

6. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: (Монографія) / Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, Л.С. Лісогор та ін.; НАН України, Ін-т економіки. – К., Ін-т економіки НАН України, 2003. – С. 31.

7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посіб. – К., Кондор. – 2–3. – С. 10–11.

8. Кучинська О.О. Сутність та обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності національної робочої сили в контексті забезпечення продуктивної зайнятості // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – №4. – Ч. 1. – Т. 2. – С. 54–57.

9. Лукьянченко Н.Д., Муромец Н.Е. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия. – Донецк: ООО «Лебедь», 2003. – 178 с.

10. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М.Петюк, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 98 с.

11. Подсмашна. І.М. Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах. Економіка Крима, №23, 2008. – С. 70–72.

12. «Про захист економічної конкуренції». Закон України №2210-III від 11.01.2001 // Голос України. – 2001. – 27 лютого. – С. 2–4.

13. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 12–13.

14. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – 2005. – Вып. 97. – С. 94–101.

15. Словник-довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю для магістрів усіх форм навчання / Укл. А.Д. Дудник. – К.: КНЕУ, 1999. – 60 с.

16. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.

17. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Збірник. наук. пр. – Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – С. 566–572.

18. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. – Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – С. 8.

19. Цветкова И.И. Управление персоналом: [учебное пособие] / И.И. Цветкова. – Симферополь: ДОЛЯ, 2008. – 367 с.

20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2003.

О.О. МНИШЕНКО,
аспірант, ДЕТУТ

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду стимулювання праці

У статті проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід стимулювання праці. Визначено спільні позитивні ознаки формування систем стимулювання праці.

Ключові слова: стимулювання праці, мотивація праці, модель мотивації, системи управління.

В статье проанализирован зарубежный и отечественный опыт стимулирования труда. Определены общие положительные признаки формирования систем стимулирования труда.

Ключевые слова: стимулирование труда, мотивация труда, модель мотивации, системы управления.

The paper analyzes foreign and domestic experience to stimulate labor. Defined jointly by the positive signs of the formation of systems to stimulate labor.

Keywords: stimulation of labor, labor motivation, motivation model, management.

Постановка проблеми. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідно-

сті із цілями, що стоять перед підприємством. І саме дослідження та аналіз світового досвіду, як вітчизняного, так і зарубіжного, у стимулюванні праці дає можливість визначити спільні ознаки формування систем стимулювання, для подальшої розробки ефективних форм і методів управління. Що, безумовно, є актуальним у сучасному управлінні.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Стимулювання ефективності праці досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні учені-економісти, психологи, соціологи, демографи, правознавці. Вагомий внесок у розробку проблеми стимулювання праці зробили західні науковці: М. Альберт, Ф. Хедоурі, С.Л. Брю, Дж.М. Кейнс, К.Р. Макконнелл, А. Маршалл, М.Х. Маскон, А. Пігу, П. Самуельсон та ін. Серед українських учених, які досліджували механізм мотивації в управлінні персоналом у різних сферах економіки України, можна виділити В. Абрамова, Д. Богиню, Г. Кулікова, В. Мандибура, Л. Фільштейн, А. Колота, Г. Купалову, М. Маліка.

Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду стимулювання праці, у науковій літературі відсутні дослідження, за допомогою яких можна було впровадити ефективні системи стимулю-

вання праці для підприємств транспорту, що і зумовлює актуальність теми даної статті.

Метою статті є аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду стимулювання праці.

Виклад основного матеріалу. Концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із цілями, що стоять перед підприємством.

Управління персоналом набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом [1].

Менеджмент українських підприємств потребує постійного удосконалення роботи з персоналом. Загалом можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства:

- ієрархічна структура підприємства – де основним засобом впливу є відношення влади: підлеглості, примушення й контролю;

- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;

- ринок – мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця.

Ці фактори впливу – поняття достатньо складні і на практиці рідко застосовуються окремо. Характер, якість економічної ситуації на підприємстві визначається факторами, яким віддається пріоритет, саме тому зростає значення досвіду закордонних підприємств. Розглянемо специфіку кадрової роботи та систем мотивації праці на підприємствах США, Європи та Японії.

Досвід цих країн показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор», тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, та впровадження нових технологій організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці, на стимулювання ініціативи і залучення у процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

Американський досвід управління персоналом. Великими нововведеннями в управління американськими компаніями були введення систем стратегічного планування і управління, перехід до децентралізації структур і використання бригадних методів організації праці. Проблема удосконалення роботи з керівними кадрами в США завжди надавалося винятково важливе значення. Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибутку. Більшість принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, що практикуються, наприклад, у західноєвропейських країнах та Японії.

Американська система заснована на розгляді діяльності по управлінню як самостійної професії. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. Широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають розвитку особливих навичок гнучкості, пристосованості в діловому поведженні керівників вищого і середнього рівнів. Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США засновані на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця. Вони розвиваються як під впливом об'єктивних вимог, так і на ґрунті традиційної американської психології індивідуалізму, досягненні особистого успіху, перемозі в конкуренції і т.п. Американські теорія і практика кадрової роботи у своїх сучасних проявах у значній мірі враховують об'єктивні зміни вимог до керівників, досить швидко пристосовуються до них, вбирають у себе багато висновків економічної науки, соціології, соціальної психології та передової практики управління. Це дозволяє виділити в них ряд аспектів, що заслуговують на увагу [3].

Вищих керівників власники фірм розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, а й частку від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані так, щоб, мінімально використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних знань і навичок. Керуючі середнього рівня складають найбільш численний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше перемищуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

- планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх «кар'єри» і просування;

- конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;

- формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових і особистих якостей;

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

– регулярну процедуру оцінки всіх керуючих середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників;

– активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керуючих з урахуванням перспектив їхнього просування.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робочих чи молодих фахівців, більшість з яких уперше займають керівну посаду. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як добір працівників, здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективно введення в посаду. Більшість американських корпорацій планують своє забезпечення керівними кадрами. Такі плани оформляються у вигляді так званих програм «управління кар'єрою керівників» і програм «управління людськими ресурсами».

Велике значення в американській практиці приділяється добору і перевірці (тестуванню) кандидатів на посади на всіх рівнях. У деяких компаніях для кожного працівника визначається рівень його «цінності для фірми».

Оцінка індивідуальних результатів праці співробітників у приватних і державних організаціях у США – центральний елемент всієї кадрової політики. Оцінка індивідуальних результатів діяльності використовується комплексно і служить для встановлення розміру оплати і преміювання працівника, визначення його відповідності займаній посаді, визначення можливості його кар'єрного зростання, а також для визначення необхідності підвищення його кваліфікації. Практичне впровадження такого підходу припускає наявність чітко сформульованих критеріїв якості індивідуальної роботи керівника чи фахівця.

Великий вплив на організацію роботи з кадрами керівників і фахівців у США має наявна конкуренція не тільки між фірмами, а й усередині них – між підрозділами і окремими працівниками [4].

Усе це перетворює в американських умовах новітні форми і методи роботи з керівними кадрами в інструмент постійної інтенсифікації їхньої праці.

В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Нині однією з найпоширеніших форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем.

Японський досвід управління персоналом. Особливість японської системи роботи з персоналом полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок. Ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

– широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керуючий в японській компанії бере участь у роботі 60–80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою);

– спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади всередині фірми для вироблення в них універсалізму;

– постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т.п., в який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства, а в США над ним ще три додаткових рівні керівників: у фірмі «Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі «Тойота» – 6.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких ібудеться робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [6].

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії, якій служать. Досягається це шляхом поєднання інтересів працівників та службовців з інтересами корпорації, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню і заохоченню прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. В Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І тим і іншим організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на придбання житлових будинків по більш низькому відсотку) дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем, і головне – не допустити апатії і безвідповідальності.

Нормою є трудова ротація (ротація посад). Як правило, службовці переводяться з однієї роботи на іншу раз у п'ять років. Іноді ротація відбувається в тій же робочій групі, але для кандидата на керівну посаду є характерним переведення на інший вид роботи. Нерідко ротація відбувається одночасно з просуванням по службі. Керівники, в тому числі вищі, часто навчаються разом зі службовцями на виробництві. Зазвичай керівник звертається до працівників з викладом політики компанії чи етики бізнесу. Часто проводяться ранкові «мітинги», цехові збори, збори різних груп працівників, на яких говориться про завдання компанії і дається інформація, необхідна для роботи. Японські корпорації часто проводять церемонії святкування визначних подій для підприємства, як-от відкриття нових виробництв чи підведення

підсумків по результатах року. Заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не вживається серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної вікової і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному разі прямо залежить від результатів роботи.

Англійський та німецький досвід управління персоналом. Великобританія – центр світової фінансової системи і світової торгівлі. Лондонська біржа, найбільші банки, фінансові компанії, найбільші в Європі супермаркети і численність фірмових магазинів, морські порти з інфраструктурою, сучасні транспортні і інформаційні системи. Аналізуючи англійський досвід управління, можна сказати, що завдячуючи дуже давній історії формування систем стимулювання ефективності праці у Великобританії вони досягли високого рівня розвитку. Застосовувані на підприємствах системи стимулювання праці мають як матеріальний, так і моральний або соціальний характер.

Однією з характерних рис англійської системи стимулювання праці є твердження, що більшості людей можна довіряти. Визнання цього принципу дозволяє відмінити багаточисельні перевірки і зменшити апарат контролю, покладатися на професіоналізм та відповідальність кожного окремого спеціаліста та бути орієнтованим на кінцевий результат високої якості.

У світовій практиці вважається, що англійський стиль підприємства проявляється в надійності, доброзичливості, якості і довірі.

Однією з форм мотивації, яка зазнала широкого застосування в практиці підприємств, є використання гнучких графіків праці.

У державних установах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 90-х років як експеримент була введена нова форма організації праці, яка надавала співпрацівникам

значну ступінь свободи – можливість працювати як на робочому місці, так і дома залежно від конкретних обов'язків співробітника і домовленості між ним та його керівником. У деяких випадках кількість годин, які працівник має проводити в установі, обговорювалася заздалегідь. Можуть бути назначені конкретні години збору всіх співпрацівників підрозділу для обміну інформацією, доручення нових завдань. Такий режим рекомендується насамперед керівникам.

Так, наприклад, контракт керівника бухгалтерії однієї з установ припускає такий розклад робочого часу: 75% (30 годин на тиждень) – в установі, 25% (10 годин на тиждень) – дома. Керівник бухгалтерії дома працює майже тільки на комп'ютері, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а в установі бере участь у нарадах та займається іншою роботою, яка потребує контакту зі співробітниками. Робота, яка виконується тільки дома, за комп'ютером, має назву «телеробота». Її основний недолік – ізоляція, однак для деяких категорій працівників саме така форма організації праці є більш привабливою [5].

На сьогодні завдячуючи експериментам англійців з'явилися такі нові форми зайнятості, як фрілансер (англ. freelancer) – вільно найманий працівник, який самостійно вирішує, де, як і коли він буде виконувати поставлені перед ним роботодавцем завдання. В нинішній час сформувався стійкий прошарок фрілансерів, які заробляють на життя за допомогою віддаленої роботи. Фріланс поширений серед дизайнерів, програмістів, оптимізаторів, копірайтерів, перекладачів, учасників партнерських програм, інженерів–конструкторів та інших спеціалістів [7]. Умови сучасності відкладають певний відбиток на стимулювання праці такого виду найнятих співробітників, для фрілансера головною умовою є свобода вибору та можливість вільного пересування, тобто відсутність прив'язаності до офісу. В такому співробітництві підвищується ступінь довіри до працівника, дуже важливою стає його професійна репутація, яка стимулює до більш високої відповідальності за якість виконуваної роботи.

Німецька модель мотивації праці є соціально спрямованою і виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожен громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, припиняє прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – невідмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці і соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, коли–небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Висновки

Дослідивши світовий досвід стимулювання праці, можна зробити висновок, що кожна з досліджених систем має як переваги, так і недоліки. Відповідно до завдання дослідження зупинимось на позитивних аспектах світового досвіду у формуванні систем управління персоналом та стимулювання праці. Таким чином, в американській системі є позитивним наявність індивідуального підходу до кожного з працівників підприємства, планування їхнього кар'єрного зростання, чітка система проведення обліку та оцінки персоналу, багаторівневий контроль. У той час як підприємства Японії орієнтовані більше на довготривалість наймання працівників, їхню відданість інтересам компанії. На підприємствах цієї країни застосовують синтезовані системи стимулювання праці, що включають в себе матеріальні і моральні складові. Співробітник вважає себе частиною компанії і сприймає успіхи компанії як особисті. Професіоналізм, відповідальність та довіра є основними принципами для англійської системи стимулювання праці. Вона так само, як і німецька, має соціальне спрямування, орієнтоване на людину як особистість зі своїми інтересами, що не суперечить інтересам компанії в цілому.

Вітчизняна практика стимулювання праці на підприємствах транспорту, як правило, полягає у використанні переважно матеріальної складової. Співробітники отримують винагороду за виконану роботу, розраховану з допомогою тарифних ставок та фіксованих окладів, що не в повній мірі відображає особистий вклад кожного у досягнення цілей підприємства. З огляду на світовий досвід стимулювання праці необхідно

створити прозору, обґрунтовану та справедливу систему оплати праці, що дозволить залучати та утримувати необхідних працівників. Необхідно приділити увагу довгостроковому утриманню ключових керівників та спеціалістів і мотивації їх до сприяння сталому розвитку компанії, досягненню стратегічних цілей. Стимулювати досягнення працівниками тих цілей, які відповідають цілям компанії. Система стимулювання праці має бути гнучкою, спроможною до адаптації економічним та соціальним умовам, що змінюються.

Література

1. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент. – К.: МАУП, 2005. – 504 с.
2. Маскон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – 2007. – М.: Дело, 1997. – 493 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г. Менеджмент для керівників. – К.: «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
4. Колот А.М., Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Дикань В.Л. Экономика труда: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Ю.Н. Юрченко, А.Г. Дейнека, И.В. Воловельская. – Х.: ООО «Олант», 2003. – 120 с.
6. Мотивация трудовой деятельности персонала [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://korrespondent.net>
7. Фрілансер [Електрон. ресурс]. – Режим доступу <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
8. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник / Хміль Ф.І. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.

Т.Д. СІТАШ,

здобувач, Вінницький інститут економіки Тернопільського національного економічного університету

Розвиток охорони здоров'я в Україні: стан та стратегічні важелі

У статті розглянуто охорону здоров'я в Україні. Висвітлено сучасний стан, виокремлено проблеми та запропоновано стратегічні важелі її розвитку.

Ключові слова: охорона здоров'я, стан охорони здоров'я, розвиток охорони здоров'я.

В статье рассмотрено здравоохранение в Украине. Отражено современное состояние, выделены проблемы и предложены стратегические рычаги его развития.

Ключевые слова: здравоохранение, состояние здравоохранения, развитие здравоохранения.

In the article a health protection is considered in Ukraine. The modern state is reflected, problems are selected and the strategic levers of its development are offered.

Постановка проблеми. Сьогодні перед українською системою охорони здоров'я поставлено максимально кон-

кретне завдання: при жорстких ресурсних обмеженнях створити якісно нову систему, спроможну забезпечити доступну та якісну медичну допомогу для всіх громадян. Додільно чітко визначити конкретні дії й складові, які пов'язані між собою, та специфіку – як зміни в одній частині позначаються на іншій, щоб між ними зберігався не тільки зв'язок, а й стійкість. Тільки при такому комплексному підході можливий керований вплив на об'єкт із передбачуваним, визначеним для досяжності бажаним результатом, реальним у теперішніх умовах, що потребують особливої технології управління, яка теж базувалася б на системному підході.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дослідженню стану та стратегічних важелів розвитку охорони здоров'я в Україні присвячені праці таких вчених, як В. Дем'янишин, Н. Карпишин, В. Леха, З. Лободіна, П. Ливак, С. Майборода, З. Надюк, Г. Ковальчук, В. Попкова, Я. Радиш,