



Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут  
бізнесу, економіки та менеджменту

# **УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

**MANAGEMENT PARADIGMS OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH**

## **Матеріали**

Міжнародної науково-практичної конференції  
(Україна, Суми, 27–28 листопада 2024 року)

Суми  
Сумський державний університет  
2024

УДК 005.8:502.131.1(063)

Е 45

*Рекомендовано до видання  
вченою радою Сумського державного університету  
(протокол № 5 від 12 грудня 2024 року)*

Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання :  
Е 45 матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. – Суми : Сумський державний університет, 2024. – 409 с.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» містять результати наукових досліджень, пов'язаних з актуальними проблемами науки й практики управління та застосуванням інклюзивного підходу до їх вирішення для досягнення цілей сталого розвитку.

Для науковців, аспірантів, студентів, представників органів державної влади й місцевого самоврядування, науково-дослідних і проєктних організацій, комерційних фірм та закладів вищої освіти й широкого кола читачів.

The materials of the International scientific and practical conference "Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth" provide the results of scientific research related to the current problems of management science and practice and the application of an inclusive approach to their solution in order to achieve the goals of sustainable development.

For scientists, PhD students, students, representatives of state authorities and local self-government bodies, research and project organizations, commercial companies and higher education institutions and a wide range of readers.

**УДК 005.8:502.131.1(063)**

© Сумський державний університет, 2024

## ЗМІСТ

<i>Лозова О.В.</i>	Особливості функціонування благодійних організацій	
<i>Бондаренко М.П.</i>	під час війни: резильєнтність та мотивація	
<i>Піддубна Я.Ю.</i>	працівників.....	12
<i>Наталія Лебедєва</i>	Корпоративна культура в системі HR-менеджменту.	
	.....	16
<i>Юлія Братішко</i>	Напрями соціально відповідальної діяльності	
	фармацевтичних організацій під час правового	
	режиму воєнного стану в Україні.....	19
<i>Валентина Ходзицька</i>	Оцінка життєвого цикла: мінімізація негативного	
	впливу на довкілля в звітності зі сталого	
	розвитку.....	22
<i>Юрій Карпенко</i>	Сучасні HR -тренди: подяки та визнання через	
<i>Денис Супрун</i>	технології.....	25
<i>Максим Безрідний</i>	Сучасні методи навчання та розвитку персоналу з	
<i>Антон Копилець</i>	акцентом на кар’єрне зростання.....	28
<i>Тетяна Кучміюва</i>	Інноваційні методи мотивації співробітників в	
<i>Богдана Пешкова</i>	сучасних умовах.....	31
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз як інструмент визначення	
<i>Артем Барикін</i>	напрямок удосконалення управлінських практик в	
	системі надання адміністративних послуг.....	35
<i>Інна Яцкевич</i>	Управління цінностями інвестиційної діяльності для	
	операторів мобільного зв'язку України.....	39
<i>Віктор Рожко</i>	Адаптація стратегій мерчандайзингу під час	
<i>Ілона Чубка</i>	гуманітарних криз.....	42
<i>Світлана Мороз</i>	Впровадження циркулярної економіки у фармації:	
<i>Григорій Подгайний</i>	досвід провідних компаній.....	44
<i>Крамський С.О.</i>	Публічне управління в сфері логістичних ринків під	
	час військового впливу.....	49
<i>Любов Перетятко</i>	Досвід європейських країн у використанні моделей	
<i>Лілія Балаш</i>	розвитку управління персоналом організації.....	52
<i>Дарина Золіна</i>	Удосконалення взаємодії між інститутами	
	громадянського суспільства та органами влади в	
	Україні та за її межами.....	54
<i>Юлія Бондар</i>	Управління системою екологічного менеджменту в	
<i>Інга Мірошниченко</i>	готельних комплексах.....	56
<i>Яна Деренська</i>	Опис системи контролю виконання проекту.....	59
<i>Тетяна Коляда</i>	Регламентація внутрішнього аудиту як інструмент	
<i>Ярослав Березняков</i>	забезпечення ефективності системи управління	
	якістю.....	61
<i>Кирило Хандюк</i>	Розвиток мережі центрів медичної реабілітації у	
	прифронтових регіонах України: досвід Дніпра.....	63

<i>Зінаїда Живко</i>	Фінансове забезпечення бізнесу та страхування в	
<i>Євген Топольницький</i>	умовах воєнної економіки.....	67
<i>Віктор Живко</i>		
<i>Сергійчук С.І.</i>	Стан і тенденції розвитку ринку кормів для домашніх тварин в умовах війни.....	69
<i>Анна Дзернюк</i>	Взаємозв'язок гейміфікації та біхевіористичних методів: переваги і обмеження в управлінні проектами.....	74
<i>Юлія Матвєєва</i>		
<i>Олександр Сміян</i>	Огляд державних програм економічної підтримки підприємств.....	77
<i>Олена Прокурня</i>		
<i>Людмила Ширяєва</i>	Фактор ризику при визначенні ціни за право користування ресурсом.....	81
<i>Карина Бондар</i>		
<i>Вікторія Сулим</i>	Управління відходами в контексті досягнення цілей сталого розвитку.....	83
<i>Вікторія Ковальова</i>	Сутність поняття «імідж підприємства» та особливості його створення.....	85
<i>Валерій Шкрєба</i>		
<i>Наталія Статива</i>	Система надання публічних послуг в Україні: сучасні реалії.....	87
<i>Захарченко В.І.</i>	Заходи конкурентної розвідки в системах бізнесу, освіти, урядовому управлінні.....	89
<i>Максимова О.А.</i>		
<i>Галина Тимохова</i>	Вплив стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на організаційну культуру підприємства в Україні.....	92
<i>Яна Нікіфорова</i>		
<i>Вадим Михайлюта</i>	Управління медичним підприємством в умовах невизначеності на засадах доказової практики.....	94
<i>Микола Меркулов</i>	Проблеми функціонування інвестиційного ринку країни.....	98
<i>Анна Семенюк</i>		
<i>Тетяна Кучмійова</i>	Сучасні тренди та практики екологічної відповідальності бізнесу .....	101
<i>Анастасія Саркова</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в галузі охорони здоров'я.....	105
<i>Олександр Олешко</i>		
<i>Євгенія Яшукова</i>		
<i>Тетяня Метіль</i>	Сучасні аспекти використання програмно-цільового підходу в управлінні соціально-економічним розвитком суб'єктів господарювання.....	109
<i>Анастасія Гончарук</i>		
<i>Михайло Березовчук</i>	Ефективність публічного управління у боротьбі з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом: механізми, інструменти та перспективи.....	111

<i>Богдан Меркулов</i>	Проблеми впровадження електронного документообігу в медичному закладі.....	113
<i>Сергій Кузьменко</i>	Механізми державного управління в оборонній промисловості України: сучасний стан та перспективи розвитку.....	115
<i>Мирослав Урошев</i>	Сучасні механізми стимулювання інноваційної активності регіонів України: міжнародний досвід та вітчизняні реалії.....	117
<i>Ihor Bas</i>	Characteristics of GIG contracts as an innovative form of employment in Ukraine.....	119
<i>Oleh Hladkyi</i>	Trends in the Ukrainian IT Market.....	121
<i>Andrii Shupik</i>	Agility and management strategy for IT excellence.....	123
<i>Віталій Захарченко</i>	Коректність використання інструментарію концесії..	127
<i>Юлія Гутарева</i>		
<i>Артур Дуднік</i>		
<i>Юлія Сойка</i>	Проблематика забезпечення якості надання послуг в органах місцевого самоврядування в Україні.....	130
<i>Марія Зяйлик</i>		
<i>Людмила Ширяєва</i>	Інструменти конкурентної розвідки у бізнесі та освіті.....	133
<i>Моргун О.Ю.</i>		
<i>Ярослав Богдан</i>	Реалізація соціально-економічної політики підприємств у туристичній сфері в контексті інклюзивного економічного зростання.....	135
<i>Галина Тимохова</i>	Підходи до оцінки ефективності економічної діяльності підприємства.....	138
<i>Олександр Дерюга</i>		
<i>Альона Пляскіна</i>	Дослідження розвитку регіону відповідно до розміщення ресурсів у міжнародній практиці.....	140
<i>Олексій Сологуб</i>	Кайдзен як універсальна, комплексна організаційно-управлінська система покращення процесів роботи та забезпечення сталого розвитку.....	142
<i>Юлія Матвєєва</i>	Роль цифрових інновацій у прискоренні сталого розвитку: кейс-аналіз впливу цифрових рішень на декарбонізацію виробничих процесів.....	147
<i>Едуард Богдан</i>		
<i>Альона Заславська</i>	Розвиток управлінських компетенцій за допомогою технологій штучного інтелекту.....	151
<i>Дар'я Кушнерьова</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>	Роль технологій штучного інтелекту в авіаційному менеджменті.....	154

<i>Максим Алексєєв</i>	Парадигма цифровізації та системний підхід до управління логістичними процесами підприємств...	156
<i>Микола Небава</i>	Проблеми та перспективи міжкультурних комунікацій у менеджменті організацій.....	158
<i>Олексій Горбатенко</i>	The role of administration in screening programs at national, regional and local levels.....	161
<i>Ольга Балабаш</i>	Особливості менеджменту організацій в умовах цифровізації економіки та зростання кількості розподілених (віртуальних) команд.....	163
<i>Ihnatova T.O.</i>	Зростання ефективності підприємств через покращення соціально-психологічного клімату.....	167
<i>Лариса Піддубна</i>	Стратегії та інструменти декарбонізації.....	171
<i>Тетяна Самофалова</i>	Соціальна відповідальність та стійкий розвиток: роль менеджменту в реалізації соціально відповідальних ініціатив.....	175
<i>Анна Оніщенко</i>	Розвиток методології антикризового управління у трансформаційній економіці.....	178
<i>Юлія Матвєєва</i>	Формування і реалізація промислової політики високотехнологічного розвитку в Україні.....	180
<i>Вадим Желіба</i>	Розбудова інноваційного майбутнього України.....	182
<i>Марина Изотова</i>	Особливості процесу внутрішнього контролю на агропромислових підприємствах.....	186
<i>Меркулов Д. М.</i>	Управління фінансовими ризиками в закладах охорони здоров'я.....	191
<i>Захарченко В. І.</i>	Удосконалення механізмів контролю в діяльності органів державного управління: виклики та перспективи України.....	195
<i>Гончарук А. В.</i>	Інструменти цифрових комунікацій для управління командами.....	198
<i>Валентина Дятлова</i>	Розвиток комунікаційного процесу в форматі відновлення України.....	201
<i>Максим Гречаний</i>	Impact of digital education on the public administration skills development.....	204
<i>Тетяна Метіль</i>	Економічні аспекти впровадження відновлюваних джерел енергії.....	207
<i>Софія Брезницька</i>		
<i>Володимир Солодкий</i>		
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Євген Люлевич</i>		
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Діна Єрохіна</i>		
<i>Яна Козинець</i>		
<i>Валентина Дятлова</i>		
<i>Поліна Матюшенко</i>		
<i>Oleksandr Ostrovskyi</i>		
<i>Кирило Трушин</i>		
<i>Олена Проскурня</i>		

<i>Владислав Бут</i>	Соціальна інклюзія та її зв'язок зі сталим економічним розвитком на рівні місцевих громад....	211
<i>Яна Гербут</i>	Роль системи управління відходами в умовах екологізації світового господарства.....	213
<i>Віктор Рожко</i> <i>Єлизавета Аносова</i>	Управління елементами візуального мерчандайзингу у торговельній діяльності підприємств.....	217
<i>Іван Ольховик</i>	Ефективне управління змінами в закладах освіти....	221
<i>Вікторія Пономаренко</i>	Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності суду.....	223
<i>Тетяна Мирошніченко</i>	Формування стратегічних переваг системи управління державною установою.....	225
<i>Людмила Яловега</i> <i>Ольга Лега</i> <i>Тетяна Прийдак</i> <i>Дмитро Ткаченко</i>	Циркулярна економіка як інструмент сталого розвитку: виклики та перспективи.....	227
<i>Яна Соя</i>	Особливості управління проектом хімічного виробництва.....	229
<i>Вадим Харченко</i>	Напрямки удосконалення управління районом судом міста.....	231
<i>Ярослав Притика</i>	Особливості управління ефективністю діяльності державної установи.....	233
<i>Мартинець В.В.</i> <i>Шейко О.О.</i>	Особливості удосконалення системи управління служби судової охорони.....	235
<i>Зінаїда Живко</i> <i>Ольга Мартин</i> <i>Олег Обезчиків</i> <i>Олена Кравченко</i>	Формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні.....	237
<i>Ірина Бочевар</i>	Механізми страхування бізнесу в умовах підвищеного ризику та післявоєнного відновлення.....	239
<i>Павло Гапченко</i>	Прозорість та підзвітність в системі управління державним боргом.....	242
<i>Петруня Ю.Є.</i> <i>Єдинак В.Ю.</i> <i>Петруня В.Ю.</i>	Адаптивне управління персоналом як ключовий фактор сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання.....	244
	Особливості впровадження проектного підходу в стратегічний розвиток бізнесу.....	248
	Глобальна діджиталізація: трансформація бізнес-середовища та організації управлінської діяльності.....	250

<i>Максим Швагірев</i>	Формування задач менеджменту із залучення персоналу у процес змін на підприємстві.....	253
<i>Владислав Фукалов</i>	Особливості впровадження проєктного підходу в бухгалтерських організаціях.....	256
<i>Денис Смоленніков</i>	Управління підприємством на засадах сталого розвитку.....	259
<i>Дарія Бабченко</i>		
<i>Наталія Гришина</i>	Діджиталізація як інструмент удосконалення та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	262
<i>Андрій Омеко</i>		
<i>Олексій Новак</i>	Інноваційні моделі управління для підтримки інклюзивного економічного зростання.....	265
<i>Валентина Іванова</i>	Інтелектуальний потенціал як основа реалізації інноваційної стратегії.....	269
<i>Олег Іванов</i>		
<i>Іван Омельченко</i>	Перспективи впровадження концепції створення спільної цінності в Україні.....	271
<i>Андрій Романенко</i>	Стандарти професійної діяльності державних службовців як інструмент підвищення ефективності державного управління.....	273
<i>Сергій Шапаренко</i>	Порівняльний аналіз методів та інструментів управління стейкхолдерами проєкту.....	276
<i>Альона Євдокимова</i>	Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	279
<i>Дарина Соколова</i>		
<i>Юлія Добринь</i>	Сучасний стан системи обслуговування платників податків.....	281
<i>Василь Семилетов</i>	Аналіз методів управління проєкту розробки програмного забезпечення.....	284
<i>Аліна Височина</i>	Методичні засади прогнозування волатильності рівня макроекономічної стабільності.....	287
<i>Марина Сидорова</i>	Взаємодія управління бізнес-процесами і корпоративної соціальної відповідальності в умовах сталого розвитку.....	290
<i>Ян Веньлун</i>		
<i>Павло Брінь</i>		
<i>Iuliia Myroshnychenko</i>	Impact of renewable energy on wellbeing in developing and post-conflict regions.....	293
<i>Володимир Петренко</i>	Впровадження системи контролю якості в проєктах: методології та підходи.....	297
<i>Станіслав Котенко</i>	«Розумне управління відходами» як крок до енергетичної незалежності.....	301
<i>Адель Дарвіш</i>	Оптимізація роботи медичного персоналу із застосуванням методів тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я.....	303
<i>Вадим Лук'янихін</i>		



<i>Шейх Касем Муавейя</i>	Соціально-економічний потенціал Садівської сільської громади Сумського району.....	306
<i>Лук 'янихін В.О.</i>		
<i>Оксана Шаповал</i>	Система надання адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану	310
<i>Олена Лук 'янихіна</i>		
<i>Ріта Сагайдак-Нікітюк</i>	Організація внутрішньофірмового навчання стосовно екологічних питань персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами.....	314
<i>Олена Гладцінова</i>		
<i>Віталій Нікітюк</i>		
<i>Ольга Обухова</i>	Інноваційні підходи до фінансування медичних закладів в умовах реформування галузі охорони здоров'я України.....	316
<i>Ігор Рекуненко</i>		
<i>Тетяна Майборода</i>	Розробка, управління та аудит портфеля проєктів продуктової ІТ компанії.....	318
<i>Богдан Антипенко</i>		
<i>Ярослава Бражник</i>	Проектний менеджмент як інструмент розвитку та відновлення місцевого самоврядування в Україні...	321
<i>Тетяна Майборода</i>		
<i>Андрій Андрєєв</i>	Стійкість у нестабільності: майстерність стратегічного управління трудовими ресурсами в епоху змін.....	324
<i>Опанасюк Ю.А.</i>	Підвищення якості надання послуг, що надаються податковими органами.....	326
<i>Макушенко І.М.</i>		
<i>Опанасюк Ю.А.</i>	Цифровізація податкового адміністрування як складова трансформації системи державного управління.....	330
<i>Гончарова О.В.</i>		
<i>Олена Савченко</i>	Процес ціноутворення та фактори впливу на нього..	334
<i>Михайло Греков</i>		
<i>Тамара Лозинська</i>	Місцева економіка: аналіз політики.....	337
<i>Олеся Балахонова</i>	Формування аналітичних варіантів під час оцінки критичного обсягу реалізації продукції.....	340
<i>Маргарита Буряченко</i>		
<i>Олександр Небава</i>	Формування сучасної управлінської парадигми інтелектуального потенціалу підприємств.....	342
<i>Микола Небава</i>		
<i>Іван Пилипчук</i>	Становлення управлінської парадигми інноваційного розвитку підприємств агросектору.....	345
<i>Микола Небава</i>		
<i>Анастасія Коновалова</i>	Удосконалення моделі стратегічного управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....	347
<i>Тернова І.А.</i>		
<i>Юрій Суярко</i>	Управління розвитком виробничого та інноваційного потенціалу підприємства.....	349
<i>Микита Водка</i>		

<i>Алла Барановська</i>	Стратегічне управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі ринкових відносин.....	352
<i>Світлана Суховєєва</i>	Artificial Intelligence for Power Grid Management As A Key To Sustainable Development.....	355
<i>Оleh Lukianukhin</i>	Автоматизація управління ризиками у фінансово - технічних проектах.....	357
<i>Микола Васильченко</i>	Вдосконалення територіальної системи управління муніципальним транспортним комплексом.....	359
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Особливості управління та організації офісів у галузі охорони здоров'я.....	363
<i>Ілля Морозов</i>	Управління проектами в сільськогосподарській галузі для підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції.....	366
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Сонячні електростанції як основа енергетичної незалежності.....	370
<i>Юлія Матвєєва</i>	Energy innovations and their role in shaping sustainable urban infrastructure for the transition to a carbon-free economy.....	372
<i>Галина Сурмай</i>	Аналіз державної політики у сфері освіти.....	375
<i>Тетяна Майборода</i>	Інноваційні підходи до оптимізації управління персоналом у закладах охорони здоров'я.....	379
<i>Денис Товстуха</i>	Міжнародне злиття та поглинання в світовій практиці розвитку бізнесу.....	383
<i>Вікторія Сулим</i>	Сучасний HR-менеджмент та управління організаційними змінами.....	386
<i>Нікіта Мозговий</i>	Напрями вдосконалення системи мотивації медичного персоналу як засіб підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров'я.....	388
<i>Anastasiia Niesheva</i>	Механізми та інструменти розвитку громадянського суспільства в Україні.....	390
<i>Мартинець В.В.</i>	Роль іміджу органів влади у формуванні громадської думки та зміцненні демократичних процесів.....	392
<i>Білошапка В.А.</i>	Роль корпоративної культури у забезпеченні успішного впровадження організаційних змін: виклики та можливості.....	394
<i>Олена Гвоздецька</i>		
<i>Людмила Хомутенко</i>		
<i>Коваль Г.Р.</i>		
<i>Анастасія Кулагіна</i>		
<i>Сергій Штукін</i>		
<i>Дмитро Бень</i>		
<i>Оксана Кужель</i>		
<i>Анна Алексєєва</i>		

<i>Юлія Лебідь</i>	Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування.....	397
<i>Олена Павленко</i>		
<i>Клавдія Пономаренко</i>	Розроблення інноваційного проєкту для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни.....	399
<i>Анна Гараєва</i>	Удосконалення системи та механізмів надання соціальних послуг у рамках реформування органів місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади).....	401
<i>Галина Шкареда</i>	Формування іміджу органу місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади Конотопського району Сумської області).....	405
<i>Марина Христій</i>	Проблеми впровадження PR-технологій у медичній галузі в Україні.....	407

## УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ЗАСАДАХ ДОКАЗОВОЇ ПРАКТИКИ

*Михайлюта Вадим Вікторович,  
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро*

Сьогодні, в умовах довготривалої збройної агресії проти української державності, спостерігається тенденція щодо ускладнення управлінських процесів на локальному рівні (на рівні окремого підприємства). Особливої уваги заслуговують підприємства, установи та заклади соціальної сфери, які в умовах постійних ворожих атак повинні забезпечувати належний рівень якості, доступності та безпечності надання відповідних соціальних послуг для населення. Насамперед, мова йде про сферу освітні та медичних послуг, послуг із соціального захисту та соціального забезпечення, тобто про бюджетоорієнтовані та бюджетозалежні сфери, існування яких за рахунок позабюджетних коштів є практично неможливим. І в цій ситуації публічноуправлінська проблема, перш за все, фокусується на локальному рівні управління. Це пояснюється тим, що всі базові соціальні послуги населення отримує на локальному рівні управління, а в умовах довготривалої невизначеності, як це було на початку з пандемією COVID-19, або навіть продовжує й надалі існувати в умовах вже повномасштабного вторгнення та ведення бойових дій на території східних та низки південних регіонів України, організація їх надання на локальному рівні управління є надзвичайно утрудненою, або навіть неможливою в умовах руйнації чи пошкодження інфраструктурних об'єктів (табл.1).

Таблиця 1 - Характеристика інфраструктурних втрат галузі охорони здоров'я України в умовах повномасштабного вторгнення 2022-2024 рр.

<b>Показник</b>	<b>Кількість зруйнованих об'єктів</b>	<b>Кількість пошкоджених об'єктів</b>
Кількісна характеристика інфраструктурних втрат	214 <i>(без можливості подальшої відбудови)</i>	1619
Регіональний зріз найбільших галузевих втрат	Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Харківська, Херсонська, Чернігівська області	

*Джерело: складено автором за [1]*

Візуалізація інформації, яка надана Міністерством охорони здоров'я України, показує, що національна мережа медичних підприємств постраждала майже у 30% регіонів (8 областей). Тому на підставі цих аналітичних даних можна впевнено сказати, що існуюча нині ситуація ідентифікувала перед керівною ланкою медичних підприємств локального чи регіонального рівня (обласні комунальні неприбуткові підприємства) нове управлінське завдання щодо організації пошуку та застосування інноваційних методів управління з метою досягнення визначених цілей управління, - надання якісних та доступних послуг в умовах медичного простору, безпечного для пацієнтів та медичного персоналу.

Одним із таких інноваційних підходів є підхід, який успішно можна застосувати на локальному рівні управління медичним підприємством в умовах невизначеності або кризи на засадах застосування практики, заснованої на доказах, тобто ЕВР-підхід (*англ. - EBP - evidence-based practice*). Досвід провідних країн зарубіжжі переконує, що ЕВР-підхід як інноваційний інструмент управління має надзвичайно широкі функціональні можливості, але разом з тим і вимагає структурованого підходу у його застосуванні. Це передбачає, що основними властивостями ЕВР-підходу при застосуванні його в управлінській практиці в умовах невизначеності виступаю, насамперед, такі як:

- формування можливостей до адаптації процесів у сфері управління та організації надання медичних послуг;
- доступ до швидкої інтерпретації даних і прийнятті обґрунтованих рішень.

Тож розглянемо більш ширше основний функціонал ЕВР-підходу, окремі складові якого можуть бути досить ефективними і застосовуватись в публічному адмініструванні медичних закладів на рівні територіальних громад, як комплексно, так і в рамках моноелементного використання.

**1.Прийняття рішень на основі даних.** Цей складник ЕВР-підходу передбачає, що управлінські рішення ґрунтуються не на системі застарілих даних, а дані збираються в режимі реального часу, адже саме під час кризи доступ до системно-галузевих даних у реальному часі є критично важливим. Медичні підприємства можуть впроваджувати або розширювати системи збору даних для моніторингу кількості пацієнтів, наявності ресурсів (наприклад, ліжок у відділеннях інтенсивної терапії, апаратів штучної вентиляції легенів) і можливостей персоналу.

**2.Прогнозна аналітика.** Цей складник ЕВР-підходу дозволяє керівнику медичного підприємства або команді менеджерів завчасно розподіляти ресурси та готуватися до різних сценаріїв перебігу подій (позитивний, негативний, оптимальний) в умовах невизначеності на основі використання прогнозних моделей, побудованих на основі історичних даних і даних у реальному часі. Наприклад, це може допомогти більш точно спрогнозувати потік пацієнтів, завчасно розподілити їх за маршрутами подальшого скерування, визначити більш точно потреби в ресурсах або потенційні

спалахи чи загрози надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я (епідемія тощо).

3. *Гнучкі та ітераційні процеси управління.* Цей складник ЕВР-підходу в умовах невизначеності чи кризової ситуації передбачає використання на практиці керівництвом медичного підприємства інструментарію пілотного тестування чи фаст-експерименту. У такий спосіб саме пілотні ініціативи дозволяють менеджерам швидко тестувати на локальному рівні управління втручання в меншому масштабі та оцінювати їх результати перед повномасштабним впровадженням. Наприклад, це може бути новий порядок прийому пацієнтів (як це було в період пандемії COVID-19) або запровадження часткової зміни графіку роботи чергової зміни медперсоналу у відділеннях хірургічного профілю, яку початково випробували з невеликою групою персоналу, наприклад гінекологічного відділення, а потім цей графік було успішно імplementовано в діяльність всіх відділень лікарні, які мають хірургічну спеціалізацію, якщо пілотне випробування було ефективним за своїм основним результатом. Ефективність складника гнучких та ітераційних процесів управління додатково підсилюють належним рівнем організації каналів зворотного зв'язку. Так, регулярний зворотний зв'язок від медичного персоналу на рівень штабного управління (керівник медичного підприємства/установи) надає цінну інформацію, яка може впливати на прийняті рішення чи коригувати їх або удосконалювати в режимі реального часу.

4. *Покращена комунікація та прозорість.* Цей складник ЕВР-підходу формується через систему чітких каналів зв'язку, які забезпечуються регулярне та транспарентне спілкування з персоналом. А його результатом є зміцнення рівня довіри до керівництва та гарантія, що кожен працівник трудового колективу розуміє обґрунтування прийнятих рішень в умовах невизначеності чи кризи. Регулярні інтеракції за цим напрямком допомагають підтримувати моральний дух і зменшувати стрес у невизначені часи для трудового колективу медичного підприємства. Важливим в рамках внутрішніх комунікацій на локальному рівні управління є також періодичне оновлення та застосування доказових даних для медперсоналу у вигляді коротких викладів ключових політик, заснованих на фактичних даних, таких як зміни в протоколах догляду за пацієнтами або процедурах безпеки. Цей інструмент може значно допомогти поінформуванням медичного персоналу про новачі медичної практики, яка відповідає найкращим світовим зразкам.

5. *Критична оцінка доказів.* Цей складник ЕВР-підходу дозволяє швидко оцінити якість наявних доказів в критичний момент кризи чи невизначеності, і це є надзвичайно важливо у швидкозмінному середовищі медичної сфери. Керівники можуть використовувати ієрархію доказів (наприклад, рандомізовані контрольні дослідження, висновки експертів, тематичні дослідження тощо). Важливо пам'ятати, що цей складник дозволяє визначити пріоритетність інформації, що надходить в критичний момент з різних джерел, оцінити її та прийняти рішення на основі найвищого доступного

рівня доказів. Частіше за все, як це було, наприклад, в період пандемії, на локальному рівні управління керівники послуговувалися внутрішньогалузевими нормативно-правовими актами та документами, що пройшли адаптацію в рамках національних нормативно-правового поля. Слід враховувати, що під час кризи офіційні клінічні рекомендації можуть відставати від нових доказів. А тому керівники повинні залишатися відкритими для адаптації рекомендацій чи протоколів авторитетних установ (наприклад, таких як ВООЗ чи CDC) щодо їх застосування в медичній практиці на локальному рівні управління.

6. *Міжфункціональні команди та міждисциплінарна співпраця.* Цей складник ЕВР-підходу реалізується у таких напрямках, як формування груп реагування на кризові ситуації (антикризовий штаб), а також спільне партнерство з представниками наукової медичної спільноти (представники закладів вищої медичної освіти виступають експертами та стейкхолдерами). Насамперед, створення міжфункціональних команд забезпечує врахування різних точок зору. А в кризових ситуаціях ці команди можуть сприяти швидкому прийняттю рішень, об'єднуючи докази з різних сфер, що впливають на перебіг кризової події (зовнішні чи внутрішні чинники/загрози/можливості тощо). Частіше за все до складу міжфункціональних команд включають клініцистів, адміністраторів, матеріалістів, аналітиків та ін. Спільне партнерство з ЗВО медичного профілю чи громадськими організаціями охорони здоров'я може надати медичним підприємствам доступ до результатів найновіших зарубіжних досліджень, протоколів лікування та операційних стратегій, розширюючи їх доказову базу.

7. *Етичні міркування та підходи, орієнтовані на пацієнта.* Цей складник ЕВР-підходу є надзвичайно важливим елементом, адже він релевантний головному принципу функціонування системи охорони здоров'я – соціальна справедливість стосовно права на здоров'я. Тож концепції, засновані на доказах, які включають етичні принципи, можуть підтримувати справедливе, послідовне та прозоре прийняття рішень як стосовно адміністративного чи медичного персоналу, так і стосовно пацієнтів, стосовно якості їх лікування та безпеки в часи криз та невизначеності.

Отже, ЕВР-підхід в реаліях України є інноваційним інструментом публічного управління та адміністрування в умовах невизначеності, який слід використовувати в системі охорони здоров'я, насамперед, на локальному рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Втрати медичної системи понад два роки війни: 1833 об'єкти медзакладів пошкоджені або зруйновані вщент. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vtrati-medichnoyi-sistemi-za-ponad-dva-roki-vijni-1833-ob-yekti-medzakladiv-poshkodzheni-abo-zrujnovani-vshent>