

НАУКОВЕ ЖИТТЯ

Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки

Аналітична записка за результатами

Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ, 15 травня 2020 року)

Організатори конференції – Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет, факультет економіки та управління, навчально-науковий інститут публічного управління, кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу, ГО «Центр наукових досліджень «Стратегії розвитку».

У роботі конференції взяли участь – керівники та службовці органів державної влади та органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ та організацій Тернопільської області, науковці НАН України, вищих навчальних закладів України та Польщі, аспіранти, слухачі магістерських програм та студенти.

Метою науково-практичної конференції визначено – виявлення тенденцій та проблем розвитку сучасного менеджменту та публічного управління, діагностика стану впровадження інноваційних технологій менеджменту та публічного управління в практику діяльності органів влади, підприємств та організацій України, вироблення рекомендацій щодо активізації цієї роботи та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Проблемні напрями обговорення: актуальні проблеми менеджменту в контексті розвитку інноваційної моделі економіки; управлінське та ресурсне забезпечення секторальних та адміністративно-територіальної реформ; сучасні технології управління людськими ресурсами на макро- мезо- та мікрорівнях; імплементація інновацій менеджменту та публічного управління в практику формування компетентностей студентів у процесі навчання.

За результатами обговорення учасники конференції констатували:

Постановка проблеми для обговорення обумовлена необхідністю реалізації інноваційної моделі розвитку економіки України, що дало б змогу їй підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку світової економіки, підняти результативність використання ресурсного потенціалу країни, створити реальні умови для сталого розвитку. Цю мету можна досягти через декларування і започаткування секторальних та адміністративно-територіальної реформ, здійснення яких гальмується через недостатньо ефективне управління на всіх рівнях, ресурсну обмеженість, наявність опору змінам, неготовність багатьох організацій до імплементації новітніх

технологій як на рівні виробничих процесів, так і на рівні функціональної діяльності управлінських структур.

Проблематика впровадження інноваційних технологій менеджменту та публічного управління в практику діяльності органів влади, підприємств та організацій України обумовлена новими реаліями, що впливають на формування сучасного менеджменту, публічного управління та адміністрування, а саме: орієнтуванням на ризики та впровадженням ризикоорієнтованого мислення в управлінні; домінуванням ідеології клієнтоорієнтованого підходу та фокусуванням на задоволенні наявних і очікуваних потреб споживачів та інших стейкхолдерів; появою нових знань та розвитком компетенцій персоналу, пов'язаних з креативністю і критичним мисленням; орієнтацією на досягнення успіху через стимулювання інновацій та впровадження революційних технологій; запровадженням елементів соціальної відповідальності бізнесу та соціальних ініціатив; переходом на гнучкі форми в управлінні організацією та їх орієнтуванням на створення комфортних умов роботи, де працівник отримує емоційний позитив та задоволення; створенням проєктних команд та впровадженням проєктно-процесного управління, підвищенням ролі сучасних інформаційних систем тощо.

Сучасні трансформаційні процеси публічного управління, обумовлені реалізацією секторальних та адміністративно-територіальної реформ, об'єктивізують необхідність: інноватизації функціонального, ресурсного та організаційного забезпечення публічного управління та адміністрування; імплементації підходів належного урядування, нового публічного менеджменту та адміністрування в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації та удосконалення територіальної організації влади.

Проведення секторальних реформ (наприклад, в охороні здоров'я, освіті) змінює характер адміністрування діяльності установ, підприємств, закладів, систему фінансово-економічних відносин, характер комунікацій, породжує потребу в модернізації їхніх перетворювальних, управлінських, забезпечувальних систем заради економічної збалансованості функціонування та досягнення конкурентних переваг, що актуалізує значимість пошуку, трансферу або створення нових технологій.

Зростання ролі та значення людських ресурсів в досягненні цілей суспільного розвитку на макро- мезо- та мікрорівнях обумовлює потребу впровадження нових методів та інструментарію управління персоналом, заснованих на компетентнісному підході до підготовки фахівців у системі менеджменту та публічного управління.

Діагностика стану та тенденцій впровадження новітніх технологій менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки дала змогу учасникам конференції констатувати таке:

– процес впровадження інноваційних технологій на рівні суб'єктів господарювання, установ, організацій можливий у разі застосування двох варіантів організаційного механізму: формування принципово нової моделі організації виробництва продукції, робіт, послуг; модернізація, удосконалення чинної моделі, зважаючи на ресурсні обмеження та загрози зовнішнього середовища. У будь-якому разі це потребує оцінювання основних змін, вироблення стратегії подальшого розвитку і функціонування, технологічного та вартісного оцінювання інновацій, що

передбачаються до впровадження, адміністративного проєктування змісту робіт, інформаційного, фінансово-економічного, юридичного супроводу;

– вирішення проблем та впровадження новітніх технологій сучасного менеджменту в контексті розвитку інноваційної моделі економіки можливе передусім на основі оптимізації структури інноваційно-інвестиційної діяльності з урахуванням вимог екологічної безпеки, чому повинні сприяти як державні, так і ринкові регулятори. Зростання уваги до проблеми врахування екологічних чинників у процесі реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів, зокрема в житловому та соціально-інфраструктурному будівництві, обумовлене як жорсткою конкуренцією в цій сфері, так і необхідністю соціальної відповідальності бізнесу. Органи публічного управління повинні брати безпосередню участь у формуванні вимог технічного характеру, у встановленні порядку проведення експертизи інноваційно-інвестиційних проєктів, а також врегулювання дозвільної, регламентуючої та ліцензійної діяльності;

– залучення потенціалу секторальної децентралізації у публічній сфері у процеси забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій і країни загалом, стає пріоритетним завданням владних структур всіх рівнів, які постають перед викликом вироблення дієвих взаємоузгоджених управлінських впливів на засадах синергії, врахування загальнодержавних, регіональних, секторальних, місцевих інтересів, забезпечення синтезу проривних чинників у контексті формування ефективної моделі багаторівневого управління;

– на сьогодні доцільним є зосередження особливої уваги управлінських інституцій національного рівня на питаннях розробки стратегій розвитку секторів економіки в рамках національної стратегії розвитку та з виокремленням регіональних зрізів, сприяння їхній інноваційно-технологічній модернізації та формування секторальних інноваційних кластерів, узгодження регіональних і секторальних політик, врегулювання протиріч між завданнями державної політики та очікуваннями регіонів і територіальних громад, координації процесів узгодження часових та ресурсних параметрів управлінських рішень у рамках реалізації секторальних реформ органами державної влади та органами місцевого самоврядування, вироблення компенсаторних механізмів на основі діагностики потреб і можливостей територій, забезпечення методичного й консалтингового супроводу реалізації секторальної децентралізації з урахуванням особливостей регіонів і територіальних громад й запобігання ситуації утворення інституціональної прогалини, коли відсутність належного інституційного забезпечення вирішення складних завдань у сферах життєдіяльності територіальних громад стає бар'єром у діяльності органів місцевого самоврядування;

– забезпечити сталий, конкурентний розвиток територій, активізувати процеси інвестиційно-інноваційної діяльності в умовах посилення викликів та факторних обмежень необхідно за рахунок використання інноваційних технологій у міжсекторній співпраці, функціональній діяльності публічних інститутів в управлінні сталим розвитком територій, передусім у частині розробки маркетингових стратегій сталого розвитку територій, використання можливостей цифрової економіки для роботи на інформаційних платформах, розвитку смартвиробництва, використання потенціалу цифрових банків для венчурного фінансування проєктів сталого розвитку, використання краудфандингових платформ з метою залучення необхідних фінансових ресурсів для

забезпечення економічної, екологічної, соціальної стійкості територій, забезпечення електронно-мережевої взаємодії виробничих систем в умовах надзвичайних ситуацій, викликаних, наприклад, пандемією чи іншими природними катастрофами;

– необхідність вирішення проблем місцевого економічного розвитку; пошуку, акумулювання та ефективного управління ресурсами територій; потреба у подоланні соціальних дисбалансів та забезпеченні відповідного рівня життя населення об'єктивно вимагають оновлення та постійного вдосконалення організації діяльності органів місцевого самоврядування, як таких, що володіють відповідними повноваженнями для вирішення питань місцевого значення, вирішення завдань розвитку конкретної територіальної громади. В умовах удосконалення територіальної організації влади в Україні (передусім утворення об'єднаних територіальних громад) актуалізуються проблеми їхнього функціонального навантаження, правильної побудови реформованих чи новостворених органів місцевого самоврядування; їхнє створення у новосформованих громадах; забезпечення злагодженості й чіткості в їхній діяльності, визначення складу структурних підрозділів, повноважень посадових осіб; чіткого розмежування функцій між окремими органами місцевої влади, структурними підрозділами, а також між окремими ланками й виконавцями з подальшим закріпленням їхньої компетенції у відповідних організаційно-розпорядчих та інструктивно-методичних документах;

– нові технології управління трудовим потенціалом є запорукою формування якісного складу персоналу організацій, підприємств, оскільки трудовий потенціал є частиною людських ресурсів, яка характеризується відповідним рівнем освіти, кваліфікації, вміннями та трудовими навичками, а також добрим здоров'ям, яке дає змогу реалізувати можливості їхнього використання в суспільному виробництві на макро- мезо- та мікрорівнях;

– стрімкі зміни в системі публічного управління, зміщення центрів управління та розвитку з державного рівня на регіональний та місцевий потребує нових підходів, інструментів ефективного управління розвитком та конкурентоспроможністю територій. Тому важливим завданням забезпечення їхньої конкурентоспроможності є дослідження територіального конкурентного потенціалу та конкурентних переваг, тобто тих особливостей, що дадуть можливість цій території ефективно розвиватися та бути конкурентоспроможною. Важливим є дослідження конкурентоспроможності територій з урахуванням особливостей мікрорегіону на базі ОТГ та конкурентного потенціалу території окремих населених пунктів. Ключовою перевагою за таких умов є людські ресурси;

– формування нової, цифрової економіки з одного боку, та загрози, пов'язані з пандемією коронавірусу COVID-19, з другого, ставлять нові виклики перед менеджерами з управління персоналом. Насамперед це стосується управління дистанційними працівниками, чисельність яких з кожним роком зростає (у 2018 р. 56% світових компаній мали в штаті дистанційних працівників, особливо цей процес посилюється останні місяці у зв'язку із пандемією). Дистанційні працівники на 50% менше виснажуються та менше перебувають на лікарняних. Працівники, які працюють віддалено, хоча б раз на місяць, на 24% частіше відчують себе щасливими та продуктивними на своїй роботі, ніж їхні колеги, пов'язані зі стаціонарним робочим

місцем. Гострою проблемою сьогодення є мотивація персоналу закладів охорони здоров'я та державних службовців, яка залишається на низькому рівні;

– у процесі практичної реалізації реформи з децентралізації в Україні однією з головних передумов модернізації системи місцевого самоврядування є забезпечення спроможності місцевої влади ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається органам місцевого самоврядування органами державної виконавчої влади з метою надання якісних послуг населенню. Базисом ефективного виконання завдань та повноважень місцевого самоврядування є належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретної території. Модернізована система місцевого самоврядування в Україні потребуватиме регіональних та муніципальних менеджерів, які мають відігравати головну роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами економічних та соціальних перетворень у місцевому самоврядуванні, лідерами команд, що їх реалізовуватимуть. Для сучасного муніципального службовця не достатньо лише мати необхідні знання в економічній, соціальній та правовій сферах, він повинен вміти застосувати їх на практиці, володіючи системою управлінських технологій;

– підготовка спеціалістів для служби в органах місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних муніципальних кадрів та підвищення якості їхньої роботи. Однак наявна система підготовки та підвищення кваліфікації службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає насамперед реформування професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі.

Депутатський корпус місцевих рад на сьогодні фактично залишається поза увагою державної системи професійного навчання, окрім невеликої частини депутатів, які за попереднім досвідом є державними службовцями або посадовими особами місцевого самоврядування. Близько 40% сільських, селищних та міських голів, 40–60% депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше, що свідчить про відсутність у них відповідного досвіду та про потребу в навчанні та системному підвищенні кваліфікації.

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

У контексті актуальних проблем менеджменту щодо розвитку інноваційної моделі економіки визначено таке:

– доцільно активізувати практику застосування ризик-орієнтованих підходів в управлінні організацією, обумовлену тим, що особливістю ризику за сучасних умов є його тотальність, всеосяжність та об'єктивність, а його наслідки найчастіше виявляються у зниженні ефективності діяльності організації, погіршенні її ділової репутації, фінансових втратах, загрозах безпеки тощо. Зазначене вимагає від вищого керівництва організацій вміння працювати за умов невизначеності, здійснювати раціональний вибір з множини можливих альтернативних варіантів, брати на себе відповідальність за ризик у допустимих межах, впроваджувати в систему управління принцип орієнтування на ризик, виробляти превентивні заходи для мінімізації негативних наслідків ризикової ситуації та забезпечувати постійні покращання і удосконалення системи управління та діяльності організації загалом.

З метою підвищення ефективності системи управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації доцільним є розроблення низки заходів, в основі яких мають бути: запровадження в систему управління організацією ризик-орієнтованих підходів, узгодження ризик-менеджменту зі стратегічними цілями розвитку та цілями у сфері якості, формування інтегрованої моделі управління організацією; постійний моніторинг ризикових ситуацій, виявлення джерел виникнення ризиків, їхньої масштабності, сили і напряду впливу на поточну і стратегічну діяльність; запровадження внутрішнього аудитування якості як умови зниження ризику в управлінні якістю; впровадження сценарних підходів в управління ризиками, вибір найбільш прийнятного з точки зору співставлення витрат та отриманої вигоди або мінімізації негативних наслідків ризику; створення інформаційної системи оцінювання ризиків та прогнозування наслідків їхнього впливу на діяльність організації;

– необхідним аспектом в інноватизації системи управління має стати його соціалізація та розвиток соціального підприємництва. На думку практиків, соціальне підприємництво є бізнесом майбутнього, бо саме тут поєднуються та гармонізуються інтереси бізнесу, громадянського суспільства та влади. Вони закривають соціальні проблеми та створюють громадські спільноти, одночасно генерують прибутки. Особливою формою соціального підприємництва є Impact investment – тренд-інвестиції в проекти, які не дають особливого прибутку, але допомагають покращити середовище життєдіяльності. Такі проекти дають лише 3–4% прибутку, але суттєво впливають на репутацію організації, її сприйнятність громадськості;

– як інновації в менеджменті варто впроваджувати використовувані в зарубіжній практиці засади проєктного управління, за основу якого взято перехід від вертикальної системи взаємодії до горизонтального (гнучкого) управління шляхом створення проєктних груп. Проєктні команди мають більшу автономію і здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вибудувана в таких організаціях система гнучкого управління вирізняється високим рівнем самоорганізації працівників, спільним прийняттям рішень та злагодженістю в роботі, творчим підходом, довірою до членів команди, повною залученістю до процесу діяльності організації. Найбільш застосовуваними у світовій практиці є такі методології гнучкого управління, як: холакратія; Agile, селф-менеджмент; флатархія (flatarchy). Сьогодні проєктне управління має стати необхідною умовою модернізації технології управління, а відтак організації, що його впроваджують, зможуть бути більш стійкими у зовнішньому середовищі;

– динаміка темпів зростання корпорацій та корпоративних об'єднань в Україні за останні роки свідчить про привабливість організаційно-правових форм підприємств корпоративного сектору та зміну самої структури економіки держави. В такому контексті особливого значення набуває нівелювання чинників, що негативно впливають на розвиток корпоративного сектору, а саме: розпорошеності статутних капіталів акціонерних товариств, відсутності надходження інвестицій та здійснення контролю за діями менеджерів; низького рівня розкриття інформації про діяльність суб'єктів корпоративного сектору та непрозорості корпоративних відносин; недостатнього впливу фондового ринку на формування структури корпоративного сектору, невиконання функцій мобілізації фінансових ресурсів, порушення учасниками ринку цінних паперів своїх прав та обов'язків, недотримання умов продажу та розміщення цінних паперів та їхньої концентрації; неможливості залучення інвестиційних капіталів банків для фінансування корпоративного сектору економіки через високі кредитні ставки та жорсткі вимоги до кредитних ризиків; конфліктів інтересів між акціонерами та менеджерами, власниками вагомих пакетів акцій та дрібними акціонерами; неефективного управління корпоративними правами держави, незалучення місцевих органів виконавчої влади до управління корпоративними правами держави. В ситуації, що складається, доволі актуальним для України є питання розвитку нової моделі управління в корпоративному секторі економіки, яка успішно функціонує в розвинутих країнах вже багато років, зокрема, процедури «сквіз-аут»;

– вирішуючи проблему впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств, установ, організацій, варто враховувати специфіку процесів створення продукту їхньої діяльності та специфіку реформ у секторі економіки, до яких вони належать. Так, зокрема, зміна умов функціонування закладів охорони здоров'я, перетворення лікарень на комунальні підприємства, надання їм права господарської і організаційної незалежності, автономізація, започаткування роботи за договорами з Національною службою здоров'я України, впровадження практики роботи в умовах фінансування «гроші ходять за пацієнтами», необхідність здійснювати функціональну діяльність в умовах конкуренції, визначають необхідність імплементації новітніх технологій основним стратегічним завданням, вирішення якого дасть змогу зберегти цілісність лікарняного закладу як організації, забезпечити високу якість медичних послуг, збалансованість доходів і видатків. Це питання потребує системного підходу до вирішення цієї проблеми, охоплюючи такі види інновацій: медичні технологічні інновації, економічні інновації, організаційні інновації, медико-фармацевтичні інновації, інформаційно-технологічні інновації;

– основними передумовами, які сприяють переходу підприємств до екологічного управління інноваційно-інвестиційними проєктами, є такі: зростання відповідальності учасників інноваційно-інвестиційного проєкту за шкідливий вплив результатів реалізації проєкту на екологічний стан; учасники інноваційно-інвестиційного проєкту повинні перейти від пасивного виконання вимог щодо збереження природи до більш активних методів, що дає змогу знизити негативний вплив на екологію; інноваційно-інвестиційна діяльність не має згубно впливати на природу і людину, і в зв'язку з цим вона повинна бути спрямована на суттєве зниження такого негативного впливу; застосування методів екологічного управління проєктами і скорочення на цій основі

додаткових витрат з відновлення навколишнього середовища; широке використання в діяльності будівельних організацій інновацій, що дають змогу меншою мірою впливати на екологію; інформування суспільства про ініціативи будівельної організації в частині зниження впливу на екологію з метою ознайомлення споживача про ці нововведення; тісний взаємозв'язок будівельних організацій з особами, які зацікавлені в збереженні навколишнього середовища.

За напрямом удосконалення управлінського та ресурсного забезпечення секторальних та адміністративно-територіальної реформ рекомендується таке

– розглядати секторальну децентралізацію як основний імператив підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування реалізувати завдання щодо: вироблення й реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад з окресленням стратегічних цілей розвитку секторів, забезпечення їхньої життєдіяльності; вироблення політики забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад на основі удосконалення секторальної структури локальних економік; розширення можливостей ресурсного забезпечення соціального й економічного розвитку територіальних громад та вироблення механізмів ефективного використання ресурсів; запровадження інноваційних підходів до налагодження ефективної міжсекторальної та міжмуніципальної взаємодії; формування ефективного організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком територіальних громад на засадах формування мережевих структур; забезпечення якісного виконання повноважень з використанням інноваційного інструментарію управлінської діяльності; налагодження ефективної взаємодії в процесі лобювання і захисту інтересів територіальних громад у взаємовідносинах із суб'єктами зовнішнього середовища; підвищення ефективності проєктної діяльності в процесі реалізації стратегічних цілей місцевого розвитку й залучення додаткових ресурсів;

– у зв'язку з тим, що на посттрансформаційному етапі розвитку національної економіки тінізація проникає у всі види економічної діяльності, сектори економіки, сфери суспільного життя та життєдіяльності суспільства, рівні управлінських та економічних відносин, компоненти внутрішньої структури безпеки держави, а відтак, становить суттєву загрозу інтересам усіх суб'єктів відносин та безпеці національної економіки, у процесі реалізації державної політики системної детінізації національного господарства та розробки стратегічних програмних документів у цій сфері потрібно враховувати джерела виникнення і напрями впливу загроз від тінізації на параметри економічної безпеки держави як соціально-економічної системи. Мету та операційні цілі державної політики потрібно узгоджувати із пріоритетами і засобами забезпечення безпеки і соціально-економічного та суспільного розвитку, національної безпеки та сталого функціонування держави;

– оскільки сучасний стан розвитку національної економіки характеризується широким проникненням поняття «екосистема» в усі сфери суспільного життя на макро, мезо- та локальному рівні, важливо врахувати, що інноваційні регіональні екосистеми підтримують пріоритети інтелектуальної спеціалізації: дослідження та інноваційну діяльність, інтеграцію просторових, економічних, соціальних потенціалів; інформаційно-комунікаційні технології; конкурентоспроможність малого і середнього

бізнесу; креативність суб'єктів бізнесу і територіальних громад; креацію інтелігентних ринків. Враховуючи, що в екосистемі є власна краудфандингова платформа, яка є відправною точкою, основою і поштовхом для розвитку нових брендів, компонентами регіональних інноваційних екосистем можуть бути спільноти знань та інновації, мережі публічних послуг, інфраструктура, малі й середні підприємства в ланцюгах глобальної економіки, таланти і компетенції;

– для покращення управління конкурентоспроможністю території варто активізувати потенціал гендерного та партисипативного бюджетування, яке забезпечить міжсекторне партнерство у складанні бюджету та його реалізації. Для цього на онлайн-платформі об'єднаних територіальних громад доцільно розмістити перелік об'єктів партисипативного фінансування та запровадити регулярну звітність щодо вибору об'єктів фінансування;

– в Україні збільшення фінансового потенціалу конкурентного розвитку громад повинно бути в площині об'єднання бюджетних, позабюджетних, інвестиційних, грантових, кредитних ресурсів, ресурсів Державного фонду регіонального розвитку та Всеукраїнського громадського бюджету, використання фінансового потенціалу співробітництва територіальних громад, краудфандингових форм залучення фінансових ресурсів, благодійних коштів з використанням потенціалу Української Біржі Благодійності. Використання краудфандингової платформи в ОТГ дасть змогу створити ресурси для фінансування стартапів, комерційних і суспільно-соціальних та благодійних проєктів;

– завдяки консолідації економічних, фінансових та людських ресурсів органи місцевого самоврядування можуть досягти нового рівня місцевого соціального та економічного розвитку, покращити якість надання послуг і підвищити рівень життя населення на засадах міжсекторного партнерства. Особливим видом партнерських відносин та різновидом міжсекторної співпраці має бути співробітництво у формі кластерів, що становить систему взаємопов'язаних підприємств, постачальників, наукових установ, споживачів, органів влади та інших суб'єктів, які співпрацюють для досягнення конкурентоспроможності на місцевому, регіональному та державному рівнях;.

– реформа місцевого самоврядування потребує посилення уваги до проєктно-організаційної діяльності органів місцевого самоврядування в системі складових публічного управління та адміністрування, в основі якої – стратегічні орієнтири розвитку громади (території), її місія та цілі соціально-економічного розвитку. Поряд з уже традиційними методами організаційного проєктування (експертними, структуризації цілей, аналогій, організаційного моделювання) новим напрямом використання сучасних управлінських технологій у діяльності органів місцевого самоврядування може стати імплементація інструментарію моделювання технологічної зрілості організації, що застосовується у практиці організування діяльності бізнес-структур, для визначення рівня розвитку, досягнення досконалості та оцінювання процесів в організації. На сьогодні наявна значна кількість моделей оцінювання зрілості організацій у різних аспектах, проте спільна мета всіх моделей – оцінити поточний стан організації у відповідній сфері, підготувати та навчити персонал, сформулювати у нього відповідні управлінські компетентності, створити можливості для систематичного

удосконалення. Використання такого підходу в управлінській діяльності ОМС дасть змогу проєктувати дієві та ефективні організаційні структури управління, здатні результативно реагувати на потреби та виклики зовнішнього середовища;

– для значної частини територіальних громад України одним з основних пріоритетів на сьогодні повинно стати залучення необхідних ресурсів для потреб економічного розвитку. Чинне українське законодавство та практика діяльності органів місцевого самоврядування уможливають використання переважної більшості основних інструментів функціонування місцевого економічного розвитку, що відомі у світовій практиці, серед яких – корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). В сучасних умовах КСВ – це розвинена ділова практика, яка робить сталий розвиток території втіленим у бізнес-модель компанії у процесі формування спільних цінностей бізнесу й об'єднаної територіальної громади. На місцевому рівні концепція КСВ може формуватися в синергії «громада – бізнес – органи місцевого самоврядування».

В напрямку «Сучасні технології управління людськими ресурсами на макро-, мезо- та мікрорівнях» запропоновано таке:

– тенденції розвитку трудового потенціалу України потребують застосування нових технологій у його формуванні. Мова йде про кількісні і якісні параметри запасів трудових ресурсів, якими володіє держава, область, адміністративний район, об'єднана територіальна громада. Чисельність зайнятих можна підвищити в результаті створення умов для залучення у виробництво осіб, старших 60 років, осіб II і III груп інвалідності, осіб, що вийшли на пенсію на пільгових умовах. Потужним резервом розвитку трудового потенціалу має стати створення гідних робочих місць для молоді і особливо для тих, хто отримав вищу освіту, що гальмуватиме їх еміграцію за межі України;

– впровадження нових технологій формування трудового потенціалу потребує впровадження нових форм зайнятості, які необхідно пропонувати населенню. Це дасть можливість залучати до економічної діяльності (як тимчасової, так і постійної) осіб, які через певні обставини не мають можливості працевлаштуватись в умовах регламентованої зайнятості. Тут найголовнішу роль мають відіграти обласні і місцеві центри зайнятості населення та приватні структури, які займаються питаннями працевлаштування;

– аналіз сучасної ситуації в провідних галузях економіки України має бути підставою для перегляду обсягів державного замовлення на підготовку фахівців у навчальних закладах державної форми власності. В сучасних умовах, коли потреба у робітничих кадрах є високою, можливе скорочення термінів їхньої підготовки для своєчасного забезпечення ними окремих підприємств і організацій, необхідно ширше практикувати перепідготовку кадрів, довготермінове підвищення кваліфікації із збереженням заробітної плати за останнім місцем праці;

– заходи щодо поліпшення якості трудового потенціалу в сучасних умовах мають передбачати підвищення інтелектуального рівня зайнятих, що потребує постійного оновлення знань, доступу до інформаційних джерел, знайомства із зарубіжним досвідом впровадження нових технологій у практичну діяльність;

– забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій можливе лише за умови змін у системах управління персоналом, які мають забезпечити високий рівень мотивації, планування кар'єри, ефективне управління знаннями тощо. Особливої уваги заслуговують напрями розробки системи управління дистанційними працівниками. У процесі здійснення дистанційного управління менеджерам потрібно бути більше наставниками, ніж керівниками. Вони повинні проводити тренінги та розвивати такі навички, як оцінювання, проведення нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів. Менеджери мають імітувати та моделювати різні реальні ситуації і відпрацьовувати їх, а також стежити за динамікою команди, інформувати всіх дистанційних працівників про роботу кожного, приводити конкретні результати робіт як офісних, так і віддалених працівників. Необхідно спеціально вирішити для віддаленого персоналу питання мотивації і оплати на умовах контракту, на основі оперативного контролю або шляхом підсумкового контролю результату. Розвиток менеджменту у галузі мотивації дасть змогу компаніям постійно розвиватись та залишатись конкурентоспроможними не лише на регіональних, а й на світових ринках. Власне поєднання інноваційних матеріальних форм стимулювання без значної диференціації в оплаті праці, а також нематеріальних форм, насамперед запровадження гнучких режимів праці, розвиток дистанційної зайнятості та демократизація управління мають бути підґрунтям для формування дієвої компенсаційної політики в українських організаціях;

– оскільки якість публічного управління на різних його рівнях значною мірою детермінується професіоналізмом державних службовців, їхнім умінням надавати якісні публічні послуги, мотивованістю та доброчесністю, важливо використання сучасних технологій управління персоналом у системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору. Сучасні технології ефективного управління персоналом, що застосовуються переважно у приватному секторі, доцільно адаптувати для публічної сфери. До таких технологій варто віднести технології розвитку персоналу (коучинг, менторство, компетентнісний підхід), вивільнення персоналу (даунсайзинг, аутплейсмент) та оцінювання персоналу (Performance Management, Технологія Assessment Center, Hay Group).

За напрямом «Імплементація інновацій менеджменту та публічного управління в практику формування компетентностей студентів в процесі навчання» запропоновано таке:

– діяльність посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад потребує застосування низки знань, умінь, навичок з різних галузей управлінської діяльності, що передбачає обов'язковість ґрунтовної і безперервної попередньої підготовки. Оскільки традиційні методи навчання не спроможні задовольнити вимоги керівників державних структур у сучасних складних і стрімко змінюваних умовах, доцільно акцентувати на прикладному характері навчання, виокремлюючи тренінг як форму навчання, який уможливорює розвинення здібності швидко навчатися, випрацьовувати власні стратегії для аналізу та прояснення неоднозначності процесів і явищ, набуття гнучких технологій розробки новаторських стратегій, творчого прийняття управлінських рішень;

– у межах інтенсивного пошуку різних видів і форм безперервної професійної освіти, яка є провідною умовою всебічного розвитку особистості, збагачення її творчого потенціалу, засобом реалізації всього спектра здібностей, а також зростання професійної компетенції, вдосконалення й поглиблення здобутих знань, умінь і навичок, поширення активних методів навчання, зокрема тренінгів, уможливить організацію творчої взаємодії учасників навчального процесу, результатом якої стало б опанування новими знаннями впродовж вирішення проблемної ситуації;

– проблему ефективності тренінгів можна вирішити через новітню галузь знань – нейролінгвістичне програмування, що має широкий спектр оптимальних методик і технік. У процесі організації проведення тренінгів для посадових осіб органів місцевого самоврядування необхідно робити акцент на індивідуальному підході;

– основою формування конкурентоспроможної освітньої програми підготовки студентів галузі знань «Публічне управління та адміністрування» повинно бути всебічне врахування вимог стейкхолдерів освітнього процесу, зокрема роботодавців, що дасть змогу уточнювати та оновлювати перелік фахових компетенцій та освітніх компонент у процесі розробки освітніх програм. Методика вивчення їхніх вимог має охоплювати збір вторинної інформації із подальшим уточненням та обговоренням у фокус-групах роботодавців;

– сучасні тренди освіти та науки України, а також досвід країн ЄС щодо формування державної політики відкритої науки свідчать на користь впровадження компетентісного підходу у процесі формування стандартів вищої освіти України та дотримання студентоцентрованого підходу в процесі навчання.

Аналітичну записку та рекомендації конференції підготували:

д. е. н., проф. **Мельник А. Ф.**

д. е. н., проф. **Микитюк П. П.**

д. е. н., проф. **Монастирський Г. Л.**

д. е. н., доц. **Шушпанов Д. Г.**

к. е. н., доц. **Дудкіна О. П.**

к. е. н., доц. **Попович Т. М.**