
МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА КОНЦЕПТ ЇХ ВИРІШЕННЯ

*(аналітична записка за результатами Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»,
Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 року)*

Реагуванням наукової спільноти на нові виклики менеджменту та публічного управління внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну стала Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України», 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», із залученням до її роботи науковців закладів вищої освіти України та зарубіжних країн, керівників та службовців органів влади, підприємств і організацій, аспірантів, здобувачів магістерських та бакалаврських програм. Конференція проводилась у режимі онлайн з використанням платформи ZOOM.

Науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю була зорієнтована на виявлення тенденцій трансформації системи менеджменту та розвитку публічного управління в контексті реагування на виклики воєнного стану, вироблення рекомендацій щодо управління процесами післявоєнної відбудови України.

Питання наукового пошуку й обговорення стосувалися таких проблемних напрямів: трансформація системи менеджменту в контексті реагування на виклики сьогодення; публічне управління в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови; управління людськими ресурсами в умовах сучасних реалій та післявоєнного суспільного оновлення; управління закладами охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

Конференція проводилася у форматі пленарного засідання (модератор Шкільняк Михайло, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор, заслужений економіст України) та чотирьох секцій: секція 1 «Трансформація системи менеджменту в контексті реагування на виклики сьогодення» (модератор д. е. н., проф. Микитюк Петро), секція 2 «Публічне управління в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови» (модератор д. е. н., проф., заслужений діяч науки і техніки України Мельник Алла), секція 3 «Управління людськими ресурсами в умовах сучасних реалій та післявоєнного суспільного оновлення» (модератор д. е. н. проф. Надвичиний Сергій), секція 4 «Управління закладами охорони здоров'я в умовах воєнного стану» (модератор д. е. н., проф. Желюк Тетяна).

Узагальнення результатів, отриманих у процесі роботи Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю за окресленими напрямами, дало змогу зробити певні теоретичні висновки та практичні рекомендації:

У процесі обговорення учасники конференції констатували, що:

– зміна зовнішнього середовища функціональної діяльності підприємств і організацій різних організаційно-правових форм ставить на порядок дня необхідність нових підходів до управління на різних рівнях економічної системи. При цьому чітко виявились такі проблеми, як: нові умови діяльності місцевих органів влади і громадських організацій, необхідність збереження та ефективного використання людських ресурсів, нові вимоги до системи цивільного захисту, потреба у нівелюванні загроз функціонування бізнесу, необхідність недопущення дезінформації в медійному просторі, потреба в адаптації системи організації діяльності закладів охорони здоров'я до умов війни, доцільність поширення дистанційного менеджменту та нового типу комунікацій, оновлення стратегій регіонального розвитку, необхідність їх інтелектуалізації, усунення деформації на ринку праці, актуалізація менеджменту гуманітарної допомоги, осмислення ролі зарубіжних країн у підтримці українських біженців і наданні гуманітарної допомоги, необхідність формування нового образу керівника в органах місцевої влади та ін. У результаті аналізу змістовної складової цих та інших проблем виокремлено такі тези:

– використання сучасних управлінських технологій, творення позитивного образу керівника як елемента формування іміджу органу влади – це важливі напрямки роботи щодо забезпечення комунікацій між громадськістю та органами влади в умовах війни. Очевидно, що для створення образу керівника необхідно брати до уваги не лише типові критерії, а й здатність до прийняття нестандартних та непростих рішень;

– під час війни обласні центри України перетворились на величезні гуманітарні хаби, в яких агрегується вся допомога, яка надходить з менших міст, від українських діаспор за кордоном, іноземних організацій. Відомі й поширені сьогодні інструменти і принципи побудови процесів управління логістичними потоками – недостатньо ефективні й вимагають значних часових витрат на впровадження (а часу цього обмаль у стані війни) та значного людського й фінансового ресурсу, а тому потребують модернізації;

– у воєнний і післявоєнний періоди загострилась проблема екологічної безпеки сільськогосподарської продукції, реалізації системи соціально-економічних, організаційно-технологічних та інших заходів, що спрямовані на подолання екологічно шкідливих наслідків війни;

– виклики нової реальності воєнного часу, потреба у великих обсягах ресурсів для реалізації як стабілізаційних, так і проривних цілей, актуалізують необхідність швидкого формування спроможності системи публічного управління виробляти дієві публічно-управлінські механізми, які дали би змогу вистояти у воєнному, економічному, гуманітарному плані, здобути перемогу та закласти підґрунтя післявоєнного оновлення, ефективно досягати актуальні цілі на всіх рівнях – національному, регіональному, місцевому, збалансовуючи завдання, компетенції, ресурси, з використанням прогресивного інструментарію координації та співпраці в рамках механізму багаторівневого врядування, управління за цілями та результатами;

– на окрему увагу заслуговують питання умов і можливостей реалізації стратегій розвитку регіонів в умовах переходу збройної агресії Російської Федерації в гостру фазу і охоплення війною усієї території України. Це обумовлено насамперед активізацією впливу на регіональний розвиток нових ендогенних та екзогенних

чинників. Серед перших на особливу увагу заслуговують: припинення діяльності або зменшення активності українського бізнесу, його релокація з одних регіонів в інші; актуалізація необхідності пошуку альтернативних ринків збуту; загострення проблеми дефіцитів місцевих бюджетів, зміна бюджетних пріоритетів; зростання потоків внутрідержавного переміщення населення, в тому числі працездатного; загроза досягнення межі державного боргу; втрата заробітків внутрішніми мігрантами та загострення економічних і соціальних проблем домогосподарств. Серед других – посилення розриву міжнародних виробничих зв'язків; порушення торговельних потоків; зростання невизначеності та ризику на глобальному та національних ринках, а відтак зниження інвестиційної активності; прогнозовані (за даними МВФ) довгострокові проблеми на фінансових ринках та пришвидшення інфляції в світі: подорожчання сільськогосподарської сировини тощо;

– необхідність модернізації процесів управління на рівні громад у період післявоєнної відбудови обґрунтовується: високим рівнем консерватизму моделі та технологій управління економічним та соціальним розвитком територій; невідповідністю інструментарію та технологій управління, що застосовуються, трансформаціям об'єкта управління, що обумовлюють сутність та зміст управлінського процесу; вимогами щодо врахування нової парадигми місцевого розвитку на засадах муніципалізації; неузгодженістю управлінських впливів з боку суб'єктів публічного управління різних ієрархічних рівнів;

– в умовах воєнного стану дієві нові способи використання майна і нові суб'єкти управління ним. Найбільш поширені й необхідні серед способів управління майном – примусове відчуження та вилучення майна усіх форм власності. Водночас ст. 41 Конституції України передбачає, що ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності непорушне, але примусове відчуження об'єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їхньої вартості. Примусове відчуження таких об'єктів з наступним повним відшкодуванням їхньої вартості допускається лише в умовах воєнного чи надзвичайного стану;

– повномасштабне вторгнення Росії в Україну загострило проблематику антикризового управління людськими ресурсами, спонукаючи підприємства враховувати широкий спектр зовнішніх та внутрішніх чинників, детермінованих війною;

– наслідки війни для трудового потенціалу країни мають катастрофічний характер, оскільки виражаються у таких виявах: 1) прямі втрати людських ресурсів внаслідок загибелі населення, яке безпосередньо брало участь у бойових діях, а це особи працездатного віку, які були мобілізовані для протистояння агресії Росії, а також загибелі цивільного населення; 2) втрата працездатності осіб – як військових, так і цивільних, які внаслідок бойових дій втратили працездатність через інвалідність, спричинену пораненням; 3) механічні втрати населення внаслідок зовнішньої міграції в період війни, а також депортації населення з тимчасово окупованої території України. Від початку війни територію країни залишили 9 млн осіб, російські загарбники депортували в Росію 2 млн мешканців тимчасово окупованих територій України,

серед яких кілька сотень тисяч дітей; 4) зниження рівня здоров'я людей внаслідок військових дій, перебування у постійній тривозі, втрата здоров'я через безпосередню участь у веденні бойових дій та отримання поранень, втрати здоров'я, зумовлені неналежним функціонуванням сфери охорони здоров'я внаслідок значної руйнації медичних закладів, порушення графіків вакцинації, відкладення планових медичних оглядів та маніпуляцій; 5) зниження рівня освіти населення, оскільки внаслідок воєнних дій значна частина населення не має доступу до якісних освітніх послуг;

– на окупованих територіях та територіях, де ведуться бойові дії, освітні послуги неможливо отримувати в повному обсязі, дошкільні навчальні заклади функціонують лише в тих регіонах, де дозволяє стабільна ситуація. Посилення небезпеки зумовило переведення діяльності закладів освіти в дистанційний режим. Значно ускладнилась вступна кампанія через перебування певної частини випускників за межами України та відсутність умов для участі в незалежному оцінюванні, евакуацію значної кількості навчальних закладів з територій, де ведуться бойові дії;

– українська молодь все частіше, починаючи з першого курсу навчання, намагається реалізувати здатність до праці, знайти оплачувану роботу, щоб забезпечувати повністю або частково власні потреби. Тому простежується тенденція: студенти, котрі працюють, більш залучені в трудову зайнятість, ніж в отримання знань. Причина – після закінчення навчання випускники стикаються з проблемами працевлаштування: складно побудувати свою кар'єру без початкового досвіду роботи, безпосередньо після закінчення освітнього закладу, тому щоб уникнути таких проблем, багато молодих осіб ще в студентські роки намагаються знайти роботу та отримати певний досвід;

– через знищення підприємств, значна частина населення залишилась без роботи і не може працевлаштуватись. Значний вплив на ринок праці тилових регіонів здійснюють переміщені особи, які намагаються працевлаштуватися і через відсутність роботи за фахом змушені змінювати фах та втрачати попередню кваліфікацію;

– війна і пандемія змусили організації розглядати віддалену або гібридну роботу як постійну модель. HR-технології, з безліччю хмарних програм управління персоналом (HRMS), систем ATS, відеоконференцій та інших подібних інструментів, роблять можливою співпрацю між роззосередженими командами в режимі реального часу. Це дає змогу організаціям не сповільнювати темпи роботи та зберігати робочі місця. Посилюються вимоги до організації підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах, управління конфліктами та їх профілактики, вдосконалення системи планування кадрів та функціонування системи управління персоналом;

– посилення міграційних процесів, пов'язаних з вимушеним переміщенням населення, зумовило: зростання навантаження на локальних ринках праці; необхідність вирішення комплексу питань, пов'язаних із поселенням та розташуванням мігрантів, наданням переміщеним особам вільного доступу до медичного обслуговування, освіти, громадських послуг, сприянням психологічній адаптації та соціальній інтеграції до місцевих громад;

– в умовах воєнного стану поглибились проблеми функціонування закладів охорони здоров'я, зумовлені значними структурними руйнуваннями та посиленням

безпекових викликів для працівників системи охорони здоров'я, яка має виконувати функції збереження здоров'я населення, якісного надання медичних послуг, лікування та реабілітації вимушених переселенців та поранених;

– зростає необхідність удосконалення підходів до реалізації інструментарію адміністративного, кадрового, фінансового, інформаційного, комунікативного менеджменту закладів охорони здоров'я, необхідність активізації використання медичними установами сучасних форм міжсекторної співпраці та співробітництва з міжнародними благодійними організаціями, фондами, банками, медичними закладами, громадськими організаціями та об'єднаннями, гуманітарними центрами та хабами для надання якісних медичних послуг в умовах воєнного стану;

– в питаннях ресурсного супроводу закладів охорони здоров'я визнано, що війна вимагає переходу до швидкого реагування на потреби замовників у товарах, роботах та послугах, побудови ефективної та безпечної логістичної системи. Воєнний стан диктує необхідність вимушеного спрощення в закупівельному процесі та більшої мобілізаційної концентрації менеджерів закладів охорони здоров'я під час вибору постачальників, узгодження умов, зокрема фінансових умов, співпраці, наявності високих моральних, культурних якостей представників замовника та підрядника, зокрема щодо здійснення закупівель товарів робіт послуг за розумною ціною.

З метою забезпечення трансформації системи менеджменту в контексті реагування на виклики сьогодення учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

– оскільки в системі менеджменту організацій існують ризики, пов'язані із загрозами для держави, які в Україні внаслідок російської агресії трансформувалися у нові множини ризиків, а в сучасних реаліях управлінському впливу не піддається жодна з форм діагностики щодо ймовірності їх настання, (ці множини знаходяться у екзогенній парадигмі впливу організації), відтак не існує точних алгоритмів проведення змін в умовах воєнного стану, і управління змінами де-факто є процесом пристосування до швидко змінюваних непередбачуваних ситуацій; потрібно визнавати необхідність змін в організації за зміни зовнішніх умов її функціонування, а не тікати від них;

– на особливу увагу та поширення заслуговують технології blockchain, розумних угод та принципу децентралізованої автономної організації (DAO), тобто організаційної форми, за якої координація діяльності учасників та управління ресурсами відбувається відповідно до заздалегідь узгодженого та формалізованого набору правил, контроль за дотриманням угод виконується автоматично. Це дасть змогу успішно вирішувати проблему ефективності і прозорості;

– оскільки розвиток сучасних суспільств має цифровий фреймворк, а в умовах війни повністю проявились виклики, пов'язані з кіберзлочинністю, маніпуляціями з використанням можливостей штучного інтелекту та великих даних у соціальних мережах, інформаційним тиском (фейки, пропаганда) в Інтернеті на людей, що негативно впливає на продуктивність праці, задля післявоєнного відновлення економіки управлінці всіх рівнів повинні формувати високоосвічені та конкурентоспроможні спільноти, команди, створювати платформи для розвитку критично важливих навичок цифрової грамотності, не забуваючи про необхідність збереження ДНК національної

економіки на засадах кшталтування української ідентичності, не переводячи освіту до категорії “недоступної послуги” завдяки розвитку цифрових платформ (наприклад “Дія”) задля розвитку людського капіталу країни через формування компетенцій-2030, зокрема критичної цифрової грамотності, що сприятиме мінімізації управлінських ризиків як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення;

– необхідність ефективної протидії широкомасштабній агресії РФ проти України об’єктивно потребує адекватної перебудови всієї системи державного регулювання економіки, в тому числі її податкової складової, яка не тільки має відповідати на всі сучасні виклики, а й створювати передумови для реальних стимулів післявоєнної відбудови України. Для запобігання цих ризиків доцільно встановити умови, згідно з якими відповідні платежі (єдиний податок та єдиний внесок) фізичні особи – підприємці першої та другої групи не сплачують тільки за ті місяці, в яких вони не здійснюють підприємницьку діяльність у зв’язку із введенням воєнного стану.

Для підвищення дієвості публічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

– враховуючи умови воєнного часу, коли розвиток воєнної сфери і оборонні питання є пріоритетом діяльності всіх суб’єктів публічного управління за необхідності паралельного вирішення комплексу проблем, зумовлених поглибленням економічної, соціальної, гуманітарної, міграційної, екологічної кризи, в основу вироблення і реалізації публічно-управлінських механізмів важливо закласти методологічне підґрунтя управління за результатами, яке дасть змогу: забезпечувати чітку адаптивну цільову орієнтацію діяльності суб’єктів публічного управління на всіх рівнях і щодо вирішення управлінських завдань у всіх сферах суспільної життєдіяльності; налагоджувати дієву взаємодію органів влади і громадських організацій у контексті окреслення стратегічних цілей післявоєнного поступу українського суспільства та вироблення тактичних рішень щодо їхнього досягнення із врахуванням інтересів та залученням потенціалу суспільних інституцій; інтегрувати управлінський потенціал владних структур в горизонтальній та вертикальній площині для досягнення бажаних результатів; усунути інституціональні бар’єри для вироблення управлінських механізмів та формування їхнього організаційно-функціонального, ресурсного забезпечення;

– для формування спроможності публічного управління вирішувати завдання забезпечення суспільної життєдіяльності в умовах воєнного і післявоєнного стану доцільно якомога більше використовувати переваги управління за результатами, що полягають у: підпорядкуванні організаційної й функціональної підсистем публічного управління цільовій підсистемі; чіткому представленні управлінських цілей через конкретні якісні і кількісні показники; оптимізації процесу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень через призму критеріїв результативності й ефективності; налагодженні дієвої взаємодії владних структур у вертикальній й горизонтальній площині з метою досягнення чітко визначених цілей; стимулюванні переходу від оцінки дій до оцінки результату; формуванні у громадських та бізнесових інституцій розуміння того, що роблять органи влади для вирішення назрілих проблем та досягнення бажаних цілей, і як вони можуть долучитись до вироблення й реалізації публічно-управлінських механізмів;

– вироблення механізмів регіонального розвитку в умовах війни й післявоєнної відбудови вимагає більш повного використання інтелектуального ресурсу регіонів і територіальних громад щодо вирішення проблем, що виникли перед їх жителями загалом і органами публічної влади, зокрема. З огляду на сукупність проблем, які вказують на загрозу системної кризи, доцільно зосередити увагу на таких основних аспектах роботи в цьому напрямку: 1) окреслення дослідницької складової, тобто переліку завдань, які вимагають поглибленого наукового аналізу і можуть стати предметом наукових досліджень з залученням інтелектуального потенціалу регіону (громади); 2) оволодіння сучасними методиками регіонального і локального аналізу; 3) побудова інтегрованої інформаційної бази про потенціал регіонів і територіальних громад, його зміну в умовах війни, рівно доступної для державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та науковців регіону; 4) створення центрів координації заходів галузевих та регіональних політик, дослідницьких намірів у регіонах з відповідним узгодженням документів, що регламентують ці види діяльності;

– предметом поглибленого наукового пошуку, в контексті реалізації стратегій регіонального розвитку в сучасних реаліях мають бути: нові підходи до типологізації територій і класифікації територіальних громад; визначення територій, що вимагають застосування особливих інструментів державної або місцевої підтримки; виявлення та оцінка потенціалу ключових активів регіону (адміністративного району, територіальної громади); якісна діагностика ресурсного, економічного та інтегрального потенціалу і проблем збалансованого розвитку територій після просторових змін у локалізації виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів у період війни; оцінка ресурсного забезпечення громад та рівня їх економічного й соціального розвитку в статичній і динамічній; виявлення потенційних «полісів зростання»; нові підходи до стратегічного планування, коригування затверджених регіональних стратегій; обґрунтування доцільності регіональних (локальних) цільових програм у рамках уточнених стратегій розвитку та їх змістовної і фінансової складової; виявлення проблем міст, що зазнали руйнації в частині містоутворювальних підприємств та інфраструктури; обґрунтування доцільності започаткування та визначення змісту і фінансової складової інтегрованих проектів на території регіону (адміністративного району, територіальної громади); компаративний аналіз рівня розвитку прикордонних територій України і країн сусідів, діагностика депопуляційних процесів, виявлення та аналіз міграційних тенденцій; формування програм відновлення постраждалих територій; проблема реструктуризації економіки України та її регіонів в повоєнний період, переходу із статусу транзитної країни в статус країни, що інтегрується в ЄС, втягнення у виробничі ланцюги цього утворення;

– у контексті забезпечення модернізації публічного управління розвитком громад в умовах післявоєнної відбудови доцільно: формувати комплексну повноцінну місцеву економічну політику, яка передбачала би створення інноваційних муніципальних економічних систем замість знищених, подолання структурних диспропорцій місцевої економіки, пошук мотиваційних технологій підтримки підприємництва та залучення інвестицій; забезпечення розвитку інститутів власності в громаді, зокрема комунальної власності, та застосування сучасних форм управління власністю; забезпечення одновекторності й розмежування управлінських впливів на забезпечення розвитку

громад з боку центральних, регіональних та місцевих органів влади; запровадження оцінки конкурентоздатності різних типів громад та окреслення підходів до реалізації їх конкурентного потенціалу в умовах появи нових чинників економічного розвитку; формування дієвої антикризової моделі розвитку територіальних громад, яка враховувала би нові геополітичні реалії, необхідність докорінної перебудови системи цивільного захисту; визначення та забезпечення реальної економічної та соціальної безпеки громад з урахуванням політичних, логістичних, продовольчих, демографічних та інформаційних чинників; забезпечення практичної паралелізації стратегічних векторів розвитку громади, регіону та держави, що б відповідало ідеології системності публічного управління та концепції ієрархічності забезпечення розвитку територій; впровадження інновацій в управління, адаптованих до нових викликів, у тому числі розробка та практична реалізація технологій спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту з урахуванням нової матриці післявоєнної відбудови; інституційне завершення адміністративно-територіальної реформи та реформування моделі управління територіальним розвитком, що вимагатиме внесення змін до Конституції України та законодавчого наповнення демократичних принципів ефективного місцевого розвитку;

– з метою задоволення потреб держави в умовах правового режиму воєнного стану можливе застосування таких способів управління майном, як: примусове відчуження майна; вилучення майна; безоплатна передача об'єктів комунальної власності в державну власність; оренда об'єктів державної та комунальної форм власності із внесенням змін до чинного законодавства, що надають нові можливості, в т. ч. для релокації бізнесу з прифронтових регіонів. Важливо запровадити дієві механізми захисту прав власності, що дасть змогу забезпечити узгодження суспільних та приватних інтересів у процесі вироблення механізмів управління майном в умовах воєнного стану.

У контексті вироблення сучасних підходів до управління людськими ресурсами в умовах нових реалій та післявоєнного суспільного оновлення учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

– зосередити увагу органів влади всіх рівнів на: створенні сприятливих передумов для отримання внутрішньо переміщеними особами додаткової освіти чи нових знань, освоєння іншої професії, пошуку нової роботи чи відкриття своєї справи; посиленні співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проектів їх повоєнного соціально-економічного розвитку; створенні умов для реалізації права на свободу пересування, посилення територіальної мобільності населення та регулювання внутрішньої міграції засобами соціально-економічної регіональної політики; перекваліфікації кадрів; забезпеченні зайнятості й доходів за умов безпеки і соціогуманітарної стабільності для груп осіб, які постраждали від війни; створенні й розвитку робочих місць, що мають базуватися на принципах концепції належної праці та передбачати розбудову інституційної спроможності ринку праці й соціального діалогу на національному рівні; активізації міжрегіональної співпраці центрів зайнятості, співпраці державної служби зайнятості та приватних кадрових

агентств у наданні реального сприяння у працевлаштуванні осіб одних регіонів в інших, які потребують робочої сили певної підготовки та кваліфікації;

– для відбудови зруйнованої інфраструктури та відновлення виробничої діяльності підприємств малого і середнього бізнесу зосередитись не лише на залученні інвестицій, а й оцінці наявних ресурсів робочої сили. Важливо налагодити облік економічно активного населення у віці 15-60 і 60-70 років на рівні кожної територіальної громади, встановити чисельність зайнятих та отримати інформацію від органів державної влади, місцевого самоврядування та роботодавців про потребу в додатковій робочій силі. Це дасть змогу визначити трудодефіцитні й трудонадлишкові територіальні громади; розробити і впровадити заходи щодо оптимального використання наявних людських ресурсів, своєчасного працевлаштування переселенців, які переїхали і залишаються жити в цих громадах, а також запобігти зростанню безробіття в регіонах. Важливо врахувати необхідність працевлаштування осіб, які повертатимуться з-за кордону, а також випускників освітніх закладів, які намагатимуться працевлаштуватися;

– у сфері праці і зайнятості молоді завданням держави має бути забезпечення умов для досягнення економічної самостійності та реалізації права молодих громадян на працю; створення нових робочих місць; організація надання службами зайнятості допомоги у працевлаштуванні; формування системи професійної орієнтації. Державна політика має передбачати зосередження зусиль на двох основних напрямках: сприяння працевлаштуванню (перше робоче місце, соціальні та трудові гарантії соціально незахищених категорій молоді) та підтримка й підвищення економічної активності, зайнятості молоді, молодіжного підприємництва. Серед заходів, які слід реалізувати в напрямі сприяння працевлаштуванню молоді на ринку праці, на особливу увагу заслуговують: створення робочих місць для молодих фахівців на новостворених і відомих підприємствах; мотивація роботодавців на прийом молодих працівників; субсидування створення робочих місць для молоді; субсидування суб'єктів малого та середнього молодіжного підприємництва, квотування робочих місць для молоді; стимулювання міграції і закріплення молоді в сільських громадах, надавши їм робоче місце, житло, з урахуванням створення інфраструктурних умов;

– підвищенню ефективності роботи персоналу організацій буде сприяти коректне інформаційне наповнення внутрішніх каналів комунікації. Тому, здійснюючи внутрішні комунікації, необхідно і дуже важливо, щоб: люди були на першому місці в організації, їх здоров'я та безпека – це найважливіше. Важливо контролювати, щоб усі працівники інформацію отримували з достовірних джерел щодо: необхідних ліній зв'язку зі службами першої необхідності, щодо забезпечення їжі, води, ліків у регіонах їх знаходження, контактів волонтерських центрів; керівництво колективом було прозорим; цінності були збережені, бо це запорука успіху; управлінці, менеджери повинні виявляти емпатію, оскільки всі працівники є в різних життєвих обставинах, стикаються з величезною невизначеністю та відчують весь спектр емоцій від страху, тривоги, смутку та розчарування до патріотизму, натхнення та радості за отримані перемоги. Не варто ігнорувати ці емоції, а здійснювати комунікацію, з урахуванням потреби в їх підтримці та порозумінні. У «режимі самозбереження» людям легше відчувати негативні емоції, оптимістичний тон внутрішньої комунікації буде сприяти позитивному мисленню, мотивуватиме, надихатиме співробітників;

– важливими складовими елементами в подальшій модернізації національного законодавства та реалізації реформи державного управління в Україні мають бути міжнародні стандарти гендерної рівності (зокрема, щодо рівного представництва чоловіків та жінок в усіх секторах економіки). Так, ЄС, затверджуючи принцип рівних можливостей, головну увагу зосереджує на новій гендерній концепції, суть якої полягає в переході від принципу однакового ставлення, що передбачає рівні права і можливості для всіх громадян – до стратегії позитивної дії. Ця стратегія передбачає зміщення акцентів із забезпечення рівних можливостей до забезпечення відповідних соціальних умов, які сприяли б утвердженню фактичної гендерної рівності. У військовій сфері це потрібно реалізовувати через запровадження моніторингу та аналізу за принципом гендеру, інформаційно-просвітницьких та інформаційних кампаній для пропагування способів реагування на сексуальні та гендерні домагання, дискримінацію та жорстоке поводження, налагодження співпраці з громадськими організаціями, які займаються лобюванням питань гендерної рівності.

З метою забезпечення ефективного управління закладами охорони здоров'я в умовах воєнного стану учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

– запровадження в управлінні медичними закладами інструментарію ризик-менеджменту, з використанням аналітичних, прогностичних інструментів управління ризиками та застосування адаптивних і превентивних стратегій їх подолання, що дасть змогу забезпечити надання медичних послуг та зберегти ресурсний потенціал медичних закладів;

– вдосконалення програм підвищення кваліфікації менеджерів закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану, які стосувалися би вдосконалення організації діяльності медичних закладів, запровадження сучасних цифрових технологій в управлінській діяльності, використання новітніх підходів до бюджетування, матеріально-технічного забезпечення, створення максимально безпечних умов праці для медичного персоналу шляхом організації та проведенням спільних (медичні заклади та науковці ЗУНУ) онлайн-вебінарів з питань управління медичними закладами, їх конкурентного позиціонування на ринку медичних послуг;

– запровадження механізму дебіюкратизації, адміністративного спрощення, уніфікації медичних стандартів для надавачів медичних послуг на інституційному рівні;

– побудову маркетингової та логістичної системи забезпечення медичними препаратами та лікарськими засобами, що відповідає вимогам воєнного стану з використанням технологій блокчейну; підвищення моральної відповідальності менеджерів закладів охорони здоров'я за здійснення закупівель необхідних матеріалів та послуг за розумною ціною за спрощеною договірною системою;

– формування єдиного медичного інформаційного простору та забезпечення інтероперабельного, інтегрованого і гармонійного взаємозв'язку медичної сфери із суміжними сферами;

– розроблення дорожньої карти інтеграції національного медичного цифрового простору до світового, що дасть змогу створити систему інформаційних відносин, які базуються на економічно ефективному та безпечному використанні інформаційно-

комунікаційних технологій, спрямованих на підтримку системи охорони здоров'я, включаючи медичні послуги, превентивну медицину, освітні послуги, управління знаннями;

– створення інституційних передумов для розвитку інновацій, їх використання для прийняття та реалізації управлінських рішень, створення сучасних систем стратегування діяльності медичних закладів на ринку медичних послуг, прогнозування потреб охорони здоров'я, планування ресурсів;

– підвищення доступності медичних послуг та їх інформаційно-аналітичного супроводу шляхом використання потенціалу електронної системи охорони здоров'я. Саме телемедицина дасть змогу збільшити надання медичної допомоги населенню, в т. ч. на тимчасово окупованих територіях, та медико-соціальну експертизу за спрощеною процедурою і заочно;

– підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я шляхом використання технологій діджиталізації та заохочення інвесторів, меценатських організацій та фондів до інвестицій, визнання цифрової медицини пріоритетним напрямком розвитку у сфері охорони здоров'я;

– створення регіональних медичних кластерів, які об'єднуюватимуть медичні заклади, науково-дослідні установи, логістичні центри, хаби, громадські організації, фінансові інститути, страхові фонди, організації, що надають послуги медичного туризму, для вдосконалення ресурсного супроводу медичних закладів, просування медико-туристичних проектів, у т. ч. інклюзивно орієнтованих, популяризації «сильних сторін» медично-туристичних магнітів (членів кластера) на національному та міжнародному рівнях);

– інтеграцію до міжнародного ринку туризму в частині надання лікувальних та реабілітаційних послуг шляхом надання висококваліфікованої медичної допомоги, доступності діагностики та лікування, розвитку транспортного та готельного сектору, мовної інтеграції.

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

Тетяна Желюк 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
- Зоряна Пушкар** к. географ. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

Статтю отримано 07 вересня 2022 р.
Article received September 07, 2022