічні та соціальні обмеження;

– на досягнення стратегічних цілей державної регіональної політики – формування згуртованої держави, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та громад, розбудову ефективного багаторівневого врядування, спрямовується комплекс організаційно-функціональних механізмів управління розвитком регіонів, серед яких: а) стратегування, що об'єднує управлінський інструментарій розробки стратегій, прогнозів, програм, планів, проєктів та ін. і дозволяє забезпечувати безперервність, системність, наступність та адекватність всіх управлінських процесів щодо забезпечення комплексного, збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів (територіальних громад), спрямованого на ефективне використання соціально-економічного потенціалу територій; б) оптимізація структури місцевої економіки; в) підвищення рівня соціально-економічного розвитку регіонів; г)

стимулювання конкурентних переваг територій; д) дотримання відповідного рівня та якості життя населення на рівні єдиних державних соціальних стандартів та гарантій; е) забезпечення вимог екологічної безпеки;

– підвищити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування в умовах масштабних демократичних перетворень та поглиблення процесів децентралізації можливо лише шляхом інноватизації форм та методів управління громадою, нарощуванням потенціалу для місцевого економічного розвитку – процесу якісних структурних змін у громаді, що супроводжується покращенням параметричних характеристик її функціонування, створенням нових і посиленням існуючих конкурентних переваг та формуванням сприятливих умов для місцевої економіки, гарантуванням цілісності, безпеки та збалансованого розвитку територій;

– проведення децентралізації актуалізує необхідність посилення уваги до вироблення і реалізації регуляторної політики на рівні територіальних громад та обумовило дві особливості, які визначають місце територіальної громади і її органів місцевого самоврядування в системі регулювання економічного розвитку: а) необхідність реалізації державної регуляторної політики на місцях ; б) вироблення регуляторної політики з врахуванням специфіки громади автономно, в рамках стратегічного і ситуаційного управління. Не зважаючи на те, що згідно чинного законодавства органам місцевого самоврядування доступні деякі інструменти регуляторної політики (стратегії економічного розвитку територіальних громад, право використання різних способів управління комунальною власністю, використання різних способів публічно-приватного партнерства, спектр сучасних способів управління фінансовими ресурсами громади), де- факто вони використовують обмежену кількість регуляторних інструментів, які б сприяли активізації економічної діяльності, єдиний систематизований спектр зазначених інструментів у суб'єктів регуляторної політики на рівні громад відсутній, характерною є фрагментарність їх застосування, мають місце проблеми інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень регуляторного характеру, недостатньою залишається комунікація з об'єктами регуляторного впливу, слабкою є координація різних інституцій регуляторного впливу на території громади, має місце концентрація уваги на поточному стані справ , без врахування перспектив і прогнозів розвитку, не розвинута практика моніторингу наслідків регуляторного впливу на економічний і соціальний розвиток громади. Як наслідок, місцева регуляторна політика є на сьогодні не достатньо результативною;

– досвід розвинутих зарубіжних країн свідчить про залежність спроможності територіальних громад від рівня управління об'єктами комунальної власності. В Україні, серед бар'єрів ефективного управління об'єктами комунальної власності слід виокремити такі як: відсутність у органів місцевого самоврядування повної та систематизованої інформації про активи територіальних громад; відсутність єдиного реєстру комунального майна громад; низький рівень підготовки технічної документації, бухгалтерських даних та підтверджуючих документів права власності на об'єкти територіальної громади; відсутність оцінки стану об'єктів комунальної власності та систем моніторингу їх використання; недостатня розробленість органами місцевого самоврядування нормативних актів, які б визначали загальні процедури управління

майном комунальної власності з використанням прогресивного управлінського інструментарію;

– сучасні глобалізаційні та євроінтеграційні процеси спонукають до впровадження інноваційних технологій управління розвитком людських ресурсів як таких, що уможливають конкурентний сталий розвиток економіки, вирішення суспільних, соціальних, гуманітарних та інших завдань. З концептуальної позиції управління людськими ресурсами, з огляду на новітні теоретико-методологічні підходи, доцільно формувати як: динамічну систему, сукупність суб'єктів управлінського впливу, що якісно і кількісно змінюють стан та поведінку людей; як систему відносин між суспільними інститутами та інституціями, що впливають на людський потенціал і формують людський капітал з урахуванням впливу екзогенних та ендогенних чинників та умов. У підсумку – ефективне та дієве управління людськими ресурсами на всіх ієрархічних рівнях могло б забезпечити сприятливе середовище для реалізації трудового потенціалу, розвитку особистісних здібностей, одержання задоволення від виконаної роботи та суспільного визнання власних досягнень працівників.

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

у правовий спосіб оцінювати створений інтелектуальний продукт, ідентифікувати ОПІВ, формувати мотиваційні механізми; класифікатор інтелектокомпетенцій та навичок, що допоможе менеджерам і працівникам використовувати можливості, що відкриваються у сфері інтелектокотворення, 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.

З метою забезпечення розвитку публічного управління в контексті реагування на сучасні виклики учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

– формування спроможності публічно-управлінської системи виробляти і реалізувати дієві інноваційні механізми забезпечення ефективного вирішення назрілих суспільних проблем має передбачати розвиток таких її базових властивостей як: цілісність – налагодження чітко впорядкованих й формалізованих взаємозв'язків та взаємодії між складовими елементами системи; адаптивність – формування організаційного та управлінського потенціалу гнучкої адаптації до вимог і запитів суспільної життєдіяльності; цілеспрямованість – забезпечення орієнтації на чітко окреслені, актуальні цілі, підкріплені дієвими механізмами цілереалізації. Основу модернізації публічного управління має закладати його належна об'єктивізація через дотримання логічної, строго детермінованої послідовності формування та розвитку його складових елементів, яка охоплює: комплексну діагностику стану об'єкта управління та середовища його функціонування з ідентифікацією загроз і можливостей та визначенням тенденцій їх зміни; формування підсистеми цілей з наведенням конкретних цільових орієнтирів; вироблення адаптивних функціональних механізмів досягнення окреслених цілей; формування організаційного забезпечення реалізації управлінських механізмів з чітким розподілом повноважень та побудовою оптимальних організаційних структур; застосування прогресивних управлінських технологій суб'єктами публічного управління;

– у напрямі удосконалення публічно-управлінської системи важливим є вироблення ефективного управлінського інструментарію та формування сприятливих інституціональних умов його імплементації в контексті таких основних трендів розвитку публічного управління як: тренд реалізації євроінтеграційних прагнень України та входження в європейський адміністративний простір; тренд децентралізаційних перетворень та адміністративно-територіального реформування; тренд посилення самоорганізації та активності суспільних інституцій; тренд цифровізації публічного управління;

– ефективне використання потенціалу стратегування в системі регіонального управління повинно досягатися через його орієнтацію на: визначення майбутнього розвитку регіону (територіальної громади); окреслення ієрархії та важливості цілей і завдань соціально-економічного розвитку; забезпечення належної організації заходів з дотриманням балансу інвестиційних (так званих «твердих») та неінвестиційних (так званих «м'яких») завдань; встановлення конкретних способів реалізації завдань,

програмних заходів та проєктів; забезпечення систематичного моніторингу за реалізацію виконання прийнятих рішень;

– сприятливі передумови для місцевого економічного розвитку мають формуватись через: підприємницькі ініціативи; ефективне використання місцевих ресурсів; створення нових робочих місць; розширення податкової бази місцевих бюджетів; використання потенціалу місцевих людських, фінансових, інституційних і фізичних ресурсів; підтримку місцевих ініціатив у процесі розвитку задля розширення сфери зайнятості та стимулювання підвищеної економічної активності; інноватизацію форм та методів управління;

– з метою розширення можливостей для місцевого конкурентного розвитку доцільним є активне використання смарт-спеціалізації територій, що сприяло б виявленню унікальних характеристик і активів регіону, запровадженню нових методів управління шляхом: співпраці між регіональними та національними органами влади, відповідальними за прийняття рішень щодо розробки та впровадження інноваційної політики, та відповідних зацікавлених сторін, які беруть участь у такому процесі (підприємці, університети, науково-дослідні установи, громадянське суспільство, ініціатори та учасники стартапів); інклюзивного та сталого розвитку, регіонального економічного зростання, реалізації регіональних конкурентних переваг, прискорення інноваційних трансформацій завдяки координації науки, бізнесу й суспільства;

– з метою удосконалення регуляторної політики в контексті сучасних завдань розвитку територіальних громад, слід зосередити увагу на основних напрямках змісту робіт, які потрібно виконати в напрямку забезпечення її ефективної реалізації: 1) пов'язати змістовну складову регуляторної політики громади з стратегією її розвитку через чітке формування цілей регулювання; 2) сформувати блоки регуляторного впливу відповідно до завдань і функцій управління, виокремивши: а) стратегічне планування і управління (інструменти забезпечення реалізації стратегії і планів), б) регулювання формування і використання фінансових ресурсів, в) фіскальне стимулювання економічної активності суб'єктів господарювання, г) організація залучення капіталу в розвиток громади, д) регуляторна політика в частині використання майна, що є на території громади, е) підтримка малого і середнього бізнесу, є) просторовий розвиток, ж) регулювання діяльності підприємств, що знаходяться в комунальній власності, з) регулювання земельних відносин, і) регуляторна політика щодо якості і вартості послуг, в тому числі публічних, к) економічна безпека територіальної громади, л) інноваційний розвиток громади, м) сприяння оптимальному використанню ресурсів, н) контроль і аудит як основа зворотного зв'язку;

– в напрямі удосконалення методичного забезпечення реалізації регуляторної політики на рівні територіальних громад важливим є вироблення методики та системи показників оцінювання об'єктів регуляторного впливу на вихідному етапі прийняття управлінських рішень регуляторного характеру, методики та системи оцінювання наслідків впливу прийнятих регуляторних актів на стан справ і ступінь досягнення поставлених цілей регуляторної політики, визначення інтегрального показника результативності регуляторної політики; для удосконалення організаційного забезпечення вироблення і реалізації місцевої регуляторної політики заслуговують на увагу: чітке закріплення повноважень місцевих органів влади щодо регулювання

процесів розвитку в територіальній громаді; координація їх роботи з метою недопущення дублювання чи суперечностей в регуляторних діях, кооперування в процесі їх діяльності за принципом компліментарності та досягнення синергетичного ефекту; організація різних форм навчання службовців органів місцевої влади за тематикою регуляторної політики; налагодження комунікацій з бізнесом та громадськістю в процесі вироблення місцевої регуляторної політики та моніторингу її реалізації; забезпечення відкритості та прозорості регуляторної політики через інформацію в засобах інформації, при проведенні маркетингових заходів; проведення аналітико-пізнавальної роботи щодо кращих вітчизняних і зарубіжних практик регуляторної діяльності на місцевому рівні;

– в напрямі забезпечення спроможності сформованих територіальних громад доцільним є забезпечення ефективного управління комунальною власністю з використанням таких способів як: оренда нерухомого майна та землі; приватизація об'єктів комунальної власності; списання комунального майна; приватизація житлового фонду на території громади; концесія; передача майна в оперативне управління та господарське відання; виявлення та отримання у власність територіальної громади безхазяйного майна та об'єктів від умерлої спадщини; удосконалення (оптимізація) діяльності комунальних підприємств; організація договірної та претензійно-позивної роботи;

– уроки функціонування муніципального управління в умовах пандемії COVID-19 дозволяють сформулювати пропозиції, реалізація яких спроможна забезпечити його ефективність в загальній системі публічного управління в країні у разі виникнення в майбутньому надзвичайних ситуацій: імплементація технологій антикризового управління в діяльність органів місцевого самоврядування; визначення вимог щодо відповідальності органів місцевого самоврядування за неухильне дотримання рішень центральних та регіональних органів державної влади; створення резервних фондів забезпечення функціонування установ соціальної сфери, зокрема освіти, охорони здоров'я, муніципального транспорту та житлово-комунального господарства, в умовах надзвичайних ситуацій; розвиток громадсько-політичної, економічної та соціальної активності членів територіальних громад; забезпечення технологічної та функціональної спроможності електронного муніципалітету; підвищення професіоналізму посадових осіб органів місцевого самоврядування на основі опанування сучасними технологіями муніципального менеджменту.

В контексті управління людськими ресурсами в умовах трансформаційних змін учасниками конференції зроблені певні узагальнення та практичні рекомендації:

– світовий досвід та кращі практики управління актуалізують необхідність імплементації вітчизняними підприємствами, установами та організаціями концепції нормативного управління людськими ресурсами, що передбачає 1) інтеграцію кадрової політики зі стратегічним бізнес-плануванням та орієнтацію на формування або зміну відповідної організаційної культури; 2) вплив на людські ресурси як джерело конкурентних переваг, що акцентує увагу на інвестиціях в навчання й освіту працівників;

– інноватизації управління людськими ресурсами повинна сприяти проактивна державна політика, зокрема, в частині: створення центрів управління розвитком людських ресурсів і проведення наукових досліджень у цій сфері; удосконалення вітчизняної нормативно-правової бази, забезпечення захисту прав громадян в сфері зайнятості та соціального захисту працівників; регулювання відносин між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього ринків праці, як одного із важелів забезпечення економічної безпеки держави; побудови ефективної освітньої та кадрової політик держави;

– зростання конкуренції та попиту на працівників нового покоління – висококваліфікованих, креативних, гнучких та адаптивних до змін, потребує переосмислення сутності людського капіталу та пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами, перед усім, через: використання технологій сорсингу та підвищення продуктивності рекрутингу для пошуку та залучення працівників; використання системи «навчання впродовж життя», що забезпечує задоволення потреб працівників у нових знаннях, вміннях, навичках і здібностях; сприяння мобільності працівників, їх переміщенню між функціями, завданнями і проєктами, а в разі потреби – регіонами і громадами, на базі застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій та платформ;

– в умовах трансформаційних змін для сучасних підприємств та організацій актуалізується необхідність вирішення важливих завдань: управління змінами; формування ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд; досягнення конкурентних переваг; мінімізації плинності кадрів; мотивування персоналу; управління робочим часом; формування корпоративної культури та позитивного іміджу організації на ринку та в галузі. Цьому сприятиме застосування коучингу як спеціальної управлінської технології, що дає змогу досягнути потрібного ефекту за умови помірних витрат; сприятиме розкриттю потенціалу кожного працівника з метою підвищення рівня ефективності та результативності праці. Робота з бізнес-коучером дасть змогу керівникам організацій зреагувати на сучасні виклики (такі як пандемія COVID-19), розробити стратегію розвитку персоналу і компанії загалом, використати інструменти ризик-менеджменту, адаптивного управління, скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточних завдань, налагодити ефективні комунікації в організації;

– зміни в традиційній системі управління людськими ресурсами, спричинені пандемією коронавірусу, обумовлюють потребу переведення персоналу організацій на гібридний режим роботи (поєднання он-лайн та оф-лайн видів діяльності). Дистанційна організація діяльності вимагає від управлінського персоналу швидкого реагування та вжиття спеціальних заходів, таких як: навчання менеджерів керувати командою на відстані, управління конфліктами в організації; самомотивування; планування проєктів, формування завдань та контролювання їх виконання; психологічна підтримка членів команди. В таких умовах посилюється роль онлайн-навчання працівників, як важливої інвестиції у бізнес та людський капітал, зокрема, за наступними напрямками: тайм-менеджмент та проєктний менеджмент; підвищення рівня знання іноземної мови; профільне програмне забезпечення; самоконтроль

та самомотивація, self-management; профілактика професійного вигорання та стресостійкість;

– вимоги сучасного суспільства щодо функціонування організацій, що навчають і навчаються, обумовлюють необхідність постійного розвитку персоналу через систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації. З огляду на це, доцільно застосовувати сучасні світові HR-тренди основних форм та методів професійного навчання та розвитку персоналу, такі як: онлайн-семінари і тренінги, електронні майданчики і платформи для створення курсів як сучасні інструменти цифровізації HR-процесів; Smart-навчання, що дозволить виявляти реальні потреби працівників, забезпечувати лояльність програмам навчання, вибудовувати загальні і індивідуальні плани навчання персоналу; навчання в процесі роботи, як нова парадигма корпоративного навчання, що ґрунтується на т.з. мікронавчанні, коли працівник повинен активно шукати модуль навчання, в якому він має потребу в режимі реального часу; впровадження системи digital-освіти, що охоплює окрім спеціальних знань і навичок у сфері IT-технологій, також – соціальні і особисті навички; гейміфікація професійного навчання та розвитку персоналу (особливої актуальності такий підхід набув у зв'язку з виходом на ринок праці покоління Z, народжених після 2003 року); змішане навчання на робочому місці як у форматі онлайн, так і офлайн, що включає віртуальне цифровізоване навчання у поєднанні з персоналізованим коучингом на вимогу. Даний тренд актуальний для задоволення потреб працівників, які активно розвиваються та потребують лідерських навичок;

– підготовка висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівців, здатних виконувати нестандартні завдання в умовах перманентних змін зовнішнього та внутрішнього середовища організацій, є однією з основних цілей функціонування закладів вищої освіти. Актуалізація потреб змішаного навчання внаслідок пандемії COVID-19 та становлення к-суспільства вимагають впровадження інтерактивних методів навчання студентів, що передбачають діалогове навчання, в ході якого здійснюється активна взаємодія викладача і здобувача ступеня вищої освіти. Інтерактивність траєкторії та методів навчання студентів забезпечуватиме формування компетентностей, необхідних у їх майбутній професійній діяльності.

При підготовці аналітичної записки використано висновки і пропозиції, що містилися у наукових розробках учасників та результати безпосередніх дискусій на пленарному та секційних засіданнях конференції. На формулювання підсумкових матеріалів конференції значний вплив мали наукові розробки і висновки таких учасників наукового заходу, як: Руслан Августин (Тернопіль), Оксана Апостолук (Тернопіль), Галина Баб'як (Тернопіль), Людмила Білоус (Тернопіль), Олександр Бречко (Тернопіль), Алла Васіна (Тернопіль), Анатолій Вдовічен (Чернівці), Василь Воробець (Тернопіль), Володимир Гришко (Полтава), Ірина Демків (Тернопіль), Олег Діденко (Полтава), Олена Дудкіна (Тернопіль), Павло Дудкін (Тернопіль), Іван Дрогобецький (Тернопіль), Ольга Дяків (Тернопіль), Тетяна Желюк (Тернопіль), Світлана Жукевич (Тернопіль), Аліна Жуковська (Тернопіль), Володимир Задорожний (Полтава), Любов Заставнюк (Тернопіль), Василь Здреник (Тернопіль), Анетта Зелінська (Вроцлав, Польща), Микола Зось-Кіор (Полтава), Олег Карий (Львів), Олена Карлова (Харків), Алла Касич (Київ), Євген Качан (Тернопіль), Володимир Кісілевич (Тернопіль), Григорій Корицький

(Тернопіль), Наталія Котис (Тернопіль), Андрій Коцур (Тернопіль), Роман Кошіль (Тернопіль), Наталія Кривокульська (Тернопіль), Жанна Крисько (Тернопіль), Ірина Круп'як (Тернопіль), Лідія Круп'як (Тернопіль), Інна Кузнецова (Одеса), Інна Кульчій (Полтава), Олег Кульчій (Полтава), Вероніка Куркіна (Полтава), Ірена Лелюгене (Вільнус, Литва), Віктор Маслей (Тернопіль), Володимир Мацик (Тернопіль), Алла Мельник (Тернопіль), Петро Микитюк (Тернопіль), Юлія Микитюк (Тернопіль), Аліна Мирошниченко (Полтава), Григорій Монастирський (Тернопіль), Лариса Мосора (Івано-Франківськ), Сергій Надвичиний (Тернопіль), Олександра Овсянюк-Бердадіна (Тернопіль), Даріуш Павліци (Громадка, Польща), Пасічна Ірина (Полтава), Пйотр Пачускі (Єлена Гура, Польща), Галина Полянко (Чернівці), Олександр Помаз, Тамара Попович (Тернопіль), Анжела Прайсслер (Лейпціг, Німеччина), Світлана Прохоровська (Тернопіль), Зоряна Пушкар (Тернопіль), Богдан Пушкар (Тернопіль), Йосиф Ситник (Львів), Оксана Ситницька (Тернопіль), Світлана Скочияс (Тернопіль), Вікторія Смаглюк (Полтава), Ірина Смачило (Тернопіль), Галина Тарасюк (Житомир), Віталій Толуб'як (Тернопіль), Вячеслав Толкованов (Київ), Дірк Фьорстер-Тралло (Лейпціг, Німеччина), Ірина Труш (Тернопіль), Юлія Урсакій (Чернівці), Василь Шевчук (Тернопіль), Юрій Шевчук (Тернопіль), Жанна Шишко (Тернопіль), Михайло Шкільняк (Тернопіль), Василина Чайківська (Тернопіль), Ольга Чигур (Тернопіль), Інна Чикало (Тернопіль), Валентина Чичун (Чернівці).

Аналітичну записку підготували:

- Михайло Шкільняк** д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет
- Алла Мельник** д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет
- Петро Микитюк** д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет
- Алла Васіна** д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет
- Олена Дудкіна** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

Статтю отримано 23 червня 2021 р.
Article received June 23, 2021