

IŠŠŪKIAI VADYBOS MOKSLE IR STUDIJOSE

Tezių ir straipsnių rinkinys

Nr. 3

Klaipėdos universiteto
Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Iššūkliai vadybos moksle ir studijose

Nr. 3

prof. habil. dr. Antano Seiliaus vardo
mokslinės konferencijos „Iššūkiai vadybos moksle ir studijose“

TEZIŲ IR STRAIPSNIŲ RINKINYS

Klaipėda, 2023

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros 2022 lapkričio 18 d.

Leidinio sudarytoja: Ligita Šimanskienė

Mokslinis komitetas:

Pirmininkė

Prof.dr.Ligita Šimanskienė (KU)

Nariai:

Prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (VDU)
Prof. dr. Irena Bakanauskienė (VDU)
Prof. habil.dr. Remigijus Čiegis (VU)
Prof. dr.Jaroslav Dvorak (KU)
Prof. dr. Vida Davidavičienė (VGTU)
Doc. dr. Algirdas Giedraitis (KU)
Doc. dr. Galyna Mishenina (KU)
Doc. dr. Jurgita Paužuolienė (KU)
Prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (VDU)
Prof. dr. A.G.Raišienė (MRU)
Prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (KU)
Prof. dr. Vainius Smalskys (MRU)
Prof. dr. Rimantas Stašys (KU)
Doc.dr.Agnė Šneiderienė (KU)
Doc. dr. Violeta Valiulė (KU)
Doc. dr. Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė (KU)
Doc. dr. Rasa Žilienė (KU)
Prof. habil.dr. Pranas Žukauskas (VDU)
Prof. dr. Erika Župerkienė (KU)

Organizacinis komitetas:

Prof. dr. Rimantas Balsys (KU)
Dr. Alvyda Obrikiienė (KU)
Studijų koordinatorė Loreta Petravičienė (KU)

Kiekviena tezė recenzuota slapto recenzento

© Klaipėdos universitetas, 2023

© KU SHMF Vadybos katedra, 2023

ISBN 978-609-481-166-1

Recenzentai:

Prof. dr .R. Stašys (Klaipėdos universitetas)

Prof. dr. L. Šimanskienė (Klaipėdos universitetas)

Doc. dr. A. Šneiderienė (Klaipėdos universitetas)

Doc. dr. V. Valiulė (Klaipėdos universitetas)

Prof. dr. E. Župerkienė (Klaipėdos universitetas)

к.е.н., доц. Мішеніна Галина, Клайпедський університет (Литва)

к. мист., Пономаренко Марина, Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» (Україна), Клайпедський Університет (Литва)

к.е.н., доц. Роженко Олександра, Клайпедський університет (Литва)

к.соц.н., доц. Субота Марина, КНУ імені В.Н.Каразіна (Україна), Клайпедський університет (Литва)

к. ф. -м. н., доц. Юрченко Марина, Клайпедський університет (Литва)

TURINYS

SEKCIJA ORGANIZACIJŲ VALDYMO NAUJOS TENDENCIJOS

Šarūnas Banevičius

ORGANIZACINĖS IŠMINTIES FENOMENAS / 7

Mykolas Deikus

KAPELIONYSTĖS PLĖTRAI REIKŠMINGI VEIKSNIAI, SIEKIAM ATLIEPTI PSICHOLOGINIO SMURTO DARBO VIETOJE AUKŲ DVASINĖS PAGALBOS POREIKĮ / 9

Ieva Kaveckė, Jurgita Paužuolienė

TRANSPORTO ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTOJIMAS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS / 10

Birutė Paulikienė

GYDYMO ĮSTAIGŲ ATSPARUMO KRITINĖMS SITUACIJOMS SĄMPRATA / 13

Jurgita Paužuolienė, Ilvija Pikturnaitė

EUROPOS SAJUNGOS PASIEKIMAI ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMO TIKSLUS / 17

Virginija Ramašauskienė

VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMO IR ORGANIZACINIO ATSPARUMO STIPRINIMO IŠŠŪKIŲ VALDYMAS POKYČIŲ SĄLYGOMIS / 20

Darius Steponkus, Birutė Strukčinskienė

ŠIUOLAIKINIŲ VADYBOS PRINCIPŲ TAIKYMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS VALDYME / 25

Ligita Šimanskienė

VARTOJIMO ĮPROČIAI IR DARNAUS VYSTYMO TIKSLAI: AR ESAME LINKĘ KEISTIS? / 29

Vilma Tamulienė, Jadvyga Ramanauskienė

PARDAVIMO PROCESO VALDYMAS ORIENTUOTAS Į SANTYKIŲ IŠLAIKYMĄ B2B SEKTORIUJE / 31

Jolanta Vaicekavičienė, Arnoldas Petrulis

SAVANORIŲ PRITRAUKIMO VEIKSNIAI Į NE PELNO ORGANIZACIJAS / 33

Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė

STUDENTŲ PRIĖMIMAS Į VADYBOS IR VERSLO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMAS KLAIPĖDOS UNIVERSITETE: IŠŠŪKIAI IR NAUJAUSIOS TENDENCIJOS / 38

Vitaly Zinovchuk, Julius Ramanauskas

VERTIKALIOSIOS INTEGRACIJOS PATIRTIS UKRAINOS ŽEMĖS ŪKIO SEKTORIUJE / 41

Erika Župerkienė, Aurimas Župerka

ORGANIZACINIO ATSPARUMO UGDYMAS / 43

СЕКЦІЯ

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Балагуровська Інна

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В КООПЕТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ / 47

Корсакіне Рената, Таранюк Леонід, Таранюк Каріна

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА НА ОСНОВІ КООПЕТИЦІЙНОГО ПІДХОДУ. / 49

Маркович Майя, Стрілець Богдан

ДО ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ РАДИ БЕЗПЕКИ ООН / 52

Мішеніна Галина

ІНКЛЮЗИВНО ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ / 55

Овчинникова Олександра

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ - ВИКЛИК СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ / 60

Опанасюк Юлія

ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ХІМІЧНИМИ КОМПАНІЯМИ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ / 62

Пономаренко Марина

РОЛЬ ОБРАЗОТВОРЧОГО МИСТЕЦТВА ПІД ЧАС ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ. ВІЙНА НАРАТИВІВ / 66

Роженко Олександра

ВИМУШЕНА ЕМІГРАЦІЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У 2022 РОЦІ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ: СТАН ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ / 69

Субота Марина

ГРОМАДЯНСЬКО-НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ЯК ЧИННИК В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В ЛИТВІ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ / 73

Юрченко Марина

КВАНТИФІКАЦІЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РИНКІВ ПІД ЧАС ШОКОВИХ СТАНІВ / 76

ORGANIZACINĖS IŠMINTIES FENOMENAS

Šarūnas Banevičius

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: sbanevicius07@gmail.com

Aktualumas. Sudėtingėjanti verslo organizacijų išorinė ir vidinė aplinka daro įtaką, sprendimų priėmimo procesui, organizacijų vystymuisi ir kt. Adaptuojantis prie šios nuolat kintančios kompleksinės aplinkos organizacijoms yra tikslinga organizuoti kooperatyvą, kuris būtų grindžiamas organizacinės išminties principais.

Tyrimo problema – kokie principai sudaro organizacinės išminties esmę?

Tyrimo tikslas – išanalizavus organizacinės išminties esmę, identifikuoti esminius principus.

Tyrimo metodika. Atliekant sisteminę mokslinės literatūros apžvalgą, mokslinių straipsnių paieška vykdyta duomenų bazėse: Cambridge Journals Online; EBSCO; Emerald Publishing; SAGE Journal Online; Science direct; Tylor&Francis. Į sisteminę apžvalgą įtraukti moksliniai straipsniai apima laikotarpį 1999–2022 m. Tyrimo rezultatams pateikti yra naudojami: lyginamosios analizės ir apibendrinimo metodai.

Rezultatai. E.H. Kessler (2006) mano, kad išmintis atspindi žiniomis pagrįsto potencialo sintezę su aukštesnio lygio vizija ir praktiniu įgyvendinimu. Tačiau yra esminis skirtumas tarp žinių ir išminties. Nors žinojimas rodo gebėjimą rasti geresnį atsakymą į tam tikrą problemą, išmintis yra gebėjimas išspręsti sudėtingas problemas, gaunant sudėtingus rezultatus ir sukuriant stabilias valdymo struktūras bei prisitaikyti prie rinkos iššūkių pasinaudojant ir įsisavinant galimybes. Išmintis iš esmės reiškia teisingą elgesį (Hays, 2007; Pinheiro ir Raposo 2012).

Organizaciniu mastu organizacinė išmintis yra suprantama, kaip gebėjimas atsižvelgiant į tai, kas žinoma praktiškai, pritaikyti organizacijai tinkamiausią elgesį/-modelį, kad patenkinti teisėtus įvairių suinteresuotųjų šalių lūkesčius (Rowley, 2006). Taigi organizacinė išmintis turi didelę įtaką organizacijos užsibrėžtų tikslų pasiekimui ir poveikiui individualiu, organizaciniu ir bendruomenės lygmenimis.

Organizacinės išminties principų įvairovę atspindi skirtingi autorių darbai. P.E. Bierly III (2000) organizacinės išminties principus skaidė į tris kategorijas: 1) transformacinis vadovavimas; 2) organizacijos kultūra ir struktūra; 3) žinių perdavimas. J.M. Hays (2007) organizacinę išmintį nagrinėjo platesniame kontekste įtraukdamas šiuos aspektus: 1) dėmesys mokymuisi ir prisitaikymui; 2) domeno / turinio mokymas ir švietimas; 3) komandinis darbas ir bendradarbiavimas; 4) sudėtingumo įvertinimas; 5) žinios; 6) bendras požiūris į problemų sprendimą; 7) patirtis; 8) mokymosi ir mąstymo stiliai; 9) sisteminis mąstymas; 10) šališkumai, įsitikinimai ir prielaidos; 11) konteksto supratimas; 12) mokymasis; 13) refleksija; 14) išmintingos mintys; 15) veiksmingi veiksmai ir strategijos; 16) sėkmingi rezultatai; 17) kas veikia, kas ne; 18) suvokta atspindžio vertė; 19) galimybė; 20) kompetencija; 21) pasitikėjimas; 22) motyvacija; 23) paskatos; 24) vertybės. Vėliau M. Bansal ir kt., (2019) organizacinės išminties principus modifikavo ir aktualizavo dinamiškoje organizacijos aplinkoje, pateikdamas juos sekančiai: 1) grupinis mokymasis ir prisitaikymas; 2) mokymas ir švietimas; 3) komandinis darbas ir bendradarbiavimas; 4) sisteminis mąstymas; 5) atvirumas ir dialogas; 6) socialinių tinklų technologijos; 7) motyvacija; 8) psichikos modelis; 9) bendra vizija; 10) minties lyderystė; 11) organizacinė kultūra ir vertybės; 12) grupės giminingumas; 13) grupės refleksija; 14) grupės kompetencija; 15) žinių kūrimas ir dalijimasis; 16) kolektyvinė išmintis.

Detalizuojant pateiktus organizacinės išminties principus, pažymėtina, jog išskirtus P.E. Bierly (2000) principus, galima laikyti fundamentalius, kurie laikui bėgant išliko, tačiau buvo modifikuojami ar papildomi. Organizacinės išminties principai buvo papildomi įtraukiant išorinės ir vidinės aplinkos dėmenį, kaip svarbiausią išskiriant gebėjimą adaptyviai prisitaikyti prie pokyčių, tai sąlygojo ir nuolatinio mokymosi/-tobulėjimo (*organizacinio ir individualaus*) proceso palaikymą; organizacinės partnerystės išplėtimą, kaip vieną iš inovatyvių žinių generavimo proceso dedamąją, per komandinį darbą ir organizacinės atminties didinimą, būnant atviriems ir aktyviai dalyvaujantiems socialiniuose ir technologiniuose tinkliniuose procesuose.

Žinių perdavimo ir organizacinio mokymosi procesai yra pagrindinis organizacinės išminties ugdymo mechanizmas. Paprasčiau tariant, organizacinė išmintis gali būti įgyta per efektyvią organizacinę komunikacijos sistemą, skatinančią mokytis. Loginis pagrindas yra tai, kad žinios yra perduodamos iš žmogaus į asmenį, iš padalinio į padalinį ir pagal valdymo lygmenis (*nuo aukščiausio iki žemiausio*), todėl ne tik yra galimybė išplėsti organizacijos bendrą žinių bazę, bet tuo pačiu metu yra perduodamas ir žinių naudingumas.

Laikui bėgant išmintis tampa institucionalizuota, ji lieka organizacijai, net jei pradiniai „išmintingi“ asmenys nebedalyvauja organizacijos veikloje.

Išvados. Organizacinės išminties fenomenas yra suprantamas kaip organizacijos gebėjimas efektyviai ir greitai spręsti problemas ir atlikti naujas užduotis, pasireiškiant skirtingiems išorinės ir vidinės aplinkos komponentams.

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima išskirti šiuos esminius organizacinės išminties principus užtikrinančius tvarią organizacijų veiklą: organizacinė kultūra ir struktūra; dėmesys mokymuisi ir prisitaikymui; komandinis darbas ir bendradarbiavimas; bendras požiūris į problemų sprendimą; pasitikėjimas; sisteminis mąstymas; lyderystė; žinių kūrimas ir dalijimasis; grupės refleksija ir kt.

Naudota literatūra

1. Bierly, P. E. III, Kessler, E. H., Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13, No.6, pp.595–618. ISSN: 0953-4814.
2. Bansal, M., Vij, A. K., Nayyar, R. (2019). Flexible Mental Models and Collective Wisdom Through Social Media: An Interpretive Structural Modeling Approach. *Journal of Operations and Strategic Planning*, Vol.2, No.1, pp.65–84. <https://doi.org/10.1177/2516600X19859701>.
3. Hays, J. M. (2007). Dynamics of organizational wisdom. *Journal of Global Strategic Management*, Vol.1, No.1, pp. 17–35. DOI: <https://doi.org/10.20460/JGSM.2007118711>.
4. Kessler, E. H. (2006). Organizational Wisdom: human, managerial, and strategic implications. *Group & Organization Management*, Vol.31, No.3, pp. 296–299. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601106286883>.
5. Pinheiro, P., Raposo, M. (2012). Measuring organizational wisdom: applying an innovative model of analysis. *Management Decision*, Vol.50, No.8, pp.1465–1487. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211262033>.
6. Rowley, J. (2006). What do we need to know about wisdom? *Management Decision*, Vol.44, No.9, pp. 1246–57, Prieiga internetu: <http://www.emeraldinsight.com/0305-5728.htm>.

KAPELIONYSTĖS PLĖTRAI REIKŠMINGI VEIKSNIAI, SIEKIANT ATLIEPTI PSICHOLOGINIO SMURTO DARBO VIETOJE AUKŲ DVASINĖS PAGALBOS POREIKĮ

Mykolas Deikus

Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuva

El. paštas: mykolas.deikus@vdu.lt

Aktualumas. Vienas iš kapelionais dirbančių dvasininkų ir pasauliečių dvasinių asistentų misijos aspektų – pagalba psichologinio smurto darbo vietoje aukoms. Nors krikščionybė turi veiksmingų pagalbos priemonių patiriantiems mobingą ir bauginimą darbo aplinkoje (Montemaggi, 2018; Vveinhardt, Deikus, 2020a), kol kas trūksta žinių apie turimus dvasinių pagalbininkų įgūdžius, kurios pasitarnautų kapelionystės darbo vietoje plėtrai (Wolf, Feldbauer-Durstmüller, 2022), ypač kai omenyje turimas jos vaidmuo sprendžiant destruktivių tarpasmeninių darbuotojų santykių klausimus (Vveinhardt, Deikus, 2022b). Pavyzdžiui, kapelionų tarnystės darbo vietoje modelius nagrinėję Wolf ir Feldbauer-Durstmüller pažymėjo, kad teologinio išsilavinimo neturintiems kapelionams (turintiems tik vadybinį išsilavinimą) trūksta specialių „privalomų“ mokymų ir pasitenkinama įvairiais kursais, o veikloje apsiribojama tik darbuotojų dvasingumu“ (Wolf, Feldbauer-Durstmüller, 2022, p. 386). Kitas, JAV atliktas tyrimas parodė, kad katalikiškų sveikatos priežiūros įstaigų požiūris į bauginimą darbo vietoje yra ganėtinai paviršutiniškas ir tik nedaugelis jų atsižvelgia į Katalikų Bažnyčios socialinio mokymo principus (Trutwin, 2020). Žinoma, tai yra pavieniai pavyzdžiai, iš kurių sudėtinga sudėlioti detalų situacijos paveikslą, tačiau jie ženklina tai, kad net ir šalyse, kur kapelionystė darbo vietoje turi senų ir gilių tradicijų, praktikoje kyla nemenkų iššūkių. Ši problema dargi aktualesnė aiškinantis priežastis, kokios aplinkybės gali būti reikšmingos nukentėjusiems nuo psichologinio smurto (mobingo) priimant sprendimus ieškoti religinės dvasinės pagalbos (daugiau žr. Vveinhardt, Deikus, 2022b). Tokios žinios pasitarnautų nustatant aktualius kapelionų ir pasauliečių dvasinių asistentų tarnystės plėtros Lietuvoje aspektus, atliepian tiek nukentėjusiųjų darbe dvasinės pagalbos poreikius, tiek didėjančią visuomenės susirūpinimą darbuotojų apsauga nuo psichologinio smurto.

Tyrimo problema. Taigi, siekiant plėtoti religinę dvasinę pagalbą psichologinio smurto darbo vietoje aukoms, reikalingos ne tik profesinės žinios ir gebėjimai, bet ir kontekstiškai su šios pagalbos teikimu susijusių veiksnių pažinimas. Todėl šio tyrimo problema formuluojama klausimu: kokie yra kapelionystės plėtrai reikšmingi veiksniai, siekiant atliepti psichologinio smurto darbo vietoje aukų dvasinės pagalbos poreikį?

Tyrimo tikslas – nustatyti kapelionystės plėtrai reikšmingus veiksnius atliepian psichologinio smurto darbo vietoje aukų dvasinės pagalbos poreikį.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Atsižvelgiant į tyrimo specifiką (siektą apklausti nuo mobingo nukentėjusius asmenis) respondentų atrankai taikytas sniego gniūžtės metodas. Naudojant elektroninį klausimyną, apklausti 538 Lietuvos organizacijose dirbantys Romos apeigų katalikai.

Sudarant tyrimo instrumentą taikyti mokslinės literatūros struktūrinės analizės, sintezės ir sąvokų operacionalizavimo metodai. Apklausančiam mobingo ir bauginimo darbo vietoje aukas naudojami anketinės apklausos, o analizuojant duomenis, interpretuojant rezultatus ir rengiant išvadas – aprašomosios statistikos ir statistinės indukcijos bei sintezės metodai. Apklausa vykdyta laikantis mokslinės tyrimų etikos principų. Tyrimo instrumentą sudarė 6 poskalės, matuojančios: (I) mobingo patirtis, (II) dvasinės pagalbos lūkesčius, (III) pagalbos žinomumą, (IV) asmenines vertybes, (V) Bažnyčios deklaruojamas vertybes ir (VI) asmens religingumą.

Tyrimo rezultatai. Nustatyta, kad mobingą patyrė 93 respondentai, iš kurių 29 proc. sulaukė artimųjų ir 12 proc. kolegų pagalbos. 13 proc. nukentėjusiųjų padėjo organizacijos vadovas, o po 5,4 proc. – psichologas ir dvasinis pagalbininkas. Apie ketvirtadalį respondentų nurodė išorinės pagalbos neieškoję.

Išskirti keturi veiksniai, kurie buvo svarbiausi ieškant pagalbos: asmens vertybės ($\bar{x} = 4,04$, $\sigma = 0,889$), konfidencialumo garantija ($\bar{x} = 3,95$, $\sigma = 1,051$), pagalbininko profesionalumas ($\bar{x} = 1,232$, $\sigma = 1,518$), pagalbos sulaukusiųjų rekomendacijos ($\bar{x} = 3,77$, $\sigma = 1,112$) ir ankstesnė teigiama santykių su pagalbininku patirtis ($\bar{x} = 3,13$, $\sigma = 1,135$).

Koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad stiprus teigiamas ir statistiškai patikimas ryšys ($r = 0,779$, $p < 0,01$) egzistuoja tarp Bažnyčios išreiškiamų vertybių (BV) ir pagalbos ieškančio asmens vertybių (AV). Šiuo atveju vienam stebiniui stiprėjant, stiprėja ir kitas. Vidutinio stiprumo ryšiai egzistuoja tarp Bažnyčios deklaruojamų vertybių ir asmens lankymosi religinėje bendruomenės praktikose (AR) ($r = 0,490$, $p < 0,01$), žinių apie dvasinę pagalbą sklaidos (PŽ) ($r = 0,507$, $p < 0,01$) ir pagalbos lūkesčių (PL) ($r = 0,523$, $p < 0,01$). Pagalbos lūkesčiai (PL) statistiškai reikšmingu, vidutinio stiprumo ryšiu susiję su pagalbos ieškančio asmens vertybėmis (AV) ($r = 0,509$, $p < 0,01$). Tai yra, stiprėjant su tikėjimu susijusioms vertybėms, stiprėja ir asmens

lūkesčiai. Ir atvirkščiai, kuo mažesnės reikšmės mobingo darbo vietoje aukos asmeniniame gyvenime turi krikščioniškos vertybės, tuo mažesni ir pagalbos lūkesčiai. Šiame kontekste atkreiptinas dėmesys į pagalbos lūkesčių (PL) ryšius su religingumu (AR) ir informacijos apie dvasinę pagalbą sklaidą (PA). Nors abiem atvejais ryšiai silpni, tačiau jie yra statistiškai reikšmingi (atitinkamai $r = 0,300$, $p < 0,01$ ir $r = 0,400$, $p < 0,01$).

Išvada. Šio tyrimo rezultatai rodo keletą tiesioginių ir kontekstinių veiksnių, kurie yra reikšmingi kapelionystės plėtrai, reaguojant į asmenų, nukentėjusių nuo psichologinio smurto (mobingo) darbo vietoje, dvasinės pagalbos poreikį. Nepaisant palankaus kapelionystės plėtrai konteksto, kurį sukuria Bažnyčios išreiškiamų ir pagalbos ieškančių asmenų vertybių sutapimas bei egzistuojantys dvasinės pagalbos lūkesčiai, šios pagalbos sulaukusių asmenų dalis yra itin menka. Problemos sprendimui pasitarnautų tokių tiesioginių veiksnių kaip pagalbą teikiančio asmens vertybių ir profesinių kompetencijų stiprinimas bei ilgalaikio pozityvaus tarpasmeninio santykio su Bažnyčios atstovais palaikymas. Kadangi bažnytinių komunikacijos priemonių vaidmuo lieka silpnas, o nukentėjusiesiems – svarbios asmeninės rekomendacijos, pastarasis informacijos sklaidos būdas gali būti naudingas esant kokybiškai pagalbai ir pozityvioms santykių patirtims.

Naudota literatūra

1. Montemaggi, F.E.S. (2018). Hospitality and compassion: the work and ethics of catholic chaplains supporting seafarers. *Journal of Beliefs & Values*, 39(4), 502-515. doi:10.1080/13617672.2018.1488468.
2. Trutwin, L.M. (2020). *A Study Of Bullying in the Catholic Healthcare Workplace*. Seattle: Seattle University.
3. Vveinhardt, J., Deikus, M. (2022a). Religious and Non-Religious Workplace Mobbing Victims: When Do People Turn to Religious Organisations? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12356. doi:10.3390/ijerph191912356.
4. Vveinhardt, J., Deikus, M. (2022b). The New Testament and Workplace Mobbing: Structuring of Victims' Experiences. *Religions*, 13(11), 1022. doi:10.3390/rel13111022.
5. Wolf, T., Feldbauer-Durstmüller, B. (2022). New insights into workplace chaplaincy. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-022-00553-5.

TRANSPORTO ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTOJIMAS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Ieva Kaveckė, Jurgita Paužuolienė
Klaipėdos valstybinė kolegija, Lietuva
El. paštas: i.kavecke@kvk.lt, j.pauzuoliene@kvk.lt

Aktualumas. Transporto pramonės įmonių veikla yra labai jautri įmonių pajamų ir transporto paslaugų kainų svyravimams. Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką įmonės pajamoms, yra degalų sąnaudos, darbo jėgos sąnaudos, paslaugų paklausa, geopolitiniai įvykiai ir vyriausybės reguliavimas. Daugelis šių veiksnių yra tarpusavyje susiję. Šiandien Europos transporto sektorius susiduria su dideliais iššūkiais. Tam didelės įtakos turi karas Ukrainoje. Didėjančios energijos ir žaliavų kainos daro didelį poveikį transporto bei logistikos pramonei visoje Europoje. Tačiau transporto ir logistikos sektorius rodo didelį susidomėjimą ĮSA, nepaisant sunkumų su kuriais susiduria (Solovjova, Sivolapjova 2022). Įmonės vis dažniau į savo sprendimų priėmimo procesą įtraukia socialinius, aplinkosaugos ir moralinius klausimus ir imasi racionaliai atsakingo elgesio ir veiklos, o tai ilgainiui atneša vis daugiau naudoms suinteresuotoms grupėms (Ceniga, Sokolova 2020).

Socialinė atsakomybė yra orientuota į socialinių ir aplinkosauginių aspektų integravimą įmonių veikloje ir dažnai suvokiama kaip rinkodaros strategijos elementas, todėl tiek darbuotojai, tiek įmonės vadovybė turi tapatintis su savo įmonės socialiai atsakingomis idėjomis (Guja, Sady 2014). Akivaizdu, kad vis daugiau vartotojų yra susirūpinę įmonių aplinkosaugos ir socialiniais klausimais (Ceniga, Sokolova 2020). Įmonė, norinti įgyti visiškai atsakingo verslo vardą, turėtų (Turon 2017): laikytis visų teisės aktų reikalavimų; atliepti ir valdyti visuomenės apibrėžtus lūkesčius; laikytis pagarbos ir sąžiningumo principų; rūpintis suinteresuotomis šalimis; neleisti pažeisti ekologijos principų ir kitų reikalavimų, susijusių su įmonės operacijomis; įsitraukti į vietos bendruomenių gyvenimą ir pan. Daugelis ES transporto įmonių dalyvauja įvairiose iniciatyvose, siekiant pademonstruoti savo socialiai atsakingą elgesį suinteresuotoms grupėms. JT Pasaulinis susitarimas yra vienas iš tinklų, kur įmonės gali pademonstruoti savo gerąją praktiką socialinės atsakomybės srityje. Pats tinkas remiasi dešimčia principų keturiose esminės socialinės atsakomybės srityje. Siekiama atskleisti kaip įmonės prisideda prie žmogaus teisių užtikrinimo, darbuotojų gerovės puoselėjimo, aplinkosaugos bei kaip kovoja prieš korupciją (UN Global Compact 2022). Tai yra esminės JT Pasaulinio susitarimo kryptys. JT Pasaulinis susitarimas skatina įmones prisidėti ir prie darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 metų įgyvendinimo, integruojant darnaus vystymosi tikslus į įmonių veiklą. Pasak kai kurių mokslininkų (Ng, Nathwani, Fu, Zhou 2021) atsižvelgiant į neseniai įvykusios pasaulinės pandemijos sukeltus sutrikimus, tvarumo vystymosi tikslai tapo svarbesni nei bet kada anksčiau, nes jie yra sinergetiniai tikslai įvairioms pasaulio šalims siekiant bendro teigiamo poveikio šalyje ir pasaulyje.

Transportas vaidina pagrindinį vaidmenį beveik bet kurios šalies vystymesi. Transporto infrastruktūra yra būtina bendruomenių tarpusavio ryšio sąlyga. Veiksmingos transporto sistemos teigiamai prisideda prie socialinio vystymosi ir ekonomikos augimo, tačiau taip pat gali turėti neigiamą poveikį aplinkai ir žmonių sveikatai. Būdamas paslaugų pramonės dalimi, transportas labai priklauso nuo klientų pasitikėjimo ir prekės ženklo įvaizdžio. Dėl šių priežasčių ĮSA daro ypač didelę įtaką transporto įmonėse (Solovjova, Sivolapjova 2022).

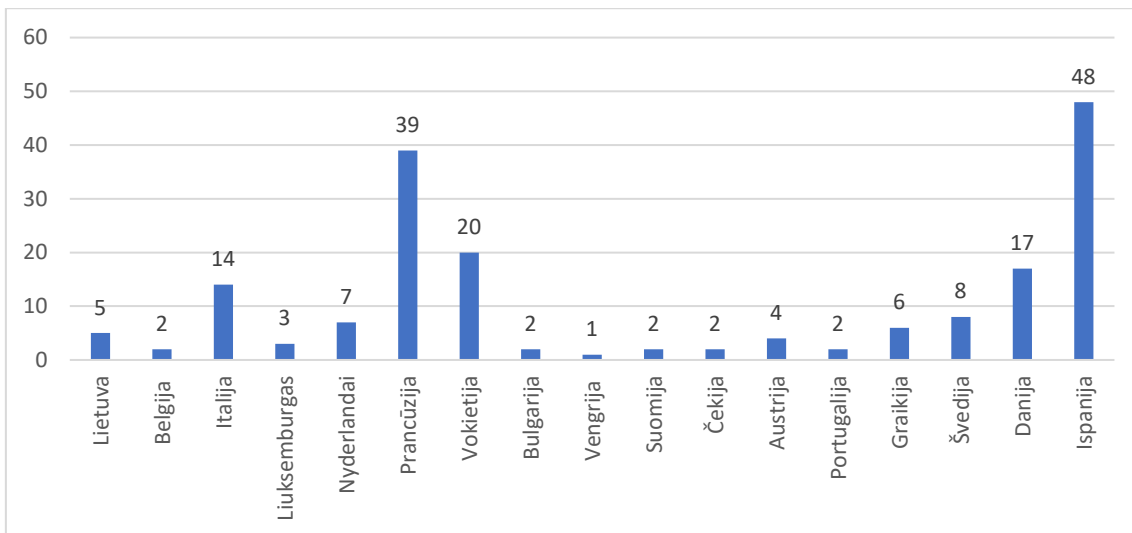
Tyrimo problema. Keliamas probleminis klausimas: Kaip, esant neapibrėžtumo sąlygoms, įmonės plėtoja socialiai atsakingą veiklą?

Tyrimo tikslas: Ištirti socialinės atsakomybės plėtojimą transporto sektoriaus įmonių veikloje.

Metodai: literatūros analizė, dokumentų turinio analizė, sintezė.

Tyrimo metodika. Analizuojant socialinės atsakomybės plėtojimą transporto sektoriaus įmonių veikloje, atlikta transporto įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų analizė. Analizuotos ES transporto pramonės įmonės (angl. industrial transportation) iš JT Pasaulinio susitarimo tinklo (angl. United Nations Global Compact). Vertėtų pažymėti, kad transportas yra pramonės sektoriaus pogrupis pagal Pasaulinį pramonės klasifikavimo standartą (The Global Industry Classification Standard). Transporto sektorių sudaro kelios pramonės šakos, įskaitant krovinių gabenimą oro transportu ir logistiką, oro linijas, jūrų, kelių ir geležinkelių paslaugas bei transporto infrastruktūrą. Tyrimui pasirinktos įmonės remiantis šiais aspektais: pasirinktos transporto pramonės (angl. industrial transportation) įmonės įtraukiant visas ES šalis; analizei pasirinktos tik tos įmonės, kurios yra pateikusios nesenėnes kaip 2021-2022 metų ataskaitas.

Iš viso atrinktos 182 ES transporto pramonės įmonės. Įmonių skaičiaus pasiskirstymą pagal šalis galima matyti 1 paveiksle.



1 pav. ES Transporto pramonės (angl. industrial transportation) pasiskirstymas pagal šalis (JT Pasaulinio susitarimo duomenys)

Iš dešimties ES šalių (Latvija, Estija, Airija, Kroatija, Lenkija, Kipras, Malta, Slovėnija, Slovakija, Rumunija) nei viena transporto pramonės įmonė nėra prisijungusi prie JT Pasaulinio susitarimo, todėl šios šalys nepatenka į imtį. Pasirinktos įmonės analizei yra koduojamos ES šalies kodu ir atitinkamu numeriu pvz. LT1; LT2; BE1; BE2 ir pan.

Iš 182 įmonių 127 įmonės yra pateikusios ataskaitas. Nemaža dalis įmonių yra nepateikusios socialinės atsakomybės ataskaitų, nes tik 2022 metais prisijungė prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo arba yra pateikusios senesnes nei 2021 metų ataskaitas, todėl šios įmonės nepateko į imtį. Taigi buvo atlikta 127 įmonių SA ataskaitų analizė. Analizuojant pateiktas socialinės atsakomybės ataskaitas remtasi šiais kriterijais: socialinės srities vystymas; aplinkosauginės srities vystymas; antikorupcinė veikla; darnaus vystymosi tikslų integravimas į įmonės veiklą; įmonės veiksmai neapibrėžtumo sąlygomis.

Tyrimo rezultatai. Atlikta pasirinktų įmonių analizė atskleidė, kad įmonės savo veikloje net esant neapibrėžtumo sąlygoms gana intensyviai plėtoja socialinę atsakomybę. Ataskaitose identifikuojami konkretūs veiksmai socialinėje, aplinkosauginėje ir antikorupcinėje srityse. Iš analizuotų įmonių praktiškai visos nurodo, prie kokių darnaus vystymosi tikslų prisideda savo veikloje. Nemaža dalis įmonių nurodo, kad prisideda praktiškai prie visų DVT, tačiau pastebėta, kad ataskaitose daugelis įmonių neatskleidžia konkrečių veiksmų įgyvendinant vieną ar kitą darnaus vystymosi tikslą.

Nemaža dalis įmonių savo ataskaitose akcentuoja COVID-19 pandemijos ir karo Ukrainoje pasekmes. Pavyzdžiui, ataskaitose rašoma, kad per pastaruosius dvejus metus viena krizinė situacija sekė kitą: COVID-19 bangos, spartėjanti klimato kaita, karas Ukrainoje, infliacija ir t.t. Tačiau įmonės stengiasi prisitaikyti prie pasaulio, kuriame ji veikia, ir prisidėti prie jo gerinimo nepaisant iššūkių, su kuriais susiduria (FR2; FR9). Kai kurios įmonės prasidėjus karui prieš Ukrainą, sustabdė pinigų pervedimus į/iš Rusijos ir Baltarusijos (LT1). Dalis įmonių ataskaitose mini pandemijos ir karo pasekmes jų veiklai, nepateikiant kažkokių ypatingų priemonių problemų sprendimui (PT2; DE7). Iš esmės COVID-19 pandemija paveikė daugelio įmonių veiklą. Ataskaitose įmonės akcentuoja, kad dėl šios sveikatos krizės pasikeitė darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai ir įmonės įsiklausė į darbuotojų pageidavimus organizuojamos darbą nuotoliniu būdu (FR10; BG2), skirta parama darbuotojams (FR13), investuota į prevencines priemones valdant pandemiją (CZ1). Kai kurios įmonės įkūrė fondus kovoje su pandemija (DE4), sustabdė verslo keliones, sudarė lanksčius darbo grafikus darbuotojams, ėmėsi visų atsargumo priemonių biure, siekiant kiek įmanoma labiau apsaugoti darbuotojus (IT10; BE1), teikė finansinę paramą (LU3; FI1), vykdė saugos ir rizikos darbe mokymus (CZ1) ir pan.

Pastebima, kad įmonės nėra abejingos tam kas vyksta pasaulyje. Kiekviena įmonė esant neapibrėžtumo sąlygoms elgiasi skirtingai, tačiau susidarius nepalankioms situacijoms didelė dalis įmonių reaguoja ir imasi atitinkamų priemonių problemoms spręsti.

Išvados. Socialinė atsakomybė ir esant neapibrėžtumo sąlygomis yra svarbi įmonių veiklos dalis. Daugelis analizuotų įmonių įgyvendina darnaus vystymosi tikslus, prisideda prie savo šalies, kurioje ji veikia gyvenimo kokybės gerinimo. Įmonės akcentuoja pandemijos sukeltas pasekmes ir veiksmus, kurių ėmėsi šiai problemai spręsti. Kai kurių įmonių ataskaitose numatomi ir konkretūs veiksmai dėl karo prieš Ukrainą. Tačiau verta pažymėti, kad dar kol kas ataskaitose labiau akcentuojama ši problema kaip sukelianti dideles neigiamas ekonomines ir kitas pasekmes, nei identifikuojami konkretūs veiksmai.

Naudota literatūra

1. Ceniga P., Sokolova V. 2020. Sustainable Business Development in the Context of Logistics in the Globalization Process. *Globalization and its Socio-Economic Consequences*, 74, 1-8.
2. Guja D., Sady M. 2014. Management Science in Transition Period in Moldova and Poland. Responsible Use of Resources. The Role of Logistics Social Responsibility in Gaining Competitive Advantage in Business. Publisher: International Management Foundation, Cracow University of Economics (Editors: Siscan Zorina, Halina Łyszczarz, Piotr Buła), pp.69-80.
3. Ng A.W., Nathwani J., Fu J. & Zhou H. (2021) Green financing for global energy sustainability: prospecting transformational adaptation beyond Industry 4.0, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 17 (1), 377-390.
4. Solovjova J., Sivolapjova E. 2022. Corporate social responsibility in transport and logistics sector. *Transportation Research Procedia*, 63, 2039–2046.
5. The Global Industry Classification Standard. Prieiga internetu: <https://www.msci.com/our-solutions/indexes/gics>
6. Turon K. 2017. Corporate Social Responsibility to Employees: The Best Labour Practices in Transport and Logistics Companies. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(1), 37-47.
7. UN Global Compact, 2022. Prieiga internetu: <https://www.unglobalcompact.org/>

GYDYMO ĮSTAIGŲ ATSPARUMO KRITINĖMS SITUACIJOMS SĄMPRATA

Birutė Paulikienė

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: paulikiene.b@gmail.com

Aktualumas. Sveikatos priežiūros paslaugų vaidmuo yra kritinės svarbos, palaikant visuomenės gerovę ir kovojant su nelaimių padariniais (Achour and Price, 2011; Jolgehnejad et al. 2021). Ligoninių dirbo laikas - 24 valandos per parą, 365 dienos per metus, todėl tokių organizacijų veiklai ypatingai svarbu būti fiziškai bei socialiai atsparioms, kad galėtų susidoroti su bet koku paslaugų paklausos padidėjimu (Achour and Price, 2011).

Įvairūs neplanuoti įvykai, kritinės situacijos, nelaimės tampa vis dažnesnės, sunkiai prognozuojamos bei sukeliančios vis didesnės žalos visuomenei. Atsparumo koncepcija plačiai naudojama įvairiose srityse, tokiose kaip organizavimas, socialinė, ekonominė ir inžinerija. (Pishnamazzadeh et al. 2020). Atsparumas gali būti priskiriama šalims, bendruomenėms ar atskiriems namų ūkiams, kaip gebėjimas. Jis ypatingai svarbus kritiškai svarbioms infrastruktūroms, tokioms kaip – žemės ūkis, oro, jūrų uostai, bankai, telekomunikacijos, gynyba, energijos, geriamojo vandens infrastruktūra, transporto sistema, informacinės technologijos ir, be abejo, sveikatos sistemos sektorius. Paskutinių metų įvykiai – COVID 19 pandemija, tarptautiniai kariniai konfliktai, atskleidė nusistovėjusių sveikatos sistemų struktūrinius, organizacinius, technologinius trūkumus bei parodė, kad sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ateitis priklauso nuo ligoninių gebėjimo dinamiškai reaguoti į nenumatytus įvykius ir kuo sklandžiau veikti naujomis sąlygomis. (Cimellaro et al. 2018; Fallah-Aliabadi et al. 2020). Ligoninių atsparumo didinimo **tikslas** - saugoti pacientų gyvybes, darbuotojų sveikatą, užtikrinti sveikatos priežiūros paslaugų teikimą ekstremalių situacijų atvejais, kai jos yra reikalingiausios.

Problema: Išsiaiškinti, kokia yra kritinėms situacijoms atsparios ligoninės sąvoka bei ypatybės mokslinėje literatūroje. Dėl to tyrime koncentruojamasi ties gydymo įstaigų atsparumo kritinėms situacijoms objektu. Tikslas – identifikuoti kritinėms situacijoms atsparios ligoninės sąvoką bei ypatybes.

Tyrimo metodai: problemai tirti taikyta sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros turinio analizė, autorių įžvalgomis. Tyrimui atrinkti moksliniai straipsniai, naudojantis Google Scholar mokslinė duomenų baze.

Rezultatai: Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog ligoninių įprastą veiklą gali sutrikdyti įvairios negandos: žemės drebėjimai (Achour et al. 2014; Shang et al. 2020), potvyniai, sniego griūtys (Achour and Price, 2011), klimato pokyčių rizikos (Loosemore et al. 2011), terorizmas, kariniai konfliktai, cyber attacks (Splichalova et al. 2021), Ebola (Kurk et al., 2015), COVID – 19 pandemija (Peiffer-Smadja et al. 2020; Capolongo, 2020), sezoninis gripas (Harris et al. 2021).

Bendrajai prasme terminas „atsparus“ reiškia substancijos gebėjimą grįžti į įprastą formą po tam tikro išorinio poveikio (Dictionary.cambridge.org). Pasaulinė sveikatos organizacija pateikė gaires, kaip sveikatos sektorius gali veiksmingai spręsti problemas, susijusias su klimato kaita ir atsparumo sąvoką apibrėžė kaip holistinį sistemos gebėjimą keistis, atsižvelgiant į aplinkybes – išlaikyti funkcionalumą stresinių situacijų metu. Remiantis Labarda ir kt. (2017), sveikatos sistemos laikomos atspariomis, jei jos duoda gerus rezultatus krizės akivaizdoje ir po jos. Simonovic, (2016) teigimu, atsparumas yra daug daugiau nei tik pažeidžiamumo nebuvimas, jis yra susijęs su visos sistemos pajėgumu. Nors nelaimių rizikos valdymas orientuotas į pažeidžiamumo prieš pavojų mažinimą, atsparumas nelaimėms pasiekiamas įdiegus prisitaikymo galimybes, kurios leidžia bendruomenei prisitaikyti prie pavojaus poveikio ir didina fizinių, socialinių, ekonominių sektorių gebėjimą veikti nelaimės metu. Tokiu būdu padedama susidoroti su pavojaus poveikiu ir atsigausti po jo, kad būtų kuo greičiau sugrįžtama į iki nelaimės buvusį veikimo lygį. Zhong et al. (2014) požiūriu, ligoninių atsparumas yra įvairiapusė sąvoka, sukurta iš esamų atsparumo nelaimėms sistemų. Ją sudaro keturios pagrindinės sritys: ligoninių sauga; pasirengimas nelaimėms ir ištekčiai; pagrindinių medicinos paslaugų tęstinumas; atsigavimas ir prisitaikymas. Esminių prieštaravimų tarp mokslininkų vartojamų ligoninės atsparumo sąvokų neišskiriama. Visuose atsparumo sąvokų apibrėžimuose (Bruneau et al., 2003; Cimellaro et al., 2010; and Barros, 2014; Kruk et al., 2015, Zhong et al., 2015; Zhong et al., 2015; Kamissoko et al., 2021) nurodoma, jog ligoninės atsparumas tai yra sistemos gebėjimas, įvairių krizinių ir ekstremalių situacijų metu, maksimaliai išlaikyti savo funkcinį pajėgumą, per kuo trumpesnę laiką atstatyti savo funkcionalumą, prisitaikant prie naujos situacijos.

Analizuojant nelaimėms atsparios ligoninės ypatybes, atkreiptinas dėmesys, jog sveikatos priežiūros sistemos nėra vienalytės, tai - dviejų pagrindinių veiksnių – fizinių ir socialinių – derinys (Achour ir kt., 2014), arba platesniu požiūriu, - pastatų, žmonių, įrangos ir procesų tinklas, kuris veiksmingai bendradarbiauja aptarnaujant pacientus. (Pishnamazzadeh ir kt., 2020). Todėl ir mokslinėje literatūroje yra skiriamas

struktūrinis, nestruktūrinis ir funkcinis atsparumų tipai (WHO, 2010). Fallah-Aliabadi et al. (2020) tyrimo rezultatų pagrindu, atsparumą suskirstė į tris tipus: konstrukcinį, infrastruktūrinį ir administracinį. Konstrukcinis atsparumas apima visus ligoninės pastato elementus: architektūriniai elementai, erdvių išplanavimas, visų konstrukcijų projektavimas optimaliai, lanksčiai, tvirtai, prisitaikant prie ekstremalių situacijų. Šiam tipui taip pat priskiriami – transportavimas ir perdavimas (pacientai, personalas ir pan.). Infrastruktūrinį atsparumą sudaro nekonstrukciniai elementai, kurie palengvina ligoninės funkcijas. Tai yra tokios komunalinės paslaugos kaip vanduo, elektra, gaisro kontrolė. Administracinio atsparumo sritis apima ligoninių veiklą, valdant nelaimės – pavojų ir pažeidžiamumo mažinimo priemones ir pan. Bruneau et al. (2003) teigimu, atsparumas gali būti suvokiamas kaip keturių dedamųjų – techninės, organizacinės, socialinės ir ekonominės sistema, kuri išsiskiria tam tikromis savybėmis.

Vertinant atsparumą, reikšmingi yra keturi lygmenys: kontekstas (pvz. socialinė grupė, regionas, institucija ir pan.), sutrikdymo pobūdis (gamtos pavojai, konfliktai ar pan.), pajėgumas (poveikis, jautrumas, prisitaikymas), reakcija (išgyventi, susidoroti, atsigauti, mokytis, transformuotis) Pagal PSO (2015), yra 5 atsparumo lygiai. Pirmasis yra kontekstinis sveikatos sistemos sektorius, antrasis tai – tam tikra nelaimė (potvynis, pandemija ar pan.) sukianti atitinkamai sistemai šoką. Trečiajame lygyje pasireiškia sistemos atsparumo gebėjimas. Sistemos pažeidžiamumas pasireiškia per šoko poveikį bei sistemos jautrumą nelaimėi. Tada seka prisitaikymo gebėjimas, ketvirtame lygyje renkantis prisitaikymo prie esamos situacijos galimybes. Penktajame žingsnyje išryškėja baigties galimybės – kurios gali būti nuo sistemos žlugimo iki veiklos patobulinimo.

Mokslinėje literatūroje taip pat išskiriami tam tikri bruožai, kuriais pasižymi atsparios sistemos. Pagal Bruneau ir Reinhorn (2006) atspari sistema yra tokia, kuri: (1) sumažina nesėkmės tikimybę; (2) sumažina nesėkmės pasekmes, kalbant apie prarastas gyvybes, žalą ir neigiamas ekonomines bei socialines pasekmes; (3) sutrumpina atsigavimo laiką. (konkrečios sistemos ar sistemų rinkinio atstatymas iki „normalaus“ funkcinio veikimo lygio). Proag (2014a) nurodo analogiškas sistemos bruožus, juos įvardindamas: (1) absorbcinis pajėgumas, arba sistemos gebėjimas absorbuoti trikdantį įvykį; (2) gebėjimas prisitaikyti, arba gebėjimas prisitaikyti prie įvykio; (3) atkuriamieji pajėgumai arba sistemos gebėjimas atsigauti. Krukas ir kt. (2015) teigia, kad atsparias sveikatos sistemas galima apibūdinti šiomis penkiomis ypatybėmis: (1) *Informuotumas*. Tam reikalingi aktualūs žmoniškųjų, fizinių ir informacinių išteklių žemėlapiai, kuriuose atskleidžiamos stiprybės ir pažeidžiamos sritys. Informuotumui užtikrinti reikia strateginių sveikatos informacinių sistemų ir epidemiologinės priežiūros tinklų, kurie galėtų pranešti apie sistemos būseną ir gresiančias grėsmes sveikatai realiu laiku, kad būtų galima prognozuoti. (2) *Įvairialypiškumas*. Sveikatos sistemos, galinčios spręsti daugybę sveikatos problemų, o ne keletą tikslinių, yra stabilesnės ir gali aptikti sutrikimus, kai jie atsiranda. (3) *Savireguliacija*. galintys apriboti ir izoliuoti grėsmes sveikatai, kartu teikdami pagrindines sveikatos paslaugas ir išvengdami nestabilumo plitimo visoje sistemoje. Tai apima tris elementus: (i) gebėjimą greitai nustatyti ir atskirti grėsmę bei nukreipti į ją išteklius, (ii) iki minimumo sumažinti būtinųjų sveikatos paslaugų teikimo sutrikimus krizės metu ir (iii) perteklinių arba perteklinių paslaugų prieinamumą konkrečiose vietose, t.y. pertekliniai pajėgumai, kuriuos galima greitai prijungti prie interneto. (4) *Integruotumas*. Procese suburiami įvairūs veikėjai, idėjos ir grupės, kad suformuluotų sprendimus ir inicijuotų veiksmus. Dalijimasis informacija, aiškus bendravimas ir veiksmų koordinavimas yra integracijos bruožai, kuriuos geriausia pasiekti sveikatos sistemoje turint paskirtą centrą. Visuomenės sveikatos veikla, ypač bendravimas su visuomene, turi būti glaudžiai derinamas su sveikatos paslaugų teikimu. (5) *Prisitaikymas*. Tai gebėjimas transformuotis taip, kad pagerintų funkciją esant labai nepalankioms sąlygoms. Bet koks pritaikymas turėtų pagerinti našumą per trumpą laiką ir, idealiu atveju, prisidėti prie ilgalaikio atsparumo kūrimo.

Atsižvelgiant į nurodytas mokslininkų įžvalgas, žemiau lentelėje Nr. 1 pateikiami esminiai visapusišką ligoninės atsparumo sampratą atskleidžiantys elementai.

I lentelė. Ligoninės atsparumo sąvokos sampratos elementai

Nelaimėms atsparios ligoninės ypatybės	Ypatybės apibūdinimas
Ligoninės atsparumo tipai (Fallah-Aliabadi et al., 2020)	1.Konstruktinis 2.Infrastruktūrinis 3.Administracinis
Ligoninės atsparumo lygiai (DfID, 2011)	1.Kontekstas 2.Sutrikdymas 3. Gebėjimas 4. Reakcija
Ligoninės atsparumo ypatybės (Kruk et al., 2015)	1. Informuotumas. 2. Įvairialypiškumas 3. Savireguliatyvumas. 4. Integruotumas 5. Prisisitaikymas

Išvados. Kritinėms situacijoms atsparios ligoninės sąvoka apima ligoninės, sudarytos iš sveikatos paslaugų teikimo, sveikatos priežiūros darbuotojų, sveikatos informacijos valdymo sistemos, medicinos produktų, sveikatos finansavimo ir sveikatos vadovavimo bei valdymo, gebėjimą minimaliomis išteklių sąnaudomis išlaikyti funkcionalumą ir sumažinti šoko tikimybę įvairių nelaimių atvejais, greitai atsigausti po nelaimės sukkelto šoko, nuostolių, atkuriant pradinę būseną arba prisitaikant prie naujos.

Mokslinėje literatūroje nustatyti gydymo įstaigų atsparumui kritinėms situacijoms būdingos ypatybės: tipai – konstrukcinis, infrastruktūrinis ir administracinis, lygiai: kontekstas, sutrikdymas, gebėjimas, reakcija, bei kitos ypatybės: informuotumas, įvairialypiškumas, savireguliatyvumas, integruotumas, prisitaikymas.

Naudota literatūra

- Achour, N. and Price, A.D.F. (2011), "Healthcare resilience to natural hazards: an achievable target", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 2 No. 3.
- Achour, N., Miyajima, M., Pascale, F., & Price, A. D. (2014). Hospital resilience to natural hazards: classification and performance of utilities. *Disaster prevention and management*.
- Achour, N., Elhaj, H., & Ali, A. (2022). Hospital resilience to extreme events: A staff capability of attendance perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 102851.
- Barbash, I. J., & Kahn, J. M. (2021). Fostering hospital resilience—lessons from COVID-19. *JAMA*, 326(8), 693-694.
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., ... & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.
- Bruneau, M., & Reinhorn, A. (2006). Overview of the resilience concept. In *Proceedings of the 8th US national conference on earthquake engineering* (Vol. 2040, pp. 18-22).
- Cimellaro, G. P., Reinhorn, A. M., & Bruneau, M. (2010). Seismic resilience of a hospital system. *Structure and Infrastructure Engineering*, 6(1-2), 127-144.
- Cimellaro, G. P., Malavisi, M., & Mahin, S. (2018). Factor analysis to evaluate hospital resilience. *ASCE-ASME Journal of Risk and Uncertainty in Engineering Systems, Part A: Civil Engineering*, 4(1), 04018002.
- Dictionary, C. E. Meanings & Definitions.(2021). *Dictionary. cambridge. org*.
- DfID. (2011). Defining disaster resilience: A DFID approach paper.
- Field, C. B., & Barros, V. R. (Eds.). (2014). *Climate change 2014—Impacts, adaptation and vulnerability: Regional aspects*. Cambridge University Press.
- Fallah-Aliabadi, S., Ostadtaghizadeh, A., Ardalani, A., Fatemi, F., Khazai, B., & Mirjalili, M. R. (2020). Towards developing a model for the evaluation of hospital disaster resilience: a systematic review. *BMC health services research*, 20(1), 1-11.
- Kruk, M. E., Myers, M., Varpilah, S. T., & Dahn, B. T. (2015). What is a resilient health system? Lessons from Ebola. *The Lancet*, 385(9980), 1910-1912.
- Labarda, C., Labarda, M. D. P., & Lamberte, E. E. (2017). Hospital resilience in the aftermath of Typhoon Haiyan in the Philippines. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Loosemore, M., Carthey, J., Chandra, V., & Chand, A. M. (2011). Climate change risks and opportunities in hospital adaptation. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*.

16. Zhong, S., Clark, M., Hou, X. Y., Zang, Y., & FitzGerald, G. (2015). Development of key indicators of hospital resilience: a modified Delphi study. *Journal of health services research & policy*, 20(2), 74-82.
17. Zhong, S., Clark, M., Hou, X. Y., Zang, Y. L., & Fitzgerald, G. (2014). Development of hospital disaster resilience: conceptual framework and potential measurement. *Emergency Medicine Journal*, 31(11), 930-938.
18. Peiffer-Smadja, N., Lucet, J. C., Bendjelloul, G., Bouadma, L., Gerard, S., Choquet, C., ... & Lescure, F. X. (2020). Challenges and issues about organizing a hospital to respond to the COVID-19 outbreak: experience from a French reference centre. *Clinical Microbiology and Infection*, 26(6), 669-672.
19. Pishnamazzadeh, M., Sepehri, M. M., & Ostadi, B. (2020). An Assessment Model for Hospital Resilience according to the Simultaneous Consideration of Key Performance Indicators: A System Dynamics Approach. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 20, 100118.
20. Proag, V. (2014). The concept of vulnerability and resilience. *Procedia Economics and Finance*, 18, 369-376.
21. Proag, V. (2014). Assessing and measuring resilience. *Procedia Economics and Finance*, 18, 222-229.
22. Simonovic, S. P. (2016). From risk management to quantitative disaster resilience—a paradigm shift. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 6(2), 85-95.
23. Shang, Q., Wang, T., & Li, J. (2020). A quantitative framework to evaluate the seismic resilience of hospital systems. *Journal of Earthquake Engineering*, 1-25.
24. Splichalova, A., Vichova, K., Valasek, J., & Paulus, F. (2021). Assessing the Resilience of an Acute-Care Hospital In the Context of Current Security Threats. *Chemical Engineering Transactions*, 86, 553-558.
25. World Health Organization (2015), Operational Framework for Building Climate-Resilient Health Systems, Public Health & Environment Department (PHE), World Health Organization, Geneva.

EUROPOS SĄJUNGOS PASIEKIMAI ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLUS

Jurgita Paužuolienė¹, Ilvija Piktornaitė²

Klaipėdos universitetas¹, Klaipėdos valstybinė kolegija², Lietuva

El.paštas: j.pauzuoliene@ku.lt, i.piktornaite@kvk.lt

Įvadas. Pastaraisiais metais vis intensyviau yra diskutuojama darnaus vystymosi tematika, ypač nemažai yra kalba apie JT darbotvarkės iki 2030 metų įgyvendinimą. JT Darnaus vystymosi darbotvarkę 2030 sudaro 17 darnaus vystymosi tikslų (angl. *sustainable development goals*), juos konkretizuojantys 169 uždaviniai (angl. *targets*), ir pažangai matuoti skirti 232 rodikliai. Darnaus vystymosi tikslai (DVT) numato konkrečius veiksmus besivystančioms ir išsivysčiusioms šalims, o veiksmų spektras apima visas tris darnaus vystymosi dimensijas – ekonominę, socialinę, aplinkosauginę (LR aplinkos ministerija, 2022). JT Darbotvarkėje pripažįstama būtinybė kurti taikias, teisingas ir įtraukias visuomenes, kuriose būtų suteikiamos vienodos galimybės reikalauti teisingumo ir užtikrinama pagarba žmogaus teisėms (įskaitant teisę į vystymąsi), veiksminga teisinė valstybė ir geras valdymas visais lygiais bei skaidrios, veiksmingos ir atskaitingos institucijos. Visoms valstybėms narėms nustatyti aiškūs įsipareigojimai ir atsakomybė (už ką jos bus atsakingos), reikalaujama aiškaus kiekvienos šalies indėlio, ypač kuriant ir derinant sudėtingas analitines priemones, skirtas įvertinti pažangą ir padėti priimti sprendimus (Morton, Pencheon, Squires 2017).

Darbotvarkėje aptariamai veiksniai, lemiantys smurtą, nesaugumą ir neteisingumą, pavyzdžiui, nelygybė, korupcija, blogas valdymas ir neteisėti finansiniai ir ginklų srautai (JT darbotvarkė iki 2030 metų). Darnaus vystymosi tikslais siekiama panaikinti skurdą, sumažinti nelygybę, spręsti klimato kaitos problemas. Darbotvarkės tikslai atkreipia dėmesį į svarbiausius aplinkos, socialinius ir ekonominius klausimus, su kuriais šiandien susiduria pasaulis (Verles, Vellacott, 2018). Aukštas tvarumo vystymosi tikslų tikslas per šį palyginti trumpą laiką yra panaikinti visas skurdo formas, kartu apsaugant planetą ir skatinant ekonomikos augimą (Christ, Burritt 2019). Darnaus vystymosi tikslai yra unikalūs tuo, kad jie reikalauja viso pasaulio (taip pat išsivysčiusių ir besivystančių šalių) veiksmų, todėl kiekviena šalis privalo geriausiai atlikti savo lygį, kad būtų sumažinta nelygybė. Pripažįstant, kad skurdo panaikinimas yra glaudžiai susijęs su strategijomis, kuriomis skatinamas ekonomikos augimas ir tenkinami įvairūs socialiniai bei aplinkos poreikiai, tvarios plėtros tikslai suteikia galimybę visoms suinteresuotosioms šalims (nacionalinėms vyriausybėms, tarptautinėms įmonėms ir pilietinei visuomenei) prisidėti prie tvaresnio pasaulio (Kostoska, Kocarev 2019).

Keliamas probleminis klausimas: kokie yra ES pasiekimai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus?

Tikslas: išanalizuoti ES pasiekimus įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sintezė, statistinių duomenų analizė.

Tyrimo duomenys. Analizei pasirinktos Europos sąjungos šalys. Analizuojama darnaus vystymosi ataskaita (angl. *sustainable development report*). Apžvelgiama kaip ES šalims sekasi įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus, kokie kiekvienos šalies esminiai pasiekimai įgyvendinant JT darnaus vystymosi darbotvarkę. Šalys prisidedančios prie DVT įgyvendinimo yra reitinguojamos pagal bendrą balą. Bendras balas matuoja bendrą pažangą siekiant 17 DVT. Rezultatas gali būti interpretuojamas kaip DVT įgyvendinimo pasiekimo procentas, 100 balų rodo, kad visi darnaus vystymosi tikslai buvo pasiekti. Kol kas nei viena šalis nėra pasiekusi 100 balų, didžiausias pasiekimas 86,51 balų priklauso Suomijai. Pasak kai kurių autorių (Filho, Wall, Barbir, Alverio, Dinis, Ramirez 2022.) DVT galima visiškai pasiekti tik pasitelkus pasaulines, regionines ir vietines partnerystes, kuriose dirba ir privatus, ir viešasis sektorius, kartu su NVO, labdaros organizacijomis, suinteresuotųjų šalių grupėmis ir finansavimo agentūromis. ES šalių reitingavimą galima matyti 1 lentelėje.

1 lentelė. ES pasiekimai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus.

Šalis	2022 DVT reitingas	Tikslas 1	Tikslas 2	Tikslas 3	Tikslas 4	Tikslas 5	Tikslas 6	Tikslas 7	Tikslas 8	Tikslas 9	Tikslas 10	Tikslas 11	Tikslas 12	Tikslas 13	Tikslas 14	Tikslas 15	Tikslas 16	Tikslas 17
Suomija	86.5	↑	↔	↔	↑	↔	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↓	↓	↔	↔	↔	↔
Danija	85.6	↑	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↑
Švedija	85.2	↑	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↑
Austrija	82.3	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↑
Vokietija	82.2	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↑	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↑
Prancuzija	81.2	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑
Airija	80.7	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↓	↔	↔	↑	↑	↓
Estija	80.6	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↔
Lenkija	80.5	↑	↔	↔	↑	↔	↑	↔	↑	↑	↔	↔	↑	↔	↔	↑	↔	↔
Čekija	80.5	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↑	↔	↔	↑	↔	↔	↔	↑	↔	↔
Latvija	80.3	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔	↔	↓	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔
Slovenija	80.0	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Ispanija	79.9	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Nyderlandai	79.9	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔
Belgija	79.7	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Porugalija	79.2	↑	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↓	↔	↑	↔
Vengrija	79.0	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Kroatija	78.8	↑	↔	↑	↑	↔	↑	↑	↑	↑	↑	↔	↑	↓	↔	↔	↔	↔
Slovakija	78.7	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↔
Italija	78.3	↔	↔	↑	↔	↔	↑	↑	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔
Rumunija	77.7	↑	↔	↔	↓	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Graikija	76.8	↑	↔	↑	↔	↔	↑	↔	↑	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Malta	76.8	↑	↔	↔	↑	↔	↑	↔	↑	↔	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Liuksemburgas	75.7	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Lietuva	75.4	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↑	↔	↔	↔	↔	↓	↔	↑	↑	↔
Bulgarija	74.3	↑	↔	↔	↓	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔
Kipras	74.2	↑	↔	↔	↑	↔	↑	↔	↑	↔	↓	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↔

Pastaba: reitinguojama nuo 1-100 balų. 100 balų rodo, kad tikslas yra pasiektas.

↑ tikslas įgyvendintas	↔ išlieka tam tikru iššūkiu įgyvendinant tikslą	→ išlieka reikšmingi iššūkiai įgyvendinant tikslą	↓ tikslas neįgyvendintas
------------------------	---	---	--------------------------

Lyginant ES šalis tarpusavyje, matoma, kad Lietuvos, Bulgarijos ir Kipro pasiekimai įgyvendinat DVT yra menkiausi. Apžvelgus kokie išlieka didžiausi iššūkiai šalims, pastebima, kad daugelyje ES šalių neįgyvendintas 13 tikslas, kuriuo siekiama sumažinti klimato kaitą. Europai tai yra didžiausias iššūkis. Taip pat didžiajai daliai ES šalių 2 DVT, 12 DVT ir 14 DVT išlieka dideliu iššūkiu. Antru tikslu yra siekiama panaikinti badą, užtikrinti apsirūpinimą maistu ir geresnę mitybą, skatinti darnų žemės ūkį. Dvyliktas tikslas numato užtikrinti darnaus vartojimo ir gamybos modelius. Keturioliktu darnaus vystymosi tikslu siekiama išsaugoti ir tausiai naudoti vandenynus, jūras ir jūrų išteklius darniam vystymuisi.

Didžiausi pasekimai matomi įgyvendinat 1 DVT (panaikinti visų formų skurdą), 6 DVT (užtikrinti visiems vandens prieinamumą, darnų valdymą ir sanitariją), 7 DVT (užtikrinti visiems prieigą prie prieinamos, patikimos, darnios ir modernios energijos), 8 DVT (skatinti tvarų, visaapimančią ir darnų ekonominį augimą, produktyvų įdarbinimą ir tinkamą darbą) tikslus. Bet koku atveju iššūkiai įgyvendinant 17 darnaus vystymosi tikslų yra dideli, juos dar labiau apsunkina tai, kad DVT yra visa apimantys be aiškios atsakomybės ir atskaitomybės. Norint užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti ir tinkamai valdomi būtinas integruotas ir sisteminis požiūris į DVT.

Išvados. Darnaus vystymosi tikslai numato konkrečius veiksmus besivystančioms ir išsivysčiusioms šalims. Juose aprėpti darnaus vystymosi ekonominiai, socialiniai ir aplinkos aspektai bei jų pusiausvyra ir akcentuojami sisteminiai pokyčiai darnios ateities link. Visos, prie Darbotvarkės 2030 prisijungusios valstybės turi suderinti savo pačių vystymosi pastangas su tikslu skatinti klestėjimą, tuo pat metu saugant planetą, kad būtų užtikrintas darnus vystymasis. ES šalys ganėtina intensyviai įgyvendina darnaus vystymosi tikslus, matoma didelė pažanga lyginant su kitomis pasaulio šalimis. Tačiau išlieka nemenkai iššūkių, kurie ypač matomi aplinkosauginėje srityje, kai tuo tarpu besivystančios šalys daugiausiai susiduria su socialinėmis ir ekonominėmis problemomis.

Naudota literatūra

1. Christ K.L., Burritt R.L., 2019. Implementation of sustainable development goals: The role for business academics. *Australian Journal of Management*, 44(4), 571–593.
2. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų. Keiskime mūsų pasaulį. Prieiga internetu: <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/jt-darbotvarke-2030-darnaus-vystymosi-tikslai-ir-kiti-tarptautiniai-susitarimai>
3. Filho W.L., Wall T., Barbir J., Alverio G.N., Dinis M.A.7, Ramirez J. 2022. Relevance of international partnerships in the implementation of the UN Sustainable Development Goals Walter. *Nature Communications*. Prieiga internetu: www.nature.com/naturecommunications
4. Kostoska O., Kocarev L., 2019. A Novel ICT Framework for Sustainable Development Goals. *Sustainability* 11, 1-31. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/7/1961>
5. LR Aplinkos ministerija. 2022. Prieiga internetu: <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva>
6. Morton S., Pencheon D., Squires N. 2017. Sustainable Development Goals (SDGs), and their implementation: A national global framework for health, development and equity needs a systems approach at every level. *British Medical Bulletin*, 124, 81–90
7. Sustainable Development Report. 2022. Prieiga internetu: <https://dashboards.sdindex.org/rankings>
8. Verles, M., Vellacott, Th., 2018. Business and the Sustainable Development Goals: Best practices to seize opportunity and maximise credibility. Available at: https://www.goldstandard.org/sites/default/files/documents/sdg_report_optimized.pdf

VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMO IR ORGANIZACINIO ATSPARUMO STIPRINIMO IŠŠŪKIŲ VALDYMAS POKYČIŲ SĄLYGOMIS

Virginija Ramašauskienė

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El.paštas: virginija.auditas@gmail.com

Aktualumas. Aplinkos iššūkiai atskleidė skirtingas įmonių reakcijas į pokyčius. Vienoms įmonėms tai reiškia veiklos pabaigą, kitoms – naujas galimybes. Taip išryškėjo įmonių gebėjimai, sąlygojantys organizacinio atsparumo poreikį (Duchek, 2020; Sanchez et al., 2021). Organizacinio atsparumo (OA) stiprinimas – tęstinis procesas, reikalaujantis formalios vadovo galios ir profesionalumo (Prayag et al., 2020). Tęstiniai profesionalizavimo procesai organizacijoje yra įgyvendinami per kompetencijas, kurios apjungia žinias, nuostatas, etikos principus ir praktikas (Osagie et al., 2019; Were, 2022). Žinios, perkeltos į organizacines praktikas tampa gebėjimais ir patirtimi, kuri formuoja kompetencijas. Vadovavimo kompetencijos (VK) - žinios, gebėjimai ir patirtis, leidžianti vadovui kurti organizacijos pridėtinę vertę, pagrįstą turimais ištekiais ir numatyta strategija (Malinao and Ebi, 2022). VK organizacijoje vystomos pagal tai, kokie gebėjimai ir įgūdžiai yra reikalingi išorinei aplinkai, konkurencingumui (Luhova et al., 2021). Neapibrėžtumo ir pokyčių aplinka diktuoja poreikį nuolatinio VK vystymo ir OA stiprinimo.

Problema: kaip vystyti VK ir tuo pačiu - stiprinti OA?

Tyrimo tikslas - atskleisti VK vystymo ir OA stiprinimo iššūkius. Uždaviniai: apibrėžti VK vystymo ir OA stiprinimo *priemonės*; atskleisti VK vystymo ir OA stiprinimo *etapus*; identifikuoti VK vystymo ir OA stiprinimo *iššūkius* organizacijose; pateikti *rekomendacijas vadovams*, susijusias su VK vystymo ir OA stiprinimo iššūkių valdymu.

Vadovavimo kompetencijų (VK) vystymas. VK reprezentuoja komplektą žinių, gebėjimų, įgūdžių, patirties, fizinio ir mentalinio pasirengimo, kuris gali būti panaudotas efektyviam užduoties atlikimui pagal paskirtą rolę organizacijoje (Parnell and Crandall, 2020). VK padeda atlikti būtinus sprendimus tinkamu laiku ir reikiamoje vietoje (Were, 2022) bei atskirti sėkmingus rezultatus nuo nesėkmingų (Osagie et al., 2019).

VK vystymo priemonėmis laikomos įvairios *žinių perdavimo praktikos*, susijusios su darbų rotacija organizacijoje (Pihlajamaa et al., 2021). Jų tikslas - vadovų ir darbuotojų holistinio požiūrio stiprinimas siekiant plačiau suvokti organizacijos kontekstą. Antroji priemonė – *žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos*. Jų pagalba siekiama įvertinti faktiškai naudojamų kompetencijų naudingumą ir identifikuoti naujų kompetencijų poreikį (Sadeh and Feniser, 2021). Praktikos apima: įvairių veiklų derinimą, paklausių gebėjimų ugdymą, koučingo ir mentorystės naudojimą, valdymo sistemos transformavimą pagal naujus kompetencijų derinius (Michalik et al., 2019; Shet et al., 2021). Trečioji VK vystymo priemonė – *dalyvavimas socialinės atsakomybės įsipareigojimų veiklose* (Osagie et al., 2019). Įsitraukimą į šias veiklas sąlygoja vadovo gebėjimas suderinti organizacijos tikslus su visuomeninės naudos kriterijais; vadovo kompetencijos, atitinkančios visuomenei priimtinius profesinius standartus.

VK yra vystomos etapais. *Planavimas* apima VK suderinimą su organizacijos strateginiais tikslais (Misraa and Ghoshb, 2022; Were, 2022); šių kompetencijų grupavimą pagal tai, kurios yra faktiškai naudojamos, o kurių - trūksta (Tvar and Fiuroa, 2020). *Įgyvendinimas* prasideda nuo kompetencijomis grįstos kultūros kūrimo. Šiam tikslui sudaromi kompetencijų žemėlapiai (Shet et al., 2021; Malinao and Ebi, 2022). *Stebėsenos etapas* susideda iš įmonės veiklos rodiklių analizės (De Freitas and Odelius); strateginių rutinų peržvalgos (Lara and Salas –Vallina, 2017); kompetencijų žemėlapio analizės (Stacho et al., 2021).

Organizacinio atsparumo (OA) stiprinimas. Organizacijos gebėjimas atsispirti nepalankioms sąlygoms, atsigausti po sukrėtimų, grįžti į normalią būseną ir sustiprėti yra vadinamas organizaciniu atsparumu (Duchek, 2020; Kantaburta and Ketprapakorn, 2021). OA stiprinimui naudojamos tokios pat priemonės, kaip ir VK vystymui. Tačiau, *žinių perdavimo praktikos* yra susietos ne su darbų rotacija, o su tam tikslui skirtu kompiuterinių programų naudojimu. Deja, jų efektyvumas yra nedidelis, priklausomas nuo dalyvių grupės dydžio, nuo individualaus konsultanto ryšio su kiekvienu asmeniu (Vanhove et al., 2016). Naudojantis *žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis*, OA yra stiprinamas per darbo dizaino įvarovę, darbo rutinų modeliavimą (Bouaziz and Hachicha, 2018), darbuotojų savivertės didinimą, koučingo ir mentorystės programų organizavimą (Caniels and Baaten, 2019). *Dalyvavimas socialinės atsakomybės įsipareigojimų veiklose* apjungia organizaciją su įvairiomis bendradarbiaujančiomis susijusiomis šalimis bei viešomis visuomeninėmis institucijomis (DesJardine et al., 2019). Tai pasitarnauja OA stiprinimui: neapibrėžtumo metu įmonė plačiau mato galimybes, greičiau atsistato po krizės, lengviau priima pokyčius (Khan et al., 2019).

OA gali būti stiprinamas tais pačiais etapais, kaip ir vystomos VK. *Planavimo* pradžia - ilgalaikių tikslų ir veiklos tęstinumo rizikos įvertinimas (Baird et al., 2016). Šiuo tikslu veiklos procesai susiejami su

numatomais pokyčiais (Santoro et al., 2020; Prayag et al., 2020). Nelaimės ar krizės atveju, siekiama ne išlikimo, o sustiprėjimo dėka naujai išvystytų gebėjimų (Župerkiene et al., 2021). *Igyvendinimas* prasideda nuo to, kad VK yra susiejamos su formaliomis procedūromis, reikalingomis krizės ar neapibrėžtumo įveikimui (Basil, 2019). Organizacinis atsparumas suprantamas ne kaip baigtinis rezultatas, o kaip nuolatinis procesas, susidedantis iš kasdienių rutinų (Vera et al., 2017). *Stebėsenos etapas* siejamas su įgalinančios lyderystės praktikų naudojimu. Tai: grįžtamojo ryšio analizė; mokymosi iš klaidų rezultatų apibendrinimas; tęstinis veiklos rezultatų vertinimas (Baird, et al., 2016). OA stiprėjimo progresas vertinamas pagal tai, kaip naujos kompetencijos yra naudojamos praktikoje (Gečienė, 2021).

Tyrimas. Tyrime naudoti aprašomasis bei lyginamasis metodai, mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu. Tyrime dalyvavimo 8 vadovai atstovaujantys 4 gamybines organizacijas. Interviu duomenys atskleidė, kad analizuojamos įmonės taiko priemones, padedančias vystyti VK ir stiprinti OA. Šios priemonės apima: žinių perdavimo praktikas ir programas, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, dalyvavimą socialinės atsakomybės išpareigojimų veiklose. Tiek VK vystymas, tiek OA stiprinimas organizuojamas sekančiais etapais: planavimu, įgyvendinimu ir stebėseną.

Identifikuoti pagrindiniai iššūkiai taikant VK vystymo ir OA stiprinimo priemones. Vadovai (A1; A2; B1; B2; C2) akcentavo *žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų* taikymo sunkumus, susijusius su naujų veiklų ir darbo dizaino derinimu; naujos sistemos pritaikymu prie esamos rutinos; kaučingo ir mentorystės programų organizavimu. Kiti vadovai (C1; D1) atskleidė problemas, susijusias su *žinių perdavimo praktikomis*: nepastebėta nauda iš kompiuterinių programų naudojimo; identifikuotos labai siauros galimybės darbų rotacijai dėl kompetencijų trūkumo. Taip pat, akcentuoti sunkumai (D2), susiję su ilgalaikiu įsitraukimu į *socialinės atsakomybės išpareigojimų veiklas*. Priežastis - per ilgą laiką pakitusios įmonės veiklos sąlygos ir finansinės galimybės, trukdančios įvykdyti suplanuotus socialinius išpareigojimus.

Atskleisti pagrindiniai iššūkiai VK vystymo ir OA stiprinimo procesų etapuose. Dauguma vadovų (A1; A2; B1; B2; D1; D2) pačiu sudėtingiausiu etapu identifiko *įgyvendinimo etapą*, nurodydami sunkumus, susijusius su kompetencijų žemėlapiu kūrimu; naujų kompetencijų ir esamų procesų derinimu; organizacijos gebėjimų įvertinimu ir šių gebėjimų įtraukimu į kasdienes veiklos procesus. Nurodyti sunkumai (C1) *planavimo etape*, grupuojant kompetencijas pagal organizacinius gebėjimus. Taip pat, apibrėžti iššūkiai (C2) *stebėsenos etape*, pritaikant kompetencijų žemėlapių VK vystymo ir OA stiprinimo progreso vertinimui.

Išvados. Identifikuota, kad vystant VK ir stiprinant OA didžiausi iššūkiai patiriami taikant žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Nesusitvarkant su šiais iššūkiais yra nepakankamai įvertinamos faktiškai naudojamos kompetencijos, todėl - neteisingai suvokiamas naujų kompetencijų poreikis. Tai sąlygoja sunkumus sudarant efektyvias kompetencijų kombinacijas, kurios turėtų stiprinti organizacinį atsparumą per darbo dizaino ir kasdienių rutinų pokyčius.

Atskleista, kad daugiausia sunkumų organizacijos patiria įgyvendindamos VK vystymo ir OA stiprinimo procesus praktikoje. Šie sunkumai susiję su organizacine kultūra, kuri nėra pakankami pagrįsta kompetencijomis. Tai neigiamai veikia organizacinį atsparumą, kadangi organizacijos formalios procedūros neturi ryšio su reikiamomis kompetencijomis. To pasekmė – naudojamos kompetencijos nepadedą vadovams valdant krizę, neapibrėžtumą ar pokyčius.

Pateiktos rekomendacijos vadovams: 1) veiklų ir darbo dizaino derinimas su kompetencijomis, atsižvelgiant į naujausius rinkos poreikius; 2) naujų profesinių gebėjimų ugdymas ir susijusių praktikų (kaučingo ir mentorystės) organizavimas, atsižvelgiant galimybę tuos gebėjimus perkelti į perduodamas kompetencijas; 3) kompetencijų žemėlapiu sudarymas atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus, apimančius veiklos išlikimo, tęstinumo bei vystymosi poreikius.

Naudota literatūra

1. Baird, J., Plummer, R., Moore, M., Brandes, O. (2016). Introducing Resilience Practice to Watershed Groups: What Are the Learning Effects? *Society & Natural Resources*, Vol. 29, No. 10, pp.1214-1229.
2. Basil, J, T. (2019). Organizational resilience of NGOs in Oman. *GIS Business*, Vol. 14, No. 6, pp. 1097-1117.
3. Bouaziz, F., Hachicha, Z, H. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, Vol. 37, No. 7, pp. 537-551.
4. Caniels, M, C., Baaten, S, M, J. (2019). How a Learning-Oriented Organizational Climate is Linked to Different Proactive Behaviors: The Role of Employee Resilience. *Social Indicators Research*, Vol. 143, pp. 143:561–577.
5. De Freitas, P., F., P., Odellius, C, C. (2018). Managerial competencies and results in research groups. *Human and Social Management*, Vol. 19, No. 5

6. DesJardine M., Bansal, P., Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, Vol. 45 No. 4, pp.1434–1460.
7. Duchek, S. (2020), " Organizational resilience: a capability-based conceptualization", *Business Research*, Vol 13, pp. 215–246.
8. Gečienė (2021). Organizational resilience management in the face of a crisis: results of a survey of social service institutions before and during COVID – 19 pandemic. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, Vol. 9, No. 1, pp. 32 – 42.
9. Kantaburta, S. and Ketprapakorn, N. (2021), "Towards an Organization Theory of Resilience: An Interim Struggle", *Sustainability*, Vol.13 No. 23, p.13137.
10. Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar P., Tarba, S, Y., Ahammad, M, F., Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, No. 8, pp.1342–1369.
11. Lara, F, J., Salas - Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of business research*, No. 79, pp. 152-160.
12. Luhova, V., 1, Serikov, D., Liutviieva, Y., Serikova, T. and Kovalova, V. (2021). Directions to develop managerial competence in manager of different types. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 43 No. 2, pp. 269 – 275.
13. Malinao, C,W,M., Ebi, R, G. (2022). Business Management Competencies as the Driver of Small – Medium Enterprises' Survival during COVID – 19 Pandemic. *Puisant*, No. 3, pp. 296- 315.
14. Michalik, J., Krakowiak, M., Wojtyto, D. (2019). Role and Competence of the Manager of the Example of a Production Enterprise. *New trends in Production Engineering*, Vol, 2, No. 2, pp. 254-266.
15. Misraa, S, S., Ghoshb, P. (2022). Managerial competencies for trade union officials in India: The key to union effectiveness. *IIMB Management Review*, No. 34, pp. 130–142.
16. Osagie, E, R., Wesselink, R., Blok, V., Mulder, M. (2019). Contextualizing Individual Competencies for Managing the Corporate Social Responsibility Adaptation Process: The Apparent Influence of the Business Case Logic. *Business & Society*, Vol. 58, No. 2, pp. 369-403.
17. Parnell, J. P. and Crandall, W. (2020), "What drives crisis readiness? An assessment of managers in the United States: The effects of market turbulence, perceived likelihood of crisis, small – to medium – sized enterprises and innovative capacity", *Contingencies and Crisis Management*, Vol.29 No. 4, pp. 416-428.
18. Pihlajamaa, M., Malmelin,N., Walin,A. (2021). Competence combination for digital transformation: a study of manufacturing companies in Finland. *Technology Analysis & Strategic Management*, <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2004111> .
19. Prayag G., Spector S., Orchiston C, Chowdhury M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, Vol. 23, No. 10, pp. 1216-1233.
20. Sadeh, A., Feniser, C. (2021). Uncertainty and Managers' skills in Industrial Innovation Processes. *MATEC Web of Conferences 343*, <https://doi.org/10.1051/mateconf/202134305001>.
21. Sanchez R.A., Guinot J., Chiva R., Lopez – Cabrales A. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management and Organization*, No. 27, pp. 442-459.
22. Santoro G., Messeni – Petruzzelli A., Del Giudice M. (2020). Searching for resilience: the impact of employee – level and entrepreneur – level resilience on firm performance in small family firms. *Small business Econ*, Vol.57, pp. 455-471.
23. Shet,S., Del Giudice, M., Rammal,H,G. (2021). Managerial challenges to promoting competency – based intellectual capital in emerging market economies – Developing a framework for implications. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 23, No 1, pp. 85-102.
24. Stacho Z., Stachova K., Varečková L., Matušov J.G. (2021). Direction of business operating in Slovakia to develop key managerial competencies. *Productions engineering archives*, Vo. 27, No 4, pp. 291-295.
25. Tvar, H,G., Figueroa, D,C,L. (2020). Identifikation of managerial competencies of the organizational leaders of the Passifloraceae production sector in the Huila Department. *Journal of Management*, Vol.36, No, 67, pp. 61-78.

26. Vanhove, A, J., Herian, M, N., Perez, A, L., Harms, P,D.,Lester, P,B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 89, pp. 278–307.
27. Vera, M., Rodríguez-Sánchez, Marisa Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 32, No. 2, pp. 119-138.
28. Were,J. (2022). Managerial Competencies and Firm Performance in the Furniture Manufacturing Sector in Kenya. *European Journal of Management Issues*. Vol.30, No,1, pp. 25-35.
29. Župerkienė, E.; Šimanskienė, L.; Labauskaitė, D.; Melnikova, J.; Davidavičienė,V. (2021). The COVID-19 pandemic and resilience of SMEs in Lithuania. *Entrepreneurship and sustainability issues*, Vol.8, No.3.

ŠIUOLAIKINIŲ VADYBOS PRINCIPŲ TAIKYMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS VALDYME

Darius Steponkus, Birutė Stručinskienė

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: Darius.steponkus@ku.lt, birute.strucinskiene@ku.lt

Aktualumas. Sveikatos priežiūros organizacijos patiria nuolatinį spaudimą mažinti išlaidas ir atliekas, kartu gerinant paslaugas ir pacientų saugą. Be to, jos tiekimo grandinė paprastai suteikia didelių galimybių tobulėti tiek išlaidų mažinimo, tiek priežiūros kokybės gerinimo požiūriu.

Tyrimo problema: kokie šiuolaikiniai vadybos principai taikytini sveikatos priežiūros valdyme?

Tyrimo tikslas – pateikti įžvalgas apie vadybos principų taikymą sveikatos priežiūros sektoriuje, siekiant geresnės valdymo kokybės.

Tyrimo metodika. Atlikta literatūros apžvalga pasitelkiant mokslinių tyrimų metodus: lyginamąją mokslinės literatūros analizę, kritinę analizę, sistemimą ir apibendrinimą.

Rezultatai. Išskiriamas vienas iš pastarojo laikmečio populiarios metodikos „Lean six sigma“ taikymas sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje siekiant geresnės paslaugų kokybės.

Dėl didelių suvartojamų išteklių sveikatos priežiūros organizacijos patiria nuolatinį spaudimą mažinti išlaidas, laukimo laiką, klaidas, kartu gerinant paslaugas ir pacientų saugą. Akivaizdu, kad problemos sudėtingos ir paprasto sprendimo nėra. Norint sulėtinti didėjančias sveikatos priežiūros išlaidas ir gerinti kokybę, reikia daug įvairių suderintų pastangų ir apgalvotų iniciatyvų, prie kurių prisidėtų politikos, ekonomikos, mokslo ir valdymo sritys, taip pat sveikatos priežiūros paslaugų teikėjai ir pacientai. Nepriklausomai nuo to, kas galiausiai nuspręsta politiniu lygmeniu, bet koks strateginis sprendimas turi bent jau patenkinti kiekvieno paciento teisėtus lūkesčius dėl aukštos kokybės ir atitikti vienodai teisėtus bei gailėstingus sveikatos priežiūros specialistų norus teikti aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugas. Todėl kokybės valdymas neišvengiamai bus esminė sprendimo dalis.

Sveikatos priežiūros specialistai gali nedelsdami pradėti vadovauti ir pradėti diegti kokybės valdymo principus atskirose sveikatos priežiūros įstaigose, kad pagerintų priežiūros procesų kokybę atskirų pacientų, sveikatos priežiūros paslaugų teikėjų ir jų įstaigų labui (Al-Balushi ir kt. 2014). Norint pradėti kokybės gerinimo iniciatyvą, reikia nedaug pradinių išlaidų, ją galima atlikti atskirose institucijose ir labai greitai atsipirks pradinės investicijos. Tarp esamų sveikatos priežiūros valdymo tobulinimo metodų plačiai priimtas gamybos koncepcijų pritaikymas, pvz., Lean praktikos (LP) ir principų taikomų gamyboje įgyvendinimas (Brandao De Souza, 2009). Toks pritaikymas buvo pabandytas kaip „Lean Healthcare“ (LH) ir reiškia taupumo praktikos ir principų integravimą sveikatos priežiūros kontekste (Sloan ir kt., 2014; Borges ir kt., 2019). LH įgyvendinimas leidžia gydytojams ir darbuotojams nuolat tobulinti savo darbą, teikiant pirmenybę pacientams, nustatant, kas jiems yra vertinga, pašalinant švaistymą ir sumažinant procesų atlikimo laiką, LH praktikos įgyvendinimo nauda apima laukimo laiko mažinimą, aptarnavimo lygio gerinimą, dubliuojančių procesų pašalinimą, didesnę darbo aplinkos organizavimą, santykių su kitais padaliniais gerinimą, darbuotojų motyvaciją (Borges ir kt. 2019). Kokybės gerinimas yra viena geriausių grąžą duodančių iniciatyvų, kurios gali imtis sveikatos priežiūros organizacijos.

Veiksmingesni metodai kokybei gerinti išsivystė per pastaruosius 50–60 metų ir jiems buvo naudinga pažvelgti į realybę – išmokta ir pritaikyta prie to, kas veikė, o kas ne. Kai kuriose kokybės valdymo versijose dėmesys sutelkiamas į atitiktį, standartus ir didelę dokumentaciją. Standartų laikymasis yra kilnus tikslas. Akivaizdu, kad tai yra brandžios kokybės vadybos sistemos dalis. Tačiau patys standartai ir standartizacija nebūtinai pagerina rezultatus. Iš tikrųjų dėl tokių metodų dažniausiai susidaro biurokratinės, į veiklą orientuotos sistemos, kurios yra neveiksmingos ir kartais brangios. Deja, kai kuriais atvejais pagrindinis dėmesys skiriamas standartų ir išorinių įgaliojimų laikymuisi, o klientų poreikiams ir lūkesčiams skiriamas tik menkas dėmesys.

Vienas iš vadybos principais grįstų metodų taikomų sveikatos priežiūros sektoriuje yra žinomas kaip „Lean Six Sigma“ (LSS), Ši metodika orientuotiaj konkrečių rezultatų, geresnės kokybės, efektyvesnių procesų ir vertės didinimą. Į rezultatus orientuotos metodikos, ypač Lean Six Sigma, parodė išmatuojamus rezultatus kokybės, sąnaudų ir atitinkamų efektyvumo rodiklių požiūriu klinikinėje, veiklos ir administracinėje sveikatos priežiūros srityse. Atitinkamai, Lean ir Six Sigma principai buvo interpretuoti ir pritaikyti kiekvienos sveikatos priežiūros organizacijos unikaliam vietiniam kontekstui (Rosas-Hernandez ir kt. 2021). Vis dėl to šie metodai nėra akylai perkeliama ir nepaisant to, kad LSS puikiai skatina proceso pokyčius, sudėtingoje socialinėje ligoninių aplinkoje šie metodai turi apribojimų. Pasauliniame kontekste Lean

iniciatyvos pirmiausia pasirodė JK sveikatos priežiūros tarnybose, vėliau – JAV; daugiausia buvo įgyvendintas išsivysčiusiose šalyse (Rosas-Hernandez ir kt. 2021).

„Lean Six Sigma“ (LSS) yra veiksmingas būdas pagerinti kokybę atsiradęs gamybos sektoriuje, o vėliau perimtas paslaugų pramonėje. Pagrindinis principas yra lėtinių kokybės problemų ir atliekų pašalinimas iš procesų. Žinoma, sveikatos priežiūra labai skiriasi nuo gamybos. Tačiau su atitinkamais pakeitimais daugelis bendrųjų atliekų, defektų ir kokybės problemų pašalinimo ir prevencijos principų, kurie buvo sukurti gamyboje per daugelį metų, taikomi ir sveikatos priežiūrai. Kokybės gerinimo principų taikymas naudingas pacientams ir sveikatos priežiūros paslaugų teikėjams, jei tai daroma protingai ir jautriai, deramai atsižvelgiant į ypatingas sveikatos priežiūros aplinkybes ir subtilius susijusius žmogiškuosius elementus.

Kombinuotas „Six Sigma“ ir „lean“ principų taikymas transformavosi į „Lean“. Nors Six Sigma ir Lean atsirado gamyboje, pagrindiniai LSS principai yra visuotinai taikomi bet kokiam procesui, įskaitant paslaugas, privačiame ar viešajame sektoriuje. Pastaruoju metu LSS taip pat sėkmingai taikomas pasaulinėje sveikatos priežiūros praktikoje. LSS metodui būdinga orientacija į procesą ir į klientą orientuotas požiūris, taip pat akcentuojamas apgalvotas, duomenimis pagrįstas sprendimų priėmimas, pagrįstas kruopščia analize, dėmesys sąnaudoms mažinti ir apdairus ribotų išteklių naudojimas.

Pagrindinis LSS požiūris į kokybės gerinimą bruožas, dėl kurio jis ypač tinka sveikatos priežiūrai, yra tas, kad jis savo dvasia ir filosofija iš esmės panašus į seną gerą nusistovėjusią medicinos praktiką, naudotą nuo Hipokrato laikų (Bisgaard, 2009):

1. Pirmiausia identifikuojama problema.
2. Tada surenkami visi svarbūs duomenys ir informacija.
3. Kruopščiai ir apgalvotai diagnozuojama problema.
4. Atlikus išsamią diagnostiką, su galimai papildomų daugiau informacijos rinkimo ir analizės iteracijų, siūloma problemos sprendimo priemonė.
5. Įgyvendinama (panaudojama) pasirinkta priemonė.
6. Galiausiai patikrinama, ar priemonė pasirodė veiksminga.

Kaip ir atliekant bet kurį tyrimą, kai kuriuos iš šių veiksmų gali prireikti pakartoti.

Kalbant apie LSS terminologiją, problemų sprendimo strategiją sudaro penki etapai, vadinami DMAIC (duomenimis pagrįstas tobulinimo ciklas, naudojamas verslo procesams ir projektams tobulinti, optimizuoti ir stabilizuoti): apibrėžti (D), išmatuoti (M), analizuoti (A), tobulinti (I) ir kontroliuoti (C) – šios sekos yra griežtai laikomasi, kai sprendžiama tiek didelė tiek maža problema. DMAIC tobulinimo ciklas yra pagrindinis įrankis, naudojamas Six Sigma projektams valdyti.

Pagrindinis LSS principas yra tas, kad diegimui vadovauja pačios organizacijos darbuotojai, o ne išorės „ekspertų“ konsultantai, kurie skuba „spręsti“ jų problemų. Tai savarankiška programa, leidžianti organizacijai nuolat tobulinti procesus ir diegti organizacines naujoves, naudojant savo smegenis, žinias ir išradingumą.

Kokybės problemos gali būti klasifikuojamos kaip atsitiktinės arba lėtinės. Pavienės radikalios problemos dažnai sulaukia daug vadovybės dėmesio ir reikalauja pasiaukojimo. Kita vertus, lėtinės problemos yra „sistemos dalis“, niekada nėra skubios, „jau yra pridėtinių išlaidų dalis“, ir niekas į jas nekreipia dėmesio. Tačiau šios lėtinės problemos dažnai yra reikšmingos tiek poveikio pacientui, tiek išlaidų požiūriu. Niekas nepriima lėtinių problemų ir nėra įprastų valdymo sistemų, kaip jas spręsti. Lėtinės kokybės problemos gali būti sprendžiamos tik įgyvendinant vieną tobulinimo projektą po kito. Šiems tobulinimo projektams vadovauja nedidelės komandos, o jiems įgyvendinti suteikiami įrankiai, gairės, ištekliai ir aukščiausios vadovybės įgaliojimai.

„Lean Six Sigma“ yra pagrįsta filosofija, kurią problemų sprendimo procese siūlo projektų komandos. Problemoms spręsti reikia daug aiškių ar numanomų žinių, kurios yra būtinos sėkmingiems sprendimams ir procesams tobulinti – tokių žinių išorės konsultantai retai turi. Sveikatos priežiūros paslaugų teikėjai, turintys LSS žinias, dažnai gali geriausiai diagnozuoti kokybės problemas ir sukurti bei įgyvendinti veiksmingus sprendimus bei patikrinti ar jie veikia. Kai oficialiai užbaigiamas kokybės gerinimo projektas, tiesiogiai dalyvaujantys procese, glaudžiai su procesu susiję asmenys gali toliau mokytis, prisitaikyti prie pokyčių ir toliau tobulinti bei tobulinti procesą. Tačiau būtų naivu manyti, kad organizacija gali inicijuoti veiksmingas ir sėkmingas tobulinimo pastangas be išorinės pagalbos, ypač pradžioje. Norint sukurti pradinius gebėjimus vykdyti kokybės gerinimo projektus, atrinktiems organizacijos darbuotojams paprastai suteikiami įvairaus lygio LSS metodikos mokymai.

„Lean Six Sigma“ diegimo strategija pagrįsta kelių komandų, vykdančių strategiškai svarbius, į rezultatus orientuotus tobulinimo projektus, koordinuotomis pastangomis. Projektų atranka grindžiama kruopščiu organizacijos strategijos pavertimu veiklos tikslais. Taip pat kokybės gerinimas apibrėžiamas plačiai – ne tik defektų, bet ir geresnės vertės teikimo požiūriu.

Strategiškai svarbių projektų diegimo planas užtikrina projekto tikslų suderinimą su ilgalaikę organizacijos misija, vertybėmis ir tikslais. Projektinius pasiūlymus galima teikti iš visų organizacijos lygių, įskaitant tiesioginius sveikatos priežiūros paslaugų teikėjus, slaugytojus, gydytojus, technikus, administratorius ir vadovus. Visiems projektų pasiūlymams taikoma griežta procedūra ir testų rinkinys, siekiant įrodyti jų sąnaudų ir naudos potencialą, įgyvendinamumą, apimtį ir strateginę svarbą prieš juos patvirtinant ir numatant sprendimą. Tai yra esminis žingsnis, skirtas užkirsti kelią nereikšmingų projektų dauginimui, neturint aiškių tikslų, besitęsiančių amžinai be sėkmės ar reikšmingumo ir nesukuriantys apčiuopiamos naudos organizacijai. Ypač svarbu, kad pirmieji projektai, kurių imasi organizacija, būtų sėkmingi. Todėl pirmieji projektai turi būti strategiškai svarbūs, tinkamos apimties – ne per dideli ir ne per maži – ir turėti didelę sėkmės tikimybę įgyvendinant per tris, šešis mėnesius.

Apibendrinant galima pasakyti, kad LSS remiasi šiais pagrindiniais elementais (Bisgaard, 2009):

1. Struktūrinis požiūris. Valdymo infrastruktūra pagrįsta apie Lean Six Sigma organizaciniu mechanizmu, susidedančiu iš darbo grupės, turinčios skirtingas šio metodo naudojimo patirtis, sutelkimo strategijos.

2. Projektinis diegimas. Nustačius lėtinę kokybės problemą, ji gali būti sprendžiama įgyvendinant keletą projektų grindžiamų suplanuotais sprendimais, priskiriant juos atitinkamoms komandoms. Projektai gali būti klasifikuojami kaip „greitų laimėjimų“ (lean) arba „pažangūs“ (šešios sigmos). Projektuose kai taikomi Lean principai, taikoma geriausia praktika ir paprastai sutrumpėja laikas, švaistymas ir apdorojimo laikas. „Six Sigma“ projektai taikomi bendresnėms problemoms spręsti ir reikalauja naudoti duomenimis pagrįstus analizės metodus ir statistiką, įskaitant kokybės gerinimo ir kontrolės metodus. Visais atvejais (griežtai) taikomas žingsnis po žingsnio problemų sprendimo DMAIC algoritmas. Visi projektai yra atidžiai stebimi ir vykdomi pagal grafiką, kol jie bus baigti.

3. Organizacijos plėtra. Speciali organizacijos darbuotojų grupė turi būti apmokoma naudoti LSS įrankius bei metodus, taip pat bendrąsias mokslinio, duomenimis pagrįsto problemų sprendimo koncepcijas.

4. Organizacinis sprendimų įtvirtinimas. Aiškiai apibrėžtos darbo vietos, užduotys ir atsakomybės, standartizuotos procedūros ir aiškus proceso valdymas yra kiekvieno tobulinimo projekto dalis. Šios struktūros užtikrina sprendimų įgyvendinimą ir apsaugo nuo nukrypimų.

5. Strategijos susiejimas su projektų atranka ir vertinimu. Projektų suplanuoti sprendimai visada turi būti strategiškai svarbūs organizacijai, užtikrinti suderinamumą su bendraisiais strateginiais tikslais, projektų veiklos rodikliais ir orientacija į rezultatus. Tam kuriami rodikliai, kurie savo ruožtu yra projekto įvertinimo ir atrankos pagrindas.

LSS filosofija yra ta, kad dauguma žmonių nori atlikti darbą gerai. Tačiau jiems dažnai trūksta išsilavinimo, jie nežino visų darbo detalių ir juos nuvilia sistema, kurioje dirba. Tokių problemų negali išspręsti vienas darbuotojas. Dažnai jie mažai ką gali padaryti, kad pagerintų savo veiklą sutrikusioje sistemoje. Atvirkščiai, už tokių problemų sprendimą galiausiai atsako vadovybė, nes tik ji turi teisę keisti ir tobulinti sistemą. Tarp patyrusių kokybės specialistų yra nusistovėjusi taisyklė, kad daugiau nei 80 procentų visų kokybės problemų yra sistemos problemos ir vadovybės atsakomybė už jų sprendimą. Defektų ir klaidų sprendimas yra jautrus ir subtilus dalykas, ypač kai tai susiję su žmonių gyvybe ir sveikata. Jei problema nebus tinkamai išspręsta, prasmingos pastangos pagerinti kokybę gali būti visiškai sužlugdytos. Arba dar blogiau, tai, kas buvo skirta siekiant pagerinti sveikatos priežiūrą, gali sukelti baimės atmosferą.

Kitas galimas pavojus – beprotiškos efektyvumo paieškos. Pavyzdžiui, ankstyvieji pramoniniai bandymai pagerinti efektyvumą dažnai virsdavo darbuotojų veiklos tyrimais, atliekamais „baudžiamaisiais“ chronometrais. Jei tai daroma tik siekiant suprasti procesą ir atskirus darbo komponentus, laiko ir judėjimo tyrimai gali būti naudingi. Tiesą sakant, tokie tyrimai dažnai gali labai supaprastinti darbą. Tačiau netinkamai taikomi efektyvumo tyrimai dažnai virsta prieštaringu procesu tarp vadovybės ir tiriamųjų. Žmogaus prigimtis yra priešintis tokiems tyrimams. Sveikatos priežiūros procesuose dalyvauja ne tik sveikatos priežiūros darbuotojai, bet ir pacientai, kurie visi yra žmonės, su kuriais verta elgtis pagarbiai. Bendraujant su pacientais būtina juos gydyti individualiai ir teikti individualią pagalbą bei priežiūrą. Tai reiškia, kad užduočiai, pavyzdžiui, diagnozei, neturėtų būti nustatytas „standartinis laikas“. Labiausiai kenkia tai, kad jei efektyvumo tyrimai baigsis fiksuotais laiko intervalais apsilankyti pas gydytoją arba pasikonsultuoti su slaugytoja, griežtas „produktyvumo standartų“ naudojimas greičiausiai pakenks kokybei ir demoralizuos sveikatos priežiūros specialistus.

Išvados. Nesunku jaustis atgrąšomiems didžiulių sveikatos priežiūros problemų, su kuriomis susiduriama. Atrodo, kad išlaidos nuolat auga, o kokybė prastėja. Galima manyti, kad sveikatos priežiūros problemų sprendimas daugeliui sveikatos priežiūros specialistų nepasiekiamas. Tačiau pavieniai sveikatos priežiūros specialistai ir administratoriai gali imtis lyderystės ir atlikti lemiamą vaidmenį gerinant priežiūros kokybę. Nepriklausomai nuo to, kas galiausiai išsispręstų politiniu lygmeniu, galiausiai, tiesioginio sveikatos

priežiūros lygmeniu, kokybės valdymas ir ypač kokybės gerinimas neišvengiamai turės būti sprendimo dalis. Dauguma žmonių kokybę iš karto sieja su apžiūra, defektų tikrinimu, vienodinimu, kaltininkų nustatymu jei kas nors nutika ne taip. LSS yra ne tai. „Lean Six Sigma“ yra kokybės gerinimas, o ne kokybės tikrinimas. „Lean Six Sigma“ nepasitiki kokybės kontrole. Kokybė ne kaltininkų ieškojimas ir kaltės priskyrimas, o kruopštus mokslinis požiūris į sisteminių problemų atskleidimą ir pagrindinių prastos kokybės priežasčių pašalinimą. Tai yra kokybės problemų prevencija. Naudinga atskirti pavienes ir lėtines kokybės problemas. Nors pavienės problemos gali būti labai rimtos ir dažnai reikalauja, kad vadovai ar darbuotojai atliktų didvyriškus veiksmus, LSS visų pirma yra lėtinių, nuolatinių ir sisteminių kokybės problemų pašalinimas. Deja, kartais gali prireikti herojiškų veiksmų, kai kas nors labai negerai, bet tai nėra pagrindinis LSS akcentas. „Lean Six Sigma“ – tai sistemų tobulinimas ir problemų prevencija. Šiuo atžvilgiu tai panašu į prevencinės medicinos koncepciją.

Naudota literatūra

1. Al-Balushi, S., Sohal, A., Singh, P., Al Hajri, A., Al Farsi, Y., & Al Abri, R. (2014). Readiness factors for lean implementation in healthcare settings – a literature review. *Journal of Health Organization and Management*, 28(2), 135-153.
2. Bisgaard, S. (2009). *Solutions to the Healthcare Quality Crisis*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
3. Borges, G., Tortorella, G., Rossini, M., & Portioli-Staudacher, A. (2019). Lean implementation in healthcare supply chain: A scoping review. *Journal of Health Organization and Management*, 33(3), 304-322.
4. Brandao De Souza, L. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in Health Services*, 22 (2), pp. 121-139.
5. Rosas-Hernandez, L., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., Limon-Romero, J., Perez-Sanchez, A. (2021). Lean healthcare and DMIC to improve the the OR supply process in a public hospital. *DYNA Management*, 9 (1), DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN9986>
6. Sloan, T., Fitzgerald, A., Hayes, K.J., Radnor, Z. and Sohal, S. (2014). Lean in healthcare – history and recent developments, *Journal of Health Organization and Management*, 28 (2).

VARTOJIMO ĮPROČIAI IR DARNAUS VYSTYMO SI TIKSLAI: AR ESAME LINKĘ KEISTIS?

Ligita Šimanskienė

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: ligita.simanskiene@ku.lt

Aktualumas.

Nors yra sukurti darnaus vystymosi tikslai, tačiau kartais atrodo, kad suformuluoti tikslai gyvena atskirą gyvenimą nuo realių įgyvendinimo strategijų realiame gyvenime skirtingose šalyse. Kas tam trukdo? Kai kurios pasaulio visuomenės dalies egoizmas ir protu nesuvokiama veikla (karai, priimami įstatymai prieštaraujantys žmogiškumui, nesuvaldomas kai kurių korporacijų godumas), šabloniški žmonių įpročiai (turtingoji žmonių dalis švaisto gėrybes, neturtingieji nemato perspektyvų ir šansų kaip išgyventi). Todėl keičiant vartojimo įpročius, pateikiant ir skleidžiant visoms žiniasklaidos priemonėms faktinę informaciją, tikiu, kad situaciją galima po truputėlį keisti, pasiekiant darnaus vystymosi tikslų šalyse.

Tyrimo problema formuluojama probleminiu klausimu: kaip vartojimo įpročiai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo?

Tyrimo tikslas- pateikti vartojimo įpročių svarbą siekiant darnaus vystymosi įgyvendinimo tikslų.

Metodai. Tezėse naudoti analizės, sintezės, sisteminimo, apibendrinimo metodai.

Rezultatai.

Pasaulis visą laiką keičiasi. Žmonės visame pasaulyje turi jaustis patogiai, jiems reikia darbo ir atitinkamų lėšų poreikiams tenkinti, o šeimoms – ramybės ir sveikatos. Viena vertus, mums visiems reikia tiek daug, kita vertus, tiek mažai. Šiuolaikinės visuomenės laukia daug iššūkių: skurdas, sveikatos sistemų funkcionalumas, visiems prieinamas ir kokybiškas švietimas, darbingo amžiaus žmonių užimtumas, pajamos ir turtas, gamtinės aplinkos išsaugojimas, galėjimas dalyvauti politikoje, pilietinės visuomenės kūrimas, ekonominis dalyvavimas, žmogaus teisės, nacionalinis stabilumas ir tvarumas, šeimos gerovė, asmeninė gerovė, naujų technologijų plėtra. Nepaisant esančių labai didelių problemų globaliu mastu, vis tik dalis visuomenės, organizacijų, vyriausybių vis tik suvokia pasekmės besaikio vartojimo ir neatsakingos veiklos. Neigiamos vartojimo pasekmės aplinkai ir visuomenei skatina žmones atsakingiau ir atsargiau naudoti savo gaminius. Atsakingas vartojimas yra plati sąvoka, turinti ne tik aplinkosaugos, bet ir ekonominius, socialinius bei sveikatos aspektus, atsižvelgiant į darnaus vystymosi principus. Vartojimas, nors dažnai laikomas asmeniniu pasirinkimu, yra giliai įsišaknijęs elgesyje, kultūroje ir institucijose, o jį skatina ir palaiko įmonių ir vyriausybės praktika. Įprotis gali būti įvardijamas kaip susiformavęs polinkis atlikti tam tikrą veiksmą. Vartojimas taip pat yra daugelio mūsų svarbiausių ekologinių, sveikatos ir socialinių problemų pagrindas (O'Rourke, Lollo, 2015). Tai paskatino tarptautines organizacijas ir švietimo bei mokslo institucijas, įtraukti tvarų vartojimą į savo įmonių ir strateginio planavimo lygmenis (Wang ir kt., 2019). Glavič (2021) teigimu, tvarus vartojimas – tai produktų ir paslaugų naudojimas, turintis minimalų poveikį aplinkai ir leidžiantis ateities kartoms patenkinti savo poreikius. Jis gali būti vertinamas įvairiais lygmenimis, įskaitant pasaulinį, valstijos, regiono, miesto, bendruomenės ar įmonės, viešosios institucijos, namų ūkio ar individo lygius. Tvarus vartojimas daugiausia susijęs su medžiagomis (ypač svarbiomis žaliavomis), energija, vandeniu, išteklių naudojimo efektyvumu ir (nulio) atliekų kiekiu. Darnaus vartojimo skatinimas yra esminis tvaraus vystymosi aspektas, kuris priklauso nuo ilgalaikio ekonomikos augimo, kuris galėtų užtikrinti aplinkos ir socialinius poreikius tiek dabartinėms, tiek ateities kartoms (Sesini, Castiglioni, Lozza, 2020). Pasak Prothero ir kt. (2011) labai svarbu suprasti vartojimą jo makrokontekste ir pereiti nuo elgesio supratimo ir daryti jiems įtaką per aktyvią viešąją politiką. Tai ypač svarbu, nes daugelis tvaraus vartojimo kliūčių kyla iš viešosios politikos arba jos nebuvimo. Pavyzdžiui, viešojo transporto prieinamumo ir kokybės pokyčiai, tvarių produktų ir būsto prieinamumas ir įperkamumas, tinkamų produktų ženklavimo schemų kūrimas ir t. t. – visa tai priklauso nuo viešosios politikos veiksmų. Neturint veiksmingos politikos, vartotojai gali labai riboti savo požiūrį į tvarumą. Toliau tekste pateiksime tik tris pavyzdžius iš mados pramonės, kur akivaizdžiai matoma, kad ši pramonė su darnaus vystymosi tikslais vargiai yra siejama.

1 lentelė. Mados pramonės neigiamas poveikis darniam vystymuisi

Pramonės šaka	Faktinė statistika	Poreikis/įprotis
Mados pramonė	Dešimtmečius greitąją madą lydėjęs linijinis „imk, daryk, mesk“ modelis tekstilės pramonei pelnė antrą vietą tarp labiausiai aplinką teršiančių pramonės šakų. Europoje per metus išmeta apie 5,8 mln. tonų tekstilės, JAV – apie 13 mln.	Būti šiuolaikiškam, madingam, stilingam, kiekvienam sezonui įsigyti naujų drabužių
Mados pramonė	Kasmet pasaulyje užauginama 24 milijardai kilogramų medvilnės. Visoms dirbamoms pasaulio žemėms užauginti reikia 2,5 proc., o visų pramonėje naudojamų pesticidų ir insekticidų sunaudojama net 25 proc.	Būti šiuolaikiškam, madingam, stilingam, kiekvienam sezonui įsigyti naujų drabužių
Mados pramonė	Dėl didelių laiko ir žaliavų sąnaudų spaudimas beveik visoms tiekimo ir gamybos grandinėms lemia blogas darbo sąlygas, mažus atlyginimus, ilgą darbo valandas, o kartais net išnaudojimą ar vaikų darbą.	Būti šiuolaikiškam, madingam, stilingam, kiekvienam sezonui įsigyti naujų drabužių

Pateiktoje lentelėje pateikti tik keli faktiniai duomenys, paliečiantys besaikį neatsakingą vartojimą mados pramonėje. Tai paliečia ir ekologines problemas: nustekenami žemės ištekčiai, užnuodijami gruntiniai vandenys pesticidais, išmetami nenaudojami rūbai, kurie dažnu atveju nerūšiuojami ir neperdirbami. Kita svarbi ir opi problema – socialinė. Dažnu atveju žmonės, dirbantys mados pramonėje, yra socialiai pažeidžiami, nes išnaudojamas vaikų darbas bei moterų darbas, kenksmingos darbo sąlygos (darbas laukuose, nelegalios siuvyklos, dažyklos ir pan.). Tai paliečiama ir žinoma, kad ekonominė problema, nes atlygis yra menkas, ilgos darbo valandos. Pati savaimė mados pramonė nėra žalinga ar nereikalinga žmonėms. Problema, kad žmonės yra nesąmoningai skatinami daugiau vartoti, nesiaiškinant kas už to slypi. Bet jau yra ir gerų pavyzdžių mados pramonėje, kai kuriami tvarios mados modeliai, naudojami perdirbtos medžiagos ir pan. Kol kas yra tik nedaug požymių, kad mes esame savanoriškai linkę keistis, todėl didelė atsakomybė tenka politikos formuotojams, verslo organizacijų vadovams, švietimo įstaigų pedagogams ir mokslininkams. Esminis tikslas turėtų suvienyti visų profesijų atstovams ir paskatinti vartotojus elgtis atsakingai ir keisti vartojimo įpročius.

Išvados ir rekomendacijos

Darnaus vystymosi tikslai iškelti ir sukurti siekiant nors kiek geresnių sąlygų sukūrimui visiems žmonėms. Tai numatytos priemonės ir metodai, galintys padaryti Žemę geresne vieta gyventi viso pasaulio žmonėms, kad kiek įmanoma būtų mažesnis atotrūkis tarp daugiau ir mažiau išsivysčiusių šalių. Tačiau įvairių šalių politikai ar verslo korporacijos kartais turi kitų tikslų, todėl taip sunkiai šie tikslai yra įgyvendinami, nors viešai pripažįstama nauda. Pateiktame labai mažyčiame pavyzdyje mados pramonėje, mes matome kad nuo vartotojų įpročių labai priklauso ar bus įgyvendinami darnaus vystymosi tikslai. Akivaizdu kad vartojimo įpročiai daro įtaką darniam vystymuisi, tik kol kas neigiamą.

Rekomendacijos situacijos gerinimui: 1) švietimas, tikslios informacijos sklaidimas; 2. vadovų prisiimta lyderystė; 3. mokyti emocinio intelekto (empatijos, savimone); 4. mokyti žmones atsirinkti tikrus faktus ir priežasties-pasekmės ryšius (ugdyti kritinį mąstymą); 5. rinkodaros specialistus mokyti etikos ir parodyti neetiškos rinkodaros pasekmes.

Naudota literatūra

1. Glavič, P. (2021). Evolution and Current Challenges of Sustainable Consumption and Production. *Sustainability, Vol. 13, No. 16*, pp. 1-24 <https://doi.org/10.3390/su13169379>.
2. O'Rourke D., Lollo N. (2015). Transforming Consumption: From Decoupling, to Behavior Change, to System Changes for Sustainable Consumption. *Annual Review of Environment and Resources, Vol. 40, No. 1*, pp. 233-259.

3. Prothero A., Dobscha S., Freund J., Kilbourne W.E., Luchs M.G., Ozanne L.K., and Thøgersen J. (2011). Sustainable Consumption: Opportunities for Consumer Research and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 30, No. 1*, pp. 31–38
4. Sesini G., Castiglioni C., Lozza E. (2020). New Trends and Patterns in Sustainable Consumption: A Systematic Review and Research Agenda. *Sustainability, Vol. 12, No 15*, pp. 1-23. doi:10.3390/su12155935
5. Wang Ch., Ghadimi P., Lim M.K., Theng M.L. (2019). A literature review of sustainable consumption and production: A comparative analysis in developed and developing economies. *Journal of Cleaner Production, Vol. 206*, pp. 741-754

PARDAVIMO PROCESO VALDYMAS ORIENTUOTAS Į SANTYKIŲ IŠLAIKYMĄ B2B SEKTORIUJE

Vilma Tamulienė, Jadvyga Ramanauskienė

Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuva

El. paštas: vilma.tamulienė@vdu.lt; jadvyga.ramanauskiene@vdu.lt

Aktualumas. Pardavimo proceso valdymas – tai kompleksinis procesas, apimantis pardavimų planavimą ir kontrolę, klientų duomenų bazės formavimą, rinkos segmentų atranką, geriausių ir pelningiausių maisto produktų pardavimo metodų taikymą. Tai vienas iš svarbiausių maisto pardavimo procesų valdymo žingsnių, nes leidžia priimti optimalius sprendimus, turinčius įtakos apyvartos augimui, klientų poreikių tenkinimui ir įmonės pelnui. Pardavimo procesų valdymas, be problemų santykių su klientais valdymo technologijų srityje, taip pat susiduria su produktyvumo mažėjimo, užsakymų valdymo, planavimo klaidų ir kt. problemomis.

Be to pasitaiko atvejų, jog darbuotojas išeidamas iš darbo kartu „išsineša“ ir visą svarbią informaciją, kuri susijusi su klientais, ko pasekoje sunku suteikti kokybiškas ir operatyvias paslaugas vartotojams. Taigi, pardavimo proceso planavimui ir kontroliavimui pasigendama priemonės, palengvinančios pardavimo procesams su verslo klientais valdyti bei patenkinti nuolat kintančius jų poreikius.

Tyrimo problema formuluojama klausimu – kokią priemonę taikyti pardavimo procesams valdyti bei efektyviems santykiams su klientais užtikrinti B2B sektoriuje?

Tyrimo tikslas – nustatyti pardavimo procesų valdymo efektyvumo gerinimo būdus, atsižvelgiant į santykių su klientais valdymą B2B sektoriuje.

Tyrimo metodika. Išanalizuota pardavimo proceso valdymo ir santykių su klientais valdymo metodų ir modelių mokslinė literatūra, apimanti maisto pramonės įmonių pardavimo procesų planavimą. Susisteminti metodai, kurie sudaro mokslinį ir metodinį maisto pardavimo valdymo efektyvumui gerinti tyrimo pagrindą B2B sektoriuje pagal atliktus tyrėjų (Baran, R. J. ir Galka, R. J. (2013), Kale, V. (2014), Neamtu, L. ir Neamtu, A. C. (2018), Tamulienė, V. ir Urbas, M. (2012), Shanks G., Jagielska I., Jayaganesh M. (2009)) tyrimus bei esamą maisto gamybos dalyvių rinkos situaciją paukštienos pramonėje.

Rezultatai. Sukurtas maisto pardavimo procesų valdymo tobulinimo modelis, orientuotas į santykių su klientais valdymą B2B sektoriuje, paremtas integruotu tradicinių ir modernių metodų ir priemonių taikymu pardavimo procesams valdyti bei efektyviems santykiams su klientais užtikrinti. Parengtas veiksmų planas, skirtas tobulinti B2B sektoriaus maisto įmonių santykių su klientais valdymą pagal aštuonis etapus:

- rinkos analizė ir tikslinių segmentų išskyrimas;
- pardavimų proceso valdymo tikslų formulavimas;
- pardavimų strategijos pasirinkimas;
- marketingo komplekso priemonių formavimas;
- pardavimų vykdymo ir klientų aptarnavimo organizavimo valdymas;
- santykių su klientais valdymo (CRM) sistemos įdiegimas;
- santykių su klientais pagrindinių etapų valdymas;
- pardavimų proceso kontrolė.

Išvada.

Sudarytas paukštienos maisto produktų pardavimų proceso valdymo CRM modelis B2B sektoriuje turi ciklinę struktūrą, užtikrinančią pardavimų valdymą, atsižvelgiant į situaciją rinkoje, konkurenciją ir klientų elgsenos pokyčius.

Naudota literatūra

1. Baran, R. J. ir Galka, R. J. (2013). CRM The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. Routledge.
https://www.academia.edu/31896991/CRM_The_Foundation_of_Contemporary_Marketing_Strategy
2. Kale, V. (2014). *Implementing SAP® CRM– The Guide for Business and Technology Managers*. CRC Press.
3. Neamtu, L. ir Neamtu, A. C. (2018). The Complexity Of The Sales Process. *Annals of the „Constantin Brâncuși” // University of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue, 0, 84–89.*
4. Tamulienė, V. ir Urbas, M. (2012). Ryšių su klientais valdymo perspektyva pasitelkiant informacines technologijas // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 1(30), 147–156.*

5. Shanks, G., Jagielska, I., Jayaganesh, M. (2009). A Framework for Understanding Customer Relationship Management Systems Benefits // *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, 25, 26. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Framework-for-Understanding-Customer-Relationship-Shanks-Jagielska/2fdcfbd4c00a8ddedffd650631e4d5ffeceb3a51>

SAVANORIŲ PRITRAUKIMO VEIKSNIAI Į NE PELNO ORGANIZACIJAS

Jolanta Vaicekavičienė¹, Arnoldas Petrulis²

Klaipėdos universitetas, Lietuva

El. paštas: j.vaicekaviciene@gmail.com¹, arnoldas.petrulis@gmail.com²

Savanorystė visais laikais buvo **aktuali** veikla, o jos poreikis nuolat auga. Jos poreikis stipriai išaugo ir paskatino telktis pagalbai įveikiant žmoniją užklupusius pastarųjų metų iššūkius. Norint užtikrinti, kad visuomenėje būtų pakankamai savanoriauti norinčių žmonių, norint turėti socialiai jautrią visuomenę, reikia savanorystės idėją, principus ir dvasią, žmoguje ugdyti nuo jo atėjimo į šį pasaulį. Tik nuolat skatinant ir remiant savanorišką veiklą, galime tikėtis, kad žmonės taps altruistais, empatiškais, pasiryžusiais ištieti pagalbos ranką tiems, kuriems to reikia – nuskriaustiems, vienišiesiems, vargstantiems, alkstantiems ir visiems kitiems stokojančioms pagalbos.

Ne pelno siekiančių (toliau NPO) organizacijų veikla orientuota į įvairias visuomenės problemas bei atlieka reikšmingą vaidmenį pritraukiant valstybės ir kitų organizacijų dėmesį bei lėšas probleminėms sritims. Ne visada visuomenės poreikius geba tenkinti esamos vyriausybės organizacijos bei verslo įmonės. Ne pelno siekiančios organizacijos kuriasi bendruomenės problemų sprendimo kontekste. Tik tam tikra bendruomenė žino savo problemas ir tik telkdamasi į organizacijas gali jas išspręsti.

Problema: Kaip teigia O. Grincevičius (2011) organizacijos ir savanorio bendradarbiavimas abipusė nauda tikslų įgyvendinimo perspektyvoje, kuri suteikia organizacijai – darbo išteklius ir veiklos vystymo galimybes, o savanoriui – tobulėjimo, savirealizacijos, saviraiškos, mokymosi, socialinių/darbinių įgūdžių įgijimo galimybes. Kad bendradarbiavimas taptų efektyvus būtini organizaciniai gebėjimai, kurie užtikrintų savanorių išlaikymą organizacijoje išvengiant darbuotojų kaitos. Dažnai potencialūs savanoriai mažai žino, arba visai nežino apie organizacijų veiklą, jų pobūdį ir galimybę dalyvauti savanoriškoje veikloje. Savanoriška veikla reikalauja įsipareigojimo, tačiau nėra taip įpareigojanti kaip darbinė veikla. Savanoris turi galimybę bet kada išeiti ir nutraukti veiklą be jokių jam gresiančių pasekmių. Dėl šios priežasties organizacijose vyksta savanorių kaita, o tai kenkia organizacijos vykdomai veiklai. Jos priverstos eikvoti organizacijos lėšas naujų savanorių paieškai ir apmokymui. Todėl mokslinė problema gali būti formuluojama klausimu: *Kokie veiksniai daro įtaką savanorių norui prisijungti prie ne pelno organizacijų veiklos?*

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti veiksnius darančius įtaką savanorių pritraukimui į ne pelno siekiančias organizacijas, savanorių pritraukimo galimybių didinimu.

Tyrimo metodika: Teoriniu lygiu atliekama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, interpretacija, įstatymų ir reglamentų analizė. Literatūros analizė suteikia galimybę atskleisti pagrindinius temos aspektus bei įsigilinti į analizuojamos temos esmę. Empirinėje dalyje atliekamas gautų duomenų sisteminimas, apdorojimas ir interpretacija. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir išsikeltus uždavinius pasitelktas kokybinio tyrimo metodas, nes jis efektyvus norint ištirti žmonių nuomones, požiūrį bei socialinius reiškinius. Duomenų rinkimui panaudotas iš dalies (pusiau) struktūruotas interviu metodas, jis taikytas apklausiant organizacijų darbuotojus ir savanorius. Sudaryti du klausimynai – vienas organizacijų darbuotojams, kitas savanoriams. Tyrime sutiko dalyvauti ir apklausti 7 ekspertai ir 14 ne pelno siekiančių organizacijų savanorių. Ekspertiniam interviu pasirinkti dalyviai – ne pelno siekiančių organizacijų darbuotojai. Individualiam giluminiam interviu pasirinkti – ne pelno siekiančių organizacijų savanoriai. Ekspertams taikomi šie kriterijai: tiesioginis darbas su savanoriais, darbas su savanoriais patirtis. Ekspertams suteikiami kodai nuo E1 iki E7; Savanoriams suteikiami kodai nuo S1 iki S14.

Rezultatai: Visame pasaulyje veiksmingas ir efektyvus ne pelno organizacijų savanorių valdymo procesas yra labai svarbus, ypač sunkioje ekonominėje, politinėje ir socialinėje aplinkoje (Bartram ir kiti 2017, p.1901). Akcentuojamas didėjantis susidomėjimas profesionaliu savanorių valdymu (Alfes, Shantz, Bailey, 2016). Nurodoma, kad tinkamai realizuojant savanorio potencialą ir lūkesčius organizacija turi galimybę išlaikyti jį (Alfes, Antunes, Shantz 2016 ir 2017; Falasca, Zobel, 2012). Tokiu būdu įgyjant nuolatinį savanorių bei išvengiant nuolatinės jų kaitos. Sėkmingo savanoriškos veiklos valdymą pateikia J. L. Brudney, L. C. P. M. Meijs (2014), kurie remdamiesi S. J. Ellisenz (2010) akcentuoja devynis etapus: planavimą ir administravimą, savanoriško darbo planavimą, įdarbinimą, pokalbius ir atranką, orientavimą ir mokymą, priežiūrą ir ryšių palaikymą, nuolatinę motyvaciją ir pripažinimą, poveikio vertinimą, įrašų tvarkymą ir ataskaitų teikimą. Žmogiškųjų išteklių valdymo procese organizacijose turėtų būti teikiamas dėmesys darbuotojų atrankai, socializacijai, mokymams.

Teigiama, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, kuri buvo sukurta apmokamo darbo kontekste, gali būti perkelta ir į neapmokamą darbą (Alfes, Shantz, Bailey, 2016). Autoriai I. Tamutienė, A. Šimkus (2012) remdamiesi keturiu užsienio mokslinės literatūros šaltinių tyrimais pateikia savanoriškos veiklos

procesus, kurie yra reikšmingi norint tobulinti praktinę veiklą. Visi pateikti procesai organizacijos valdymo procese yra reikšmingi: *Savanoriškos veiklos motyvų suvokimas; Poreikių savanoriams įvertinimas, planavimas; Rizikų valdymo įvertinimas; Savanorių verbavimas; Savanorių atranka; Savanorių supažindinimas su organizacija; Savanorių apmokymas ir parama; Savanorių darbinės veiklos valdymas, stebėjimas; Vadovavimas savanoriams; Savanorių veiklos įvertinimas; Savanorių pripažinimas; Savanorių išlaikymas arba veiklos nutraukimas.* Tačiau reikia nepamiršti, tai kad veiklos valdymo procesai yra sudėtingas mechanizmas, todėl reikia stengtis į valdymą įtraukti kiek įmanoma daugiau procesų ir stebėti jų efektyvumą.

Teorinėje dalyje buvo akcentuota, kad organizacijos turėtų kurti savanorių verbavimo, kuris padėtų pritraukti reikiamą darbuotojų skaičių. Tačiau tyrimo duomenys atskleidė, kad konkrečių savanorių pritraukimo strategijų organizacijoje nėra. Ekspertas E1 teigė „Neturiu jokios strategijos“. Tyrimo dalyvis E2 akcentavo „niekada nesusimasčiau apie tai“ ir kaip savanorių pritraukimo strategiją įvardijo: „turbūt bendradarbiavimas ir veiklų viešinimas, mūsų strategija“. Ekspertė E3 teigė „konkrečios strategijos neturime, veikiamo pagal organizacijoje esančią strategiją, vadovaujames tu, kokius nurodymus gauname“. Tyrimo dalyvė E4 akcentavo: „labiau koncentruojames į pasirūpinimą savanoriais, kad jie norėtų grįžti pas mus, o ne pritraukimą vis naujų“. Ekspertė E5 savanorių pritraukimo strategiją pateikė taip: „Norėdami pritraukti naujus savanorius – skelbiame žinutę socialiniuose tinkluose, kur žmonės gali užpildyti savanorio anketą. Atvykusį savanorį supažindiname su organizacijos veikla, stengiamės, kad naujas žmogus jaustųsi gerai ir taptų ilgalaikiu savanoriu“. Tyrimo dalyvė E6 sakė, kad vientisos strategijos jie neturi, bet teigė, kad savanorių pritraukimo strategija labai priklauso nuo veiklos pobūdžio ir , kad turi susidare „planą kaip maždaug kaip reikėtų vienoje ar kitoje programoj pritraukti asmeniškai savanorių“. Ekspertė E7 savanorių pritraukimo strategiją pateikė taip: „Skelbimai CV market, komunikacija socialiniuose tinkluose apie savo projektus ir renginius tikslingai kviečiant prisijungti į konkrečias veiklas.

Tyrimo dalyviai išryškino nemažai skirtingų būdų padedančių pritraukti savanorius. Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad pritraukti savanorius organizacijoms pavyksta – bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis (E1;E2;E6), kai informacija perteikiama iš lūpų į lūpas (E1;E3), informacija skelbiama socialiniuose tinkluose (E4;E6), kontaktuojama tiesiogiai su savanoriu (E6;E7), einant į bendruomenes (E6). Efektyviausi savanorių pritraukimo būdai buvo įvardinti – socialiniai tinklai (E5;E6;E7), gerosios patirties viešinimas (E1), dėmesys savanoriams (E2;E6), reklama (E3), aiški organizacijos veikla (E3;E4), ėjimas į bendruomenę (E6). Galima pastebėti, kad socialiniai tinklai įvardinti ir kaip naudojamas būdas, ir kaip efektyviausias. Taigi socialinius tinklus galima būtų įvardinti kaip efektyvų būdą savanorių pritraukimui.

Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijos veiklų viešinimui organizacijos skiria pakankamai nemažai dėmesio. Ekspertas E1 teigė „Esu pasakęs, kad lyskim visur kur tik įmanoma, duokim kasdien informacijos apie veiklą“. Ekspertės E4 ir E6 nurodė vienodą viešinimo dažnį, kad daro tai kiekvieną dieną. Jos teigė, kad socialiniuose tinkluose, viešina nuveiktus darbus bei bendradarbiauja su žiniasklaida „apie mus rašo straipsnius“(E4), „su žiniasklaidos priemonėmis bendradarbiaujame“. Tyrimo dalyvės E2 ir E7 teigė, kad informaciją viešina kelis kartus per savaitę, o ekspertė E5 akcentavo, stengia viešinti kuo dažniau, bet visumoje pagal poreikį. Tyrimo dalyvė E3 akcentavo, kad „Facebook‘o puslapyje organizacijos veikla yra viešinama kiekvieną kartą įvykus naujam darbui, gavus paramą ir ją išdalinus, visada džiaugiamės savo rėmėjais“. Taigi apibendrinant ekspertų pateiktus duomenis galima teigti, kad organizacijų veiklų viešinimo dažnis yra pakankamai didelis.

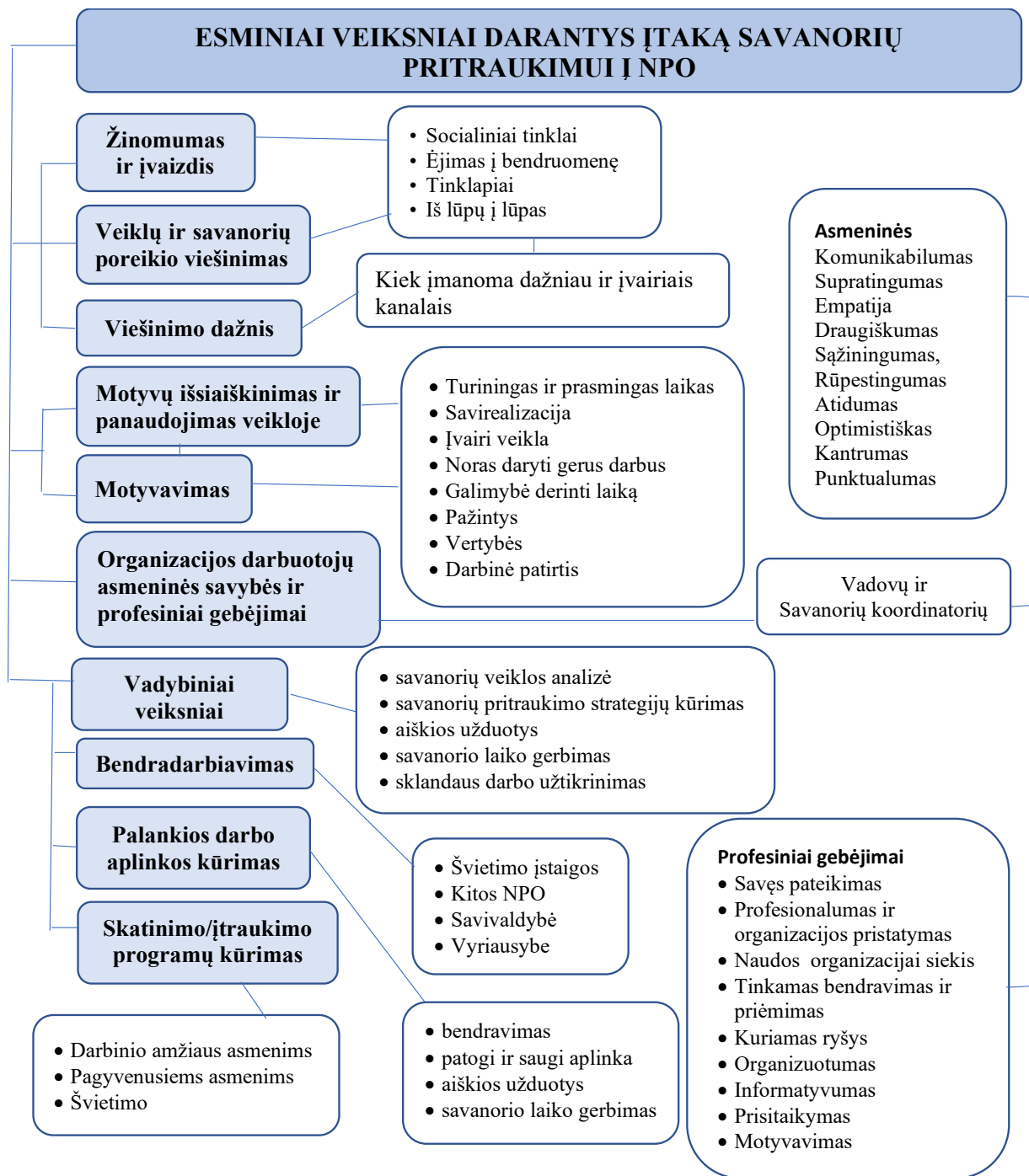
Gavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad didžioji dalis savanorių apie savanorių poreikį organizacijoje sužinojo iš socialinių tinklų(S2;S4;S6;S7;S9;S11;S13;S15), rado informaciją organizacijų tinklapiuose(S3;S9;S10;S12;S8). Taip pat kaip informacijos šaltinis buvo nurodyta draugų rekomendacijos(S5;S9;S15) ir vykdomi savanorystė projektai(S14) ar programos(S1). Taigi, remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad rasti informacijos apie savanorių poreikį NPO galima socialiniuose tinkluose.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad veiksniai lemę organizacijos pasirinkimą tai – įvairios veiklos galimybės, tinkamas laikas, galimybė padėti socialiai nuskriaustiems žmonėms, patogi lokacija, organizacijai išsikeltų kriterijų atitikimas, meilė gyvūnams, galimybė įgyti patirties. Savanoris S6 nurodė, kad organizaciją, kurioje savanoriauja pasirinko sulaukęs pasiūlymo, o savanorė S9 teigė, kad „tiesiog taip norėjosi“. Dar viena savanorė nurodė, kad pasirinko organizacija, nes suprato, „jog aplinkoje susiformavusi „pelno/naudos pasisavinimo“ stigma - mitas ir padėti jį griauti galiu savo veikla ir pasirinkimais“.

Savanoriai vienareikšmiškai sutiko, kad teigiama darbo atmosfera organizacijoje yra labai svarbu. Savanoriai apibūdindami teigiamą darbo atmosferą organizacijoje pateikė daug skirtingų naudų. Pasak savanorių gera atmosfera organizacijoje stiprina motyvaciją, veiklos pasitenkinimo pojūčius(S1), leidžia jaustis gerai(S2), daro įtaką savanorystės trukmei ir savanorių pritraukimui(S4), skatina norą dirbti organizacijoje(S5), didina darbo našumą(S9), skatina lojalumą atsidavimą ir prisirišimą(S8, S10).

Išvados. Tyrimo duomenys atskleidė, kad svarbus veiksnys pritraukiant savanorius yra organizacijos veiklų ir savanorių poreikio viešinimas. Paaiškėjo, kad efektyviausi sklaidos kanalai yra – socialiniai tinklai ir informacija perteikiama iš lūpų į lūpas. Kiek mažiau efektyviais nurodyti – tinklapiai irėjimas į bendruomenę (tikslines grupes). Žinomumas ir įvaizdis daro didelę įtaką savanoriui renkantis organizacija. Tyrimo dalyviai nurodė, kad organizacijos misijos, tikslų ir veiklos prasmės atskleidimas, gerosios patirties viešinimas, skaidrumas yra tie veiksniai, kurie prisideda prie organizacijos įvaizdžio gerinimo ir žinomumo, pritraukiant savanorius. Duomenys atskleidė, kad organizacijose susiduriama su vadybos problemomis, nėra analizuojamos savanorių nedalyvavimo veikloje priežastys, nėra kuriamos strategijos savanorių pritraukimui, trūksta aiškumo pateikiant darbo užduotis, ne visada gerbiamas savanorių laikas, ne visada pavyksta užtikrinti sklandų darbą.

Ekspertų nuomonė atskleidė, kad NPO veikloje ypatingi svarbus bendradarbiavimo veiksnys. Bendradarbiavimas prisideda prie organizacijų veiklos efektyvumo, padeda spręsti iškilusias problemas tiek žmogiškųjų, tiek finansinių išteklių prasme. Tyrimas taip pat išryškino ir šiuos svarbius veiksnius - palankios darbo aplinkos kūrimo reikšmę. Palanki aplinka stiprina motyvaciją, veiklos pasitenkinimo pojūčius, leidžia jaustis gerai, daro įtaką savanorystės trukmei ir savanorių pritraukimui, skatina norą dirbti organizacijoje, didina darbo našumą, skatina lojalumą atsidavimą ir prisirišimą. Savanorių pateikta informacija atskleidė, kad trūksta skatinimo/įtraukimo programų – darbinio amžiaus ir pagyvenusiems asmenims. Savanoriai nurodė, kad reiktų kurti programas – sąmoningumo savanorystės klausimu skatinimui ir kuriančias pridėtinę vertę pačiam savanoriui veikiančias nacionaliniu mastu. Gauti tyrimo duomenys visumoje patvirtino teorinėje dalyje akcentuotus savanorių pritraukimą į NPO lemiančius veiksnius.



1 pav. Esminiai veiksniai darantys įtaką savanorių pritraukimui į ne pelno organizacijas

Apibendrintiems savanorių ir organizacijų darbuotojų (ekspertų) duomenims atvaizduoti sukonstruota schema (žr. 1 pav.).

Naudota literatūra

1. Alfes K.; Antunes B.; Shantz A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? *The International Journal of Human Resource Management* vol. 28(1) p.62-97. ISSN: 1466-4399. DOI: 10.1080/09585192.2016.1242508.
2. Alfes, K., Shantz, A., Bailey, C. 2016. Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: What can non-profit employers do? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol.27, p. 595–617. ISSN: 0958-5192 doi: 10.1007/s11266-015-9601-3
3. Alfes, K.; Antunes, B.; Shantz A. D. 2016. The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. ISSN: 0958-5192. DOI: 10.1080/09585192.2016.1242508

4. Bartram, T.; Cavanagh, J.; Hoyer R. 2017. The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28(14), p. 1901-1911. ISSN: 0958-5192. DOI: [10.1080 /09585192.2017.1315043](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043).
5. Brudney, J. L., Meijjs, L. C.P.M. 2014. Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program. *Management in Social Work. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, vol. 38(3), p. 297-309. ISSN: 2330-3131.
6. Ellis, S. J. (2010). *From the top down: The executive role in successful volunteer involvement* (3rd ed.). Philadelphia, PA: Energize. ISBN: 9780940576599
7. Falasca, M.; Zobel, C. 2012. An optimization model for volunteer assignments in humanitarian organizations. *Socio -Economic Planning Sciences* 46 (4), p. 250-260 [interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2012.07.003>
8. Grincevičius, O. 2011. Savanoriškos socialinės veiklos galimybės vaikų dienos centruose. *Sveikatos mokslai. Visuomenės sveikata*. 21(5), p.26-31. ISSN 1392-6373.
9. Tamutienė, I.; Šimkus, A. 2012. Savanoriškos veiklos valdymas Lietuvoje: nevyriausybių organizacijų patirtys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr.64, p. 105-121. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISSN 1392-1142.

STUDENTŲ PRIĖMIMAS Į VADYBOS IR VERSLO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMAS KLAIPĖDOS UNIVERSITETE: IŠŠŪKIAI IR NAUJAUSIOS TENDENCIJOS

Daiva Verkulevičiūtė-Kriukiene
Klaipėdos universitetas, Lietuva
El. paštas: daiva.verkuleviciute-kriukiene@ku.lt

Aktualumas. Vystantis Vakarų Lietuvos regiono pramonei ir paslaugų sektoriui, auga įvairių sričių specialistų poreikis. Verslas jau neapsiriboja tradicinėmis ekonominėmis veiklomis, atsiranda naujos, su kintančiais visuomenės poreikiais susijusios, į aplinkos išsaugojimą bei tvarų vartojimą nukreiptos sferos. Paskutiniaisiais metais ypač sparčiai augo startuolių sektorius, o kintanti verslo aplinka susidūrė su didžiulių specialistų poreikiu. Darbo rinkoje nuolatos reikia verslių, iniciatyvių vadybos specialistų. Šis poreikis turėtų išlikti ateityje.

Tyrimo problema. Klaipėdos universitete vadybos specialistai buvo pradėti ruošti beveik prieš tris dešimtmečius. Tačiau vadybos studijas vykdo ne viena Lietuvos aukštoji mokykla, todėl konkurencija tarp jų yra didelė. Tarp veiksmų, lemiančių studijų aukštojoje mokykloje pasirinkimą, autoriai (Maniur ir kt., 2014; Mitić ir kt., 2020) išskiria institucijos reputaciją, kainas, įsidarbinimo galimybes, tėvų įtaką, vietą, studijų programos kokybę ir struktūrą ir kt. Sąlygos, galinčios sustiprinti arba stabdyti studentų (ypač užsienio) mobilumą yra socialiniai tinklai, aukštosios mokyklos prieinamumas, teisiniai reikalavimai ir kt. (Shkoler ir kt., 2022).

Klaipėdos universiteto Vadybos katedrai tenka iššūkis – kaip pritraukti jaunimą studijuoti Vadybos krypties programas.

Ši problema ir lėmė siekį išsiaiškinti, kokie motyvai šiuo metu skatina jaunos žmonės rinktis Vadybos studijų programas Klaipėdos universitete. Taigi, šio tyrimo pagrindinis tikslas – išanalizavus Vadybos krypties studijų programų (pirmosios pakopos Vadybos ir antrosios pakopos – Verslo vadybos) pasirinkimo tendencijas bei stojimo motyvus, pateikti siūlymus, kurie galėtų pagerinti priėmimo į šias studijų programas rezultatus.

Tyrimo metodika. Užsibrėžto tikslo įgyvendinimui buvo analizuoti naujausi (2019–2022 m.) studentų priėmimo į Klaipėdos universitetą statistiniai duomenys, jie palyginami, sisteminami ir daromi apibendrinimai. Norint išsiaiškinti Vadybos studijų programos pasirinkimo motyvus, buvo apklausti 2022 m. priimti pirmo kurso bakalauro studijų studentai (Lietuvos ir užsienio piliečiai). Tyrimo metu Klaipėdos universitete Vadybos bakalauro programą studijavo 16 pirmo kurso studentų (9 lietuviai ir 7 užsienio šalių piliečiai) bei 20 magistrantų. Kadangi studentų priėmimo į bakalauro ir į magistro programas tvarka skiriasi, todėl buvo apklausti tik bakalauro studijų pirmo kurso studentai (Lietuvos ir užsienio šalių piliečiai). Apklausa vykdyta 2022 m. gruodžio mėn.

Rezultatai. Klaipėdos universitete galima studijuoti pirmosios pakopos Vadybos studijų programą ir antrosios pakopos Verslo vadybos studijų programą (dienine forma). Yra galimybė pasirinkti ir nuotolinį studijų tvarkaraštį. Toks lankstus tvarkaraštis sudaro galimybes dirbantiems ar ne Klaipėdos mieste gyvenantiems asmenims studijuoti ir įgyti vadybos bakalauro ar magistro kvalifikacijos laipsnį.

Vienas iš studijų programų tolimesnės raidos tikslų – tarptautiškumo stiprinimas. Todėl jau keletą metų tiek į Vadybos, tiek ir į Verslo vadybos studijų programas priimami užsienio šalių piliečiai. Užsieniečiai Verslo vadybos magistrantūros programą studijuoja nuo 2015 m., o Vadybos bakalauro studijų programą – nuo 2017 m. Iki 2022 m. į minėtas studijų programas buvo priimti 76 magistrantai ir 60 bakalauro studijų studentų. Vadybos ir Verslo vadybos studijas rinkosi asmenys iš daugiau kaip 20 pasaulio valstybių ir 4 žemynų. Daugiausiai tai buvo Nigerijos, Indijos ir Bangladešo piliečiai.

Priimant studentus į Lietuvos aukštąsias mokyklas, vadovaujamosi Švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintais minimaliais rodikliais, kurie tvirtinami įvertinus Lietuvos universitetų rektorių konferencijos siūlymus ir apskaičiuojami vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo 77 straipsnio 1 dalimi (Lietuvos Respublikos Mokslo..., 2009). Pagal Ministro įsakymą (Lietuvos Respublikos švietimo..., 2019), nuo 2019 m. į universitetų pirmosios pakopos studijas gali pretenduoti tik asmenys, kurių mokymosi rezultatai yra ne žemesni negu 5,4 balo. Šis reikalavimas buvo taikomas priimant studentus 2019–2022 m.

Išanalizavus kelerių metų rezultatus, matyti, kad maksimalus priimtų į Klaipėdos universiteto Vadybos studijų programą Lietuvos piliečių konkursinis balas didėja. Pavyzdžiui, 2019 m. stojant į nuolatinių bakalauro studijų programą, aukščiausias stojimo balas sudarė 6,14, o 2021 m. jis jau siekė 8,92. Vadybos programą renkasi asmenys, kurių stojimo balai gali būti labai aukšti. Pavyzdžiui, 2021 m. į Vadybos nuolatinių studijų

programą stojo asmuo, iš brandos egzaminų gavęs maksimalų balą (100). Žemiausias konkursinis balas 2019–2021 m. kito labai nežymiai.

Taigi, galima teigti, kad Vadybos krypties studijų programų pasirinkimas tampa mažiau atsitiktinis, o stojantieji jau iš anksto žino, kad rinksis Vadybos studijas ir tam iš anksto ruošiasi. Tai patvirtina ir pirmosios pakopos studentų apklausos rezultatai. Daugiau kaip pusė visų pirmo kurso lietuvių studentų pradėjo galvoti apie vadybos studijas tada, kai mokykloje reikėjo pasirinkti, kokius egzaminus jie laikys. Taip pat svarbus studijų programos pasirinkimo motyvas yra noras dirbti vadybos sferoje. Tuo tarpu daugiausiai užsienio studentų apie vadybos studijas pradėjo galvoti tik baigę mokyklą.

Tarp motyvų, labiausiai skatinančių lietuvius studentus rinktis vadybos studijas, vyrauja noras dirbti vadybininko darbą, noras išreikšti save bei gauti gerai apmokamą darbą (tai nurodė 6 iš 7 atsakiusių studentų). Taip pat studentai renkasi šią studijų programą, nes ateityje planuoja kurti savo verslą bei supranta vadybos specialybės reikalingumą visuomenei. Tarp užsienio studentų noras ateityje kurti savo verslą bei dirbti vadybininko darbą taip pat buvo svarbiausi motyvai, lėmę šios studijų programos pasirinkimą.

Renkantis Vadybos studijų programą, didžiausią įtaką lietuviams studentams turi mokytojų bei šeimos narių paskatinimas ar rekomendacijos. Užsieniečių pasirinkimams nei vienas iš šių veiksnių nebuvo vyraujantis.

Tai, kad studentai buvo apsisprendę studijuoti Vadybos studijų programą, rodo programos pasirinkimo prioritetą. Jei 2019 m. Vadybos bakalauro studijų programą pirmuoju prioritetu nurodė tik 7,5 % stojančiųjų Lietuvos piliečių, tai 2022 m. tokių asmenų jau buvo 28 %. Dauguma 2022 m. į Vadybos bakalauro programą priimtų pirmo kurso studentų nurodė, kad šią programą įrašė pirmuoju prioritetu ir visi įstojo pirmojo etapo metu.

Stiprėja ne tik stojančiųjų į pirmosios, bet ir į antrosios pakopos programas pasirinkimo kryptingumas. Dokumentus pateikusiųjų pirmuoju prioritetu į Verslo vadybos studijų programą stojančiųjų dalis 2019 m. sudarė 27,5%, o 2022 m. tokių stojančiųjų jau buvo beveik pusė (48,8%). Tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad jau keleri metai nebepriimami studentai į antrosios pakopos Inovacijų vadybos ir technologijų studijų programą, dėl to Verslo vadybos studijų programai Klaipėdos universitete nebėra „konkurentės“.

Priimtų į pirmą kursą Verslo vadybos studentų vidutinis stojimo balas nuo 2019 m. taip pat auga: 2019 m. jis sudarė 8,28 balo, o 2022 m. siekė 8,94 balo. 2019–2022 m. aukščiausias konkursinis balas jau viršijo 10 arba buvo arti jo. Tokį aukštą rezultatą lemia tai, kad stojantieji į antrosios pakopos studijas bei turintiems mokslinių straipsnių, publikuotų recenzuojamame periodiniame, vienkartiname ar tęstiniame leidinyje, prie konkursinio balo pridedamas papildomas vienas balas. Šis balas neretai užtikrina galimybę gauti valstybės finansuojamą studijų vietą ir tai yra gana reikšmingas motyvuojantis veiksnys, skatinantis dalyvauti mokslinėse konferencijose ir publikuoti mokslinius straipsnius.

Tyrimu taip pat buvo norima išsiaiškinti, ko studentams labiausiai trūko stojimo metu. Beveik pusė lietuvių studentų nurodė, kad visa informacija jiems buvo suprantama, du iš apklaustų studentų paminėjo, kad trūko informacijos apie tai, ką jie turėtų daryti po priėmimo į studijas. Užsienio studentai pasigenda galimybės tiesiogiai pabendrauti su universiteto ar katedros atstovais, taip pat norėtų informacijos apie tolimesnius veiksmus, įstojus į Universitetą ir informacijos iš studijų konsultanto.

Išanalizavus paskutiniųjų metų studentų stojimo į Vadybos bei Verslo vadybos studijų programas rezultatus bei studijų pasirinkimo motyvus, stebimos kryptingo studijų pasirinkimo didėjimo tendencijos. Tačiau norint sulaukti daugiau studentų ir patenkinti augantį specialistų poreikį Vakarų Lietuvos regione, būtina ieškoti būdų, kaip pritraukti žmones ir paskatinti juos rinktis Vadybos studijas Klaipėdos universitete. Šie būdai gali būti tokie: Klaipėdos universiteto Alumni narių įtraukimas į studijų procesą ir programų viešinimą, sėkmės istorijų dalijimasis, aktyvesnis tinklaraščių, skaitmeninių platformų naudojimas, bendrų su mokyklomis konkursų ir renginių organizavimas moksleiviams bei studentams, rinkodarinės platformos sukūrimas. Išsiplėtus informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo galimybėms, galima būtų organizuoti nemokamus internetinius seminarus moksleiviams bei mokytojams. Žinoma, reikėtų ne tik išsaugoti jau tradicija tapusį paskaitų skaitymą moksleiviams renginyje "Iškeisk pamoką į paskaitą", bet ir sudaryti galimybę moksleiviams dažniau atvykti į Universitetą paklausti paskaitų. Dėstytojai taip pat yra laukiami mokyklose, todėl verta siūlyti įdomias temas ar interaktyvią veiklą, kuri sudomintų mokinius ir paskatintų rinktis vadybos studijas.

Išvados. Didėjantis stojančiųjų į Vadybos ir Verslo vadybos studijų programas konkursinis balas rodo, jog šias programas renkasi asmenys, kurie dažniausiai ketina dirbti vadybininko darbą, sieti savo ateitį su verslu ar gauti aukštą darbo užmokestį. Tačiau apie vadybos studijas dažniausiai susimąstoma tuomet, kai reikia bendrojo ugdymo įstaigoje rinktis baigiamuosius egzaminus.

Norint paskatinti asmenis rinktis vadybos ar verslo vadybos studijas Klaipėdos universitete, reikia ne tik išlaikyti jau naudojamas įprastas tradicines informacijos skaidos priemones, bet ir pasinaudoti naujaisiomis

informacijos bei komunikacijos technologijomis, kadangi moksleiviams jos yra prieinamos ir patrauklios. Būtina aktyviau naudoti ir Klaipėdos universiteto Alumni narių potencialą – jų sukauptą patirtį bei ryšius. Užsienio studentų pritraukimui reikėtų stiprinti tarptautinės rinkodaros strategiją taip pat gerinti infrastruktūrą, kuri padėtų tarptautiniams studentams greičiau įsitraukti į studijas (Sin ir kt., 2019, p. 1110). Universiteto tinklapyje publikuojama aiški ir suprantama informacija apie studentų veiklą, dėstytojus, už studijas atsakingus asmenis, komunikacinės medžiagos efektyvus naudojimas taip pat turėtų teigiamos įtakos pritraukiant naujus studentus (Terkan, 2013, p. 151).

Naudota literatūra

1. Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas. 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.343430/asr> [žiūrėta 2022-12-07].
2. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. Įsakymas dėl mažiausio stojamojo konkursinio balo stojantiejiems į pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų valstybės finansuojamas studijų vietas ir pretenduojantiems į studijų stipendijas 2019 metais nustatymo. 2019 m. vasario 6 d. Nr. V-92. Vilnius. Prieiga per internetą:
3. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/02f7d4922a4f11e9a505bd13c24940c9?jfwid=9ehason6s> [žiūrėta 2022-12-06].
4. Maniu, I., Maniu, G., C. (2014). Educational Marketing: Factors Influencing the Selection of a University. SEA – Practical Application of Science. Volume II, Issue 2 (5), p. 37-41. Prieiga per internetą: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_5_5.pdf
5. S. Mitić, Mojić D. (2020). Student choice of higher education institutions in a post-transitional country: evidence from Serbia Economic Research-Ekonomska Istraživanja. Vol. 33, No. 1, p. 3509-3527, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1774794.
6. Shkoler, O., Rabenu, E. (2022). The motivations and their conditions which drive students to seek higher education in a foreign country. Current Psychology. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03619-5> [žiūrėta 2022-12-06].
7. Sin, C., Tavares, O., Cardoso, S. (2019). Portuguese Institutions' Strategies and Challenges to Attract International Students: External Makeover or Internal Transformation? Journal of International Students, Vol. 9, Issue 4, p. 1095-1114. DOI: 10.32674/jis.v9i4.185 [žiūrėta 2023-01-24].
8. Terkan, R. (2013). Effective Marketing at Education: Importance of Communication Materials. International Review of Management and Marketing, Vol. 3, No. 4, p. 146-152. Prieiga per internetą: <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/530> [žiūrėta 2023-01-24].

VERTIKALIOSIOS INTEGRACIJOS PATIRTIS UKRAINOS ŽEMĖS ŪKIO SEKTORIUJE

Vitaly Zinovchuk, Julius Ramanauskas

*Polissia National University, Ukraine; Klaipėdos universitetas, Lietuva
El. paštas: zinovchuk@yahoo.com; juliuss.ramanauskas@gmail.com*

Aktualumas. Žemės ūkio verslas susiduria su alternatyvaus pasirinkimo tolesniam struktūriniam rinkodaros kanalų plėtojimui problema. Ieškant tinkamo sprendimo, išryškėjo dvi galimybės: a) stiprinti tarpininkų vaidmenį rinkodaros kanaluose, vis labiau dalyvaujant kuriant ir didinant galutinių produktų pridėtinę vertę, ir b) vertikaliosios integracijos (toliau VI) procesų aktyvinimas, siekiant išvengti nereikalingų tarpininkų, sumažinti sandorių išlaidas ir, svarbiausia, suteikti ūkininkams galimybę dalyvauti kuriant pridėtinę vertę savo žaliavoms, taip pat pasinaudoti kitais VI privalumais.

Tyrimo tikslas. Išanalizavus ir įvertinus Ukrainos žemės ūkio produkcijos gamintojų ir perdirbėjų VI patirtį, pasiūlyti priemones, kurios gali būti panaudotos Lietuvos žemės ūkio plėtrai.

Tyrimo metodika. Išnagrinėta literatūra VI klausimais (Laurišonienė, 2020, Strategor, 2001, Williamson, 1985, Zinovchuk, 2016) ir esamas Ukrainos dalyvių rinkos transformacijos procesas grūdų, mėsos ir kt. sektorių srityse.

Rezultatai. Nustatyta, kad žemės ūkio produkcijos augintojams/gamintojams labiausiai priimtini ir taikomi keli žemės ūkio verslo VI modeliai, būtent:

- 1) sudarant sutartis (kontraktacija) – rašytinis susitarimas su verslo dalyviais;
- 2) korporacija (sukuriant naują ekonomiškai nepriklausomų dalyvių juridinį asmenį);
- 3) holdingas (hierarchijos „patronuojanti įmonė – dukterinė įmonė“);
- 4) klasteris (integracijos proceso orientacija į regioninį dominavimą);
- 5) vertikaliosios rinkodaros sistema (visiška rinkodaros kanalo kontrolė nuo pašarų ir žalios mėsos gamybos iki pardavimo galutiniam vartotojui).

Išvada. Rekomenduojama perimti Ukrainos patirtį ir Lietuvoje sukurti mechanizmą žemės ūkio produkcijos augintojams/gamintojams ir kooperatyvams integruotis į perdirbimo įmones taikant įvairius išvardintus modelius.

Naudota literatūra

1. Laurišonienė, E., Juščius, V. (2020). Klasterių konceptualizacija: pagrindiniai bruožai ir formavimasis // Mokslinė konferencija „Iššūkiai vadybos moksle ir studijose“, skirta prof. habil. dr. Antanui Seiliui atminti. Tezių rinkinys. Klaipėdos universitetas: 10–12.
2. Ramanauskas, J., Radzevičius, G. (2022). Vertikaliosios integracijos galimybės ir modeliai žemės ūkio sektoriuje // *Regional Formation and Development Studies*. (Spaudoje).
3. Strategor, (2001): Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość // *PWE*, Warszawa.
4. Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting // *Detroit: The Free Press*.
5. Zinovchuk, V., Rud', V. (2016). Vertical Integration in Meat Industry: Case of Ukraine // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 38. № 1: 88–99.
6. Žukovskis, J., Ramanauskas, J. (2016). Žemdirbių gamintojų organizacijų formavimo strategija // *Regional Formation and Development Studies*. No. 2 (19): 165–176.

ORGANIZACINIO ATSPARUMO UGDYMAS

Erika Župerkienė, Aurimas Župerka

Klaipėdos universitetas, Lietuva

el. paštas: erika.zuperkiene@ku.lt, aurimas.zuperka@ku.lt

Aktualumas

Nuolat kintančioje, nepastovioje verslo aplinkoje organizacijoms aktualūs tampa atsparumo gebėjimai, kurie leistų joms išgyventi neapibrėžtoje aplinkoje ir sėkmingai vystyti veiklą tiek einamuoju laikotarpiu, tiek ateityje. Organizacijoms tenka ugdyti gebėjimus kaip susidoroti su įvairiomis netikėtumo apraiškomis. Atsparumo gebėjimai organizacijoms turi leisti tinkamai reaguoti į netikėtus įvykius ir pasinaudoti tais įvykiais, kurie gali kelti grėsmę organizacijos išlikimui. Tokiu būdu atsparumas skiriasi nuo susijusių konstruktyvų, tokių kaip lankstumas, judrumas ar tvirtumas. Nors lankstumas, kaip gebėjimas greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, ir judrumas, kaip gebėjimas greitai atpažinti galimybes, pakeisti kryptį ir išvengti susidūrimų, turi tam tikrų bendrų sąsajų su atsparumu, konkretūs konstruktyvų akcentai skirtingi. Nors lankstumas ir judrumas yra būtini sprendžiant kasdienes problemas ir pokyčius, atsparumas yra svarbus sėkmės veiksnys kovojant su netikėtomis grėsmėmis ir krizėmis (Duchek, 2020). Be to, atsparumas apima prisitaikymo aspektą ir leidžia įmonėms susidoroti su krize ir tapti stipresnėmis nei anksčiau. Ši savybė skiria atsparumą nuo tvirtumo, kuris apibrėžiamas kaip sistemos gebėjimas išlaikyti gyvybingas funkcijas nepaisant sutrikimų.

Tyrimo problema: kaip ugdyti organizacinį atsparumą? Nors akademinis susidomėjimas organizacijos atsparumu pastaraisiais metais nuolat auga, nėra sutarimo, ką iš tikrųjų reiškia atsparumas ir kaip jis sudarytas. Ypač reikia daugiau žinių apie organizacinius gebėjimus, kurie sudaro atsparumą bei sąlygas jų plėtrai.

Tyrimo tikslas – išanalizavus atliktus empirinius organizacijų atsparumo tyrimus, pateikti išvadas apie organizacijos atsparumo dedamąsias, būtinas siekiant ugdyti šią organizacijos savybę.

Tyrimo metodika. Atlikta literatūros apžvalga pasitelkiant mokslinių tyrimų metodus: lyginamąją mokslinės literatūros analizę, kritinę analizę, sisteminimą ir apibendrinimą.

Rezultatai. Analizuojant atsparumo udytą apibendrinamos įvairios disciplininės perspektyvos, suformavusios atsparumo sampratą suvokimą. Aptariamieji organizacinio atsparumo elementai ir ugdymo metodas per organizacinį mokymąsi.

Organizacijos atsparumą galima suvokti kaip skėtinį konstruktyvą, – plačią sąvoką ar idėją, laisvai naudojamą įvairių reiškinų rinkiniui aprėpti ir paaiškinti. Tyrėjams būdinga naudoti jų pačių priskirtą šios sąvokos variaciją (pvz. organizacijos atsparumas, atsparumo pajėgumas, atsparumo potencialas, atspari organizacija). Esama daugybė nepriklausomų, dviprasmiškų ir iš dalies nenuoseklių apibrėžimų.

Duchek (2020) išskiria tris pagrindines organizacijos atsparumo perspektyvas:

- 1) atsparumas traktuojamas kaip rezultatas (organizacijos gebėjimas atsispirti nepalankioms situacijoms ir (arba) gebėjimas atsigaivinti po sutrikimų ir grįžti į normalią būseną);
- 2) atsparumas kaip procesas (sutelkiamas dėmesys ne tik į organizacijos funkcionalumo palaikymą ir atkūrimą, bet ir į organizacijos procesų ir galimybių tobulinimą);
- 3) atsparumas kaip galimybės (reikia pakoreguoti bet kokius pokyčius, kad organizacija išeitų iš krizinės situacijos stipresnė nei anksčiau).

Pagal šią perspektyvą, organizacijos atsparumas gali būti suprantamas kaip aktyvus ir kryptingas susidorojimas su netikėtais įvykiais. Atsparios organizacijos turi aibę galimybių, leidžiančių joms prisitaikyti, integruoti ir perkonfigūruoti vidinius ir išorinius išteklius bei kompetencijas, kad jos atitiktų kintančių sąlygų reikalavimus.

Kai kurie mokslininkai įtraukė numatymo sąvoką į savo organizacijos atsparumo aprašymus ir pateikia atsparumą kaip įmanomą alternatyvą krizių prevencijai. Organizacijos atsparumą pasiekia per pasirošimą, atsižvelgiant į tai, kad pasirošimas nėra susijęs su konkrečiu įvykiu, bet padeda ugdyti gebėjimus ir funkcijas, kurios yra būtinos sprendžiant bet kokią netikėtą įvykį. Atsparumas yra daugiau nei paprastas išgyvenimas; tai apima galimų rizikų nustatymą ir aktyvių veiksmų ėmimąsi siekiant užtikrinti, kad organizacija klestėtų susidūrus su sunkumais.

Daugelyje ankstesnių tyrimų atsparumas apibūdinamas kaip gynybinis atsakas (pasipriešinimas ir (arba) atsigavimas), tačiau naujesniuose tyrimuose atsparumas apibūdinamas labiau kaip atsakas (adaptacija) apimant numatymą.

Nors dauguma atsparumo tyrimų daugiausia dėmesio skiria tik vienai iš trijų perspektyvų, kai kurie mokslininkai nurodo dvi skirtingas perspektyvas, teigdami, kad yra skirtingų tipų atsparumas. Kiti aptaria skirtingas atsparumo apraiškas, pvz., atsparumą kaip tam tikrą pasipriešinimą arba prisitaikymą (Limnios ir kt., 2014). Pastebima, kad atsparumo apibrėžimas darosi vis labiau kompleksiškesnis įtraukiant kelias

perspektyvas, kas rodo, kad visos skirtingos perspektyvos yra atsparumo dalis ir kartu jos gali paskatinti augimą krizės akivaizdoje.

Vadovaujantis šia prielaida ir derinant aktyvaus atsako perspektyvą (kuri apima kryptingą įveikimą ir prisitaikymą) su numatymo perspektyva, organizacijos atsparumą galima apibrėžti kaip organizacijos gebėjimą numatyti galimas grėsmes, veiksmingai susidoroti su nepageidaujamais įvykiais ir prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Pasak Duchek (2020) priklausomai nuo konkrečios konfigūracijos, atsparumas gali būti tvaraus konkurencinio pranašumo šaltinis, taip paaiškinant, kodėl kai kurios organizacijos yra sėkmingesnės už kitas.

Daugumoje atsparumo tyrimuose daug dėmesio skiriama savybėms, ištekliams ar elgesiui, kurie, atrodo, skiria atsparias organizacijas nuo mažiau atsparių (Sutcliffe ir Vogus 2003). Tai suponuoja prielaidą, kad nėra žinoma, kaip praktiškai galima pasiekti atsparumą. Lieka neaišku, kaip ir koku mastu galima sukurti atsparias organizacijas. Tačiau esama metodų, kurie gali pagerinti mūsų žinias: (1) procesiniai metodai apibrėžia skirtingus atsparumo etapus ir pripažįsta dinamišką atsparumo pobūdį ir (2) atsparumo galimybių tyrimai suteikia įžvalgos apie vidinį atsparumo veikimą. Manytina, kad kartu šie du metodai gali padėti visapusiškai suprasti atsparumo reiškinį ir sukurti gilų pagrindą empiriniams atsparių organizacijų atsiradimo tyrimams. Dėl šios priežasties, autoriai (Dutchek 2020, Evenseth 2020 ir kt.) remdamiesi „atsparumo kaip proceso“ perspektyva derina ją su atsparumo, kaip unikalaus organizacinių gebėjimų ir kasdienybės derinio, idėja. Tokiu būdu siekiama sukurti koncepcinę sistemą, kuri iliustruotų pagrindinius atsparumo proceso etapus ir nurodytų pagrindinius gebėjimus, kurie kartu sudaro organizacijos atsparumo meta-gebėjimą. Organizacijos atsparumas skiriasi nuo prisitaikymo, judrumo, lankstumo, improvizacijos, atsigavimo, pertekliško ir tvirtumo. Atsparumas apima naikinamos organizacijos reakciją, kuri pabrėžia gebėjimą atsigauti ir vystytis neapibrėžtumo, nenumatytoje, kritinėje situacijoje (Xiao, Cao, 2017). Organizacijos atsparumas autorių nuomone yra gebėjimas atkurti pradinę būseną ir ugdyti naujus įgūdžius trikdančiomis sąlygomis. Organizacijos atsparumas turi šias pagrindines charakteristikas (Xiao, Cao, 2017):

1) Atsparumas yra gebėjimas, pasireiškiantis nenutrūkstamai veikiant besiformuojantiems aplinkos vidaus ir išorės veiksniams. Organizacijos atsparumas yra potencialus pajėgumas, kuris nėra aptinkamas įprastinėje organizacijos veikloje, tačiau kai aplinka tampa trikdanti ir kritinė, organizacijos atsparumas tampa naudingas organizacijai.

2) Atsparumas, akcentuojamas išlikimas, prisitaikymas, atsigavimas ir vystymasis trikdančioje situacijoje. Organizacijos atsparumas yra gebėjimas atsigauti po sunaikinimo, o ne pasipriešinimas netikėtiems įvykiams. Didelio atsparumo organizacija gali laiku prisitaikyti ir suformuoti naujus pajėgumus, susidūrusi su įvairiais dramatiškais pokyčiais.

3) Organizacijos atsparumas yra daugiapakopė koncepcija ir susijusi su organizacijos ištekliais, rutina bei procesu. Atsparumas įvairiais lygiais, įskaitant asmenis, grupes ir organizacijas, priklauso nuo skirtingų lygių sąveikos. Tuo tarpu atsparumas yra procesas, kuriam įtakos turi ištekliai ir organizacijos rutina.

Atsparumo proceso apibrėžimui remiamasi į procesą orientuotais tyrimais, kurie nurodo dinamišką atsparumo, kaip organizacijos ir aplinkos sąveikos, pobūdį (Williams ir kt., 2017). Žvelgiant iš šios perspektyvos, atsparumas reiškia veiksmingą atsaką į nepageidaujamus reiškinius ne tik po nepageidaujamo įvykių, bet ir prieš, per ir po jų. Organizacijos atsparumas pereina formavimosi proceso etapus: atsparios organizacijos reaguoja ne tik į praeitį (reaktyvus veiksmas) arba į esamas problemas (gretutinis veiksmas), bet ir į ateitį (numatantis veiksmas). Tokio pobūdžio atsparumo proceso struktūrizavimu vadovaujamosi krizių valdymo literatūroje.

Atsparumo gebėjimai yra labai sudėtingi ir giliai įterpti į socialinį kontekstą, o tai reiškia, kad sudėtinga apibrėžti svarbius veiksnius ir sąlygas jiems pasiekti ir plėtoti. Tačiau žinių bazė ir veiksniai kaip išteklių prieinamumas, socialiniai ištekliai ir galia/atsakomybė yra ypač svarbūs.

Organizacinio atsparumo ugdymas. Organizacinio atsparumo ugdymo kaip ir pačios atsparumo sąvokos konceptų aiškinime esama įvairių požiūrių ir teorijų.

Robb (2000) teigimu atspari organizacija yra hibridinis subjektas sudarytas iš elementų (architektūra, įgūdžiai, kultūra), kurie turi du vienas kitą papildančius „domenus“, atitinkančius atsparumui svarbias našumo ir prisitaikymo puses.

Atspari organizacija susieja dvi architektūras, kurių kiekviena yra orientuota į vieną iš dviejų vienas kitą papildančių veiklos sričių: veiklos rezultatų ir prisitaikymo.

- Veiklos rezultatų sistema susideda iš tų įmonės struktūrų, orientuotų į esamą veiklą, įskaitant: veiksmingi, efektyvūs verslo procesai, glaudžiai suderinti su klientų poreikiais;
- aiškios ribos, tikslai ir veiklos rodikliai funkcijoms, komandoms ir asmenims;

- aiškūs ryšiai tarp asmenų, vadovų, komandų ir organizacijų;
- veiksminga veiklos valdymo sistema



1 pav. Atsparios organizacijos kūrimo elementai
Šaltinis: adaptuota pagal D.Robb (200)

Atsparios organizacijos požiūriu šie elementai tarnauja tik vienam tikslui: jie yra laikina priemonė suteikti vertę klientams, akcininkams, darbuotojams ir galbūt ją supančiai bendruomenei. Jie nėra nuolatiniai organizacijos aspektai; jie turi būti nuolat kuriami, keičiami, kuriami iš naujo. Kaip tai atsitinka? Tai yra adaptacijos arba prisitaikymo sistemos architektūros funkcija.

Prisitaikymo sistemos funkcija yra įkvėpti naują gyvybę visai organizacijai. Ji sukuria naujus sprendimus, kurie turi būti integruoti į pažangos sistemą, kad būtų galima įveikti kylančius iššūkius. Tam gali prireikti inovacinių strategijų, produktų ir paslaugų, rinkų, procesų, technologijų, suinteresuotųjų šalių santykių, elgesio, kultūrinių savybių, vadovavimo ir valdymo stilių, organizacinių formų ar kitų dalykų, kurie prisidės prie visos organizacijos gebėjimo susidoroti su prisitaikymo iššūkiais. Todėl šios funkcijos krūvis yra neįtikėtinais įvairus ir jį sunku išsamiai apibūdinti. Šios adaptacinės architektūros dažnai yra grindžiamos našumu. Į vienas kitą papildančių įgūdžių ir kultūrinių ypatybių rinkinį, skatinantį gebėjimą veiksmingai prisitaikyti, dažnai neatsižvelgiama arba jis tiesiog nesuvokiamas.

Įgūdžių rinkiniai ne tik vienas kitą papildo, jie yra maždaug priešingi vienas kitam, o tai sukuria įtampą arba energiją, kurią reikia valdyti. Į našumą orientuoti įgūdžiai yra susiję su pusiausvyros palaikymu, susikaupimu ir veiksmais esamoje sistemoje, o prisitaikymo įgūdžiai yra susiję su pusiausvyros sutrikimu, naujų sistemų tyrinėjimu ir saugumo bei paramos, reikalingos pokyčiams, sukūrimu.

Labai mažai organizacijų geba integruoti šiuos du veikimo poliūs. Pernelyg dažnai poreikis išlaikyti pusiausvyrą, kuri (daugelyje šiandieninių organizacijų) yra skirta apsaugoti dabartinės sėkmės formules, ir užtikrinti tvarką, taigi ir saugumą, užgožia kitą pusę. Pusiausvyros sutrikimo ir pokyčių sunkumas yra tas, kad jie neišvengiamai sukelia nerimą ir galimus nuostolius. Gebėjimas gyventi nuolatinių naujovių ir pokyčių būsenoje reikalauja, kad sistema galėtų „šokti ant chaoso ribos“ – tam tikru tyčiniu pusiausvyros sutrikimu, leidžiančiu atsirasti ir įsitvirtinti naujai organizacijos gyvybės formai. Tam reikia gebėjimo valdyti nerimą ir galimus (arba faktinius) netekimus.

Daugelyje tradicinių organizacijų nerimas ir netekimai (arba, tiksliau, su netekimais susijusios emocijos) iš tikrųjų nėra valdomos per se; veikiau nuo jų ginamasi per architektūros ir kultūros priemonėmis: tvirta organizacinė struktūra ir į kontrolę orientuotas mentalitetas naudojami siekiant apsaugoti organizacijos narius nuo nepatogių jausmų, susijusių su dezorientacija ir galimais netekimais. Deja, tokios kietos konstrukcijos, nors ir suteikia tam tikrą tvarkos ir saugumo jausmą, taip pat linkusios užgniaužti dvasią, aistrą, kūrybiškumą ir pokyčius. Atsparioje organizacijoje nepatogūs jausmai nėra slopinami, neneigiami ir nekontroliuojami, jie priimami ir valdomi atvirai. Be to, atsparioje organizacijoje sauga ir saugumas negali būti visiškai susiję su vaidmeniu ar griežtomis organizacinėmis struktūromis, nes vaidmenys ir struktūros turi būti daug lankstesni nei praeityje. Šis gebėjimas reikalauja naujų patirčių ir labai didelę šios paramos dalį sudaro kultūra.

Atspari kultūra yra grindžiama viena kitą papildančiomis savybėmis. Paprastai organizacijos, kurių veikla orientuota į ekonominius tikslus save mato kaip siekiančias ekonominių tikslų, grindžiamų efektyvumo ir išteklių kontrolės vertybėmis. Dėl to į žmones dažnai žiūrima kaip į „išteklius“ siekiant tikslo, o ne kaip į vertingus pačius savaime. Ši perspektyva dažnai nesąmoningai remiasi veiklos valdymo sistemomis, kurios yra skirtos sutelkti ir suderinti išteklius (t. y. susiaurinti atlyginamo elgesio diapazoną). Šis požiūris dažnai sukuria sutikimo ir konformizmo kultūrą, kas jau savaime yra mirtina kalbant apie naujoves ir pokyčius.

Į veiklą orientuota kultūra linkusi į perfekcionizmą. Kadangi pagrindinis dėmesys skiriamas tam, kad būtų palaikomas siauras elgsenos diapazonas, susijęs su dabartine sėkme, nukrypimai nuo tokio elgsenos

laikomi klaidomis ar trūkumais, kuriuos reikia taisyti, o ne kaip eksperimentus ar mokymosi ar naujovių galimybes. Nekontroliuojamas perfekcionizmas taip pat yra mirtis naujovėms ir pokyčiams.

Kita vertus, atsparios organizacijos laiko save gyvomis bendruomenėmis, turinčiomis ekonominę/užduočių atsakomybę, subtilų, bet gilų akcentų pasikeitimą. Daugiausia dėmesio skiriama bendruomenės palaikymui, o ne kokiam nors konkrečiam organizaciniam susitarimui. Tai padeda ugdyti gebėjimą atsisakyti pasenusių struktūrų, perspektyvų, strategijų ar elgesio stilių. Saugumo jausmo organizacijoje sukūrimas suteikiant erdvės skirtumams ir emocijoms išreikšti, erdvės eksperimentams ir mokymuisi („klaidoms“) padeda sukurti saugią aplinką, leidžiančią valdyti sudėtingas emocijas, susijusias su pokyčiais ir išėjimu iš komforto zonų, nežinomybe, kurią sukelia pusiausvyros sutrikimas. Šie Robb (2000) pateikti organizacijos atsparumo lygmenys iliustruoja kas turėtų ar galėtų būti ugdoma siekiant organizacijos atsparumo, tačiau nepateikia instrumentų kaip gdyti organizacinį atsparumą. Evenseth, Sydnes, Gausdal (2022) organizacijos atsparumo ugdymui kaip priemonę mato organizacinį mokymąsi, remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais: Pal ir kt. (2014) nustatė, kad mokymasis padidino atsparumą, Nyman (2019) teigė, kad mokymasis yra „prielaida atsparumui“. Mousa ir kt. (2020) parodė, kokį vaidmenį organizacinis mokymasis atlieka numatant organizacinį atsparumą; Bhaskara ir Filimonau (2021), pabrėžia šį ryšį teigdami, kad ribotas organizacijos mokymasis yra trūkumas ugdant atsparumą. Autoriai teigia, kad organizacinio atsparumo galima išmokyti, sąmoningai jį sukurti. Evenseth, Sydnes, Gausdal (2022) nustatė pagrindinius organizacinio mokymosi elementus, skirtus organizacinio atsparumo ugdymui: tinkamas patirtinio mokymosi valdymas, sisteminis požiūris į mokymąsi, organizacinis gebėjimas atsisakyti mokymosi ir organizacinį mokymąsi palengvinančio konteksto buvimas.

Išvados. Atsparumas yra pagrindinis organizacinis gebėjimas, nukreiptas į organizacijos pažangą. Tai leidžia įmonėms atlaikyti įtampą, nuolat diegti naujoves ir greitai prisitaikyti prie pokyčių. Todėl atsparumas gali būti svarbus tvaraus konkurencinio pranašumo šaltinis ir turėtų būti sąmoningai plėtojamas. Tačiau reikia daugiau žinių apie tai, kaip veikia organizacijos atsparumas ir kaip jį galima plėtoti. Dauguma empirinių tyrimų organizacinį atsparumą arba jo nebuvimą tyrė retrospektyvinėmis analizėmis po grėsmingos situacijos. Jie yra aprašomieji ir orientuoti į rezultatą. Daugiau įžvalgų galima gauti pažvelgus į pagrindinius mechanizmus, skatinančius organizacijos atsparumo vystymąsi, pvz. koncepcinė sistemą, kuri apjungia du perspektyvius atsparumo tyrimų metodus: procesinį metodą ir susitelkimą į atsparumo galimybes. Ši sistema apibrėžia tris vienas po kito einančius atsparumo etapus (numatymas, įveikimas ir prisitaikymas) ir iliustruoja atsparumo galimybes, kurios yra šių etapų pagrindas. Galima daryti prielaidą, kad tik visų trijų etapų pajėgumų derinys gali lemti organizacijos atsparumą. Organizacijos turi turėti iniciatyvių (atsparumo potencialo) ir reaktyvių (atsparumo realizavimo) pajėgumų, taip pat turi turėti pažinimo ir elgesio atsparumo gebėjimus.

Organizacinis atsparumas priklauso nuo tinkamos sistemos, užtikrinančios nenutrūkstamą, įtraukią, kryptingą organizacinį mokymąsi, galinti palengvinti tyčinį ir netyčinį mokymąsi, ir palaikomą aktyvaus konteksto. Veiksmingam organizacinio atsparumo ugdymui reikia gebėjimo atsisakyti anksčiau išmoktų veikimo būdų, mokyti ir įsitraukti į naujus ir patobulintus reagavimo būdus.

Naudota literatūra

1. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research (Göttingen)*, 13(1), 215-246.
2. Evenseth, L., Sydnes, M., & Gausdal, A. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Frontiers in Communication*, 7, Frontiers in communication, 2022, Vol.7.
3. Limnios, Elena A.M., Tim Mazzarol, Anas Ghadouani, and Steven G.M. Schilizzi. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal* 32: 104–116.
4. Robb, D. (2000). Building Resilient Organizations. *Learning in Action*, 32 (3), 27-32. <https://learninginaction.com/PDF/ResilientRobb.pdf>
5. Williams, Trenton.A., Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, and Eric Yanfei Zhao. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals* 11: 733–769.
6. Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12, 4021.

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В КООПЕТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ

Інна Балагуровська,
Сумський державний університет, Україна
e-mail: i.balahurovska@biem.sumdu.edu.ua

Актуальність. Трансформаційний стан сучасних економічних процесів вимагає змін у формуванні взаємовідносин між учасниками суспільних процесів. Розвиток економічної складової в організаціях залежить від здатності менеджерів ефективно співпрацювати з конкурентами для отримання високих фінансових результатів і створення інноваційних продуктів. Як і всі організаційні процеси, коопетиційні проєкти потребують ефективних менеджерів із певними лідерськими характеристиками для виконання завдань. Необхідність ґрунтовного вивчення лідерства в коопетиційних процесах сучасних організацій і актуалізує наше дослідження.

Ключові слова: лідерство, коопетиція, управління, організація.

Наукова проблема. Управління кооперативними проєктами є специфічним через подвійний характер таких відносин. Партнерство і конкуренція між організаціями є протилежними за змістом процесами. Тому ефективне використання лідером соціально-психологічних засобів впливу на учасників процесу коопетиції є актуальним для науковців.

Теоретичні основи. «Людська співпраця є результатом нашої еволюційної боротьби за виживання» (Perc, Jordan, Rand et al., 2017) Сьогодні вміння співпрацювати з іншими учасниками соціальних процесів є важливим елементом формування успіху організацій. Коопетиція – це парадоксальне соціально-економічне явище, яке складається з партнерства і конкуренції одночасно (Bengtsson, Kock, 2014). Поєднання цих форм взаємодії між організаціями вимагає від менеджерів використання специфічних механізмів в управлінській діяльності. Одним з реалістичних механізмів розвитку співпраці є мережева взаємність (Cargaro, Perc, 2018). Формування такої мережі є завданням менеджерів, які реалізують коопетиційні проєкти.

Методологія. Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення ознак лідерства в коопетиційних проєктах. Використано метод аналізу наукової літератури в області виявлення зв'язку між коопетицією та принципами етичного лідерства.

Результати. Необхідність соціальної взаємодії для досягнення фінансових результатів сформувалася давно. Будь-яка організація не може існувати без взаємодії з іншими учасниками економічних процесів. Від того, наскільки ефективно сформована така співпраця, залежить економічний розвиток організаційної системи. «Коопетиція - це як такі симбіотичні відносини, що базуються на безперервних, прогресивних і стійких рішеннях, узгоджених між партнерами, де кооперативні взаємодії замінюють конкурентні і навпаки» (Shvindina, 2019).

Така послідовність, на нашу думку, вимагає від керівників коопетиційних проєктів використання у своїй діяльності принципів етичного лідерства, щоб уникнути конфліктів між конкуруючими партнерськими організаціями.

Фундаментальними принципами етичного лідера можна вважати служіння перевагам і цілям організації та формулювання дій і планів у етичних термінах (Freeman, Martin, Parmar, et al., 2006) Завдяки реалізації цих принципів можливе формування ефективної мережі взаємності між організаціями, які беруть участь у коопетиційному проєкті.

Висновок. Реалізація коопетиційних проєктів визначає націленість керівників на досягнення високих фінансових результатів керованої системи. Використання принципів етичного лідерства в управлінні коопетиційними процесами забезпечує якість і високі результати досягнутих цілей.

Визнання. Робота виконана в рамках держбюджетних науково-дослідних розробок «Конвергенція економічних та освітніх трансформацій у цифровому суспільстві: моделювання впливу на регіональну та національну безпеку» (номер державної реєстрації: 0121 U 109553), «Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій еміграції: кооперативна модель інституційного партнерства» (номер державної реєстрації: 0120U102001).

Бібліографія

1. Perc, M., Jordan, J. J., Rand, D. G., Wang, Z., Boccaletti, S., & Szolnoki, A. (2017). Statistical physics of human cooperation. *Physics Reports*, 687, 1–51. <https://doi.org/10.1016/j.physrep.2017.05.004>
2. Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>.
3. Capraro, V., & Perc, M. (2018). Grand Challenges in Social Physics: In Pursuit of Moral Behavior. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3264767>
4. Shvindina, H (2019). Coopetition as an Emerging Trend in Research: Perspectives for Safety & Security. *Safety*, 5(3), 61. <https://doi.org/10.3390/safety5030061>
5. Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B., Cording, M., & Werhane, P. H. (2006). Leading through values and ethical principles. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Inspiring Leaders*, Routledge Publishing. Oxford, UK.

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА НА ОСНОВІ КООПЕТИЦІЙНОГО ПІДХОДУ

Рената Корсакіне

*Вільнюський технічний університет імені Гедимінаса, Литва
el. paštas: renata.korsakiene@vilniustech.lt*

Леонід Таранюк,

*Сумський державний університет, Україна
el. paštas: l.taraniuk@biem.sumdu.edu.ua*

Каріна Таранюк

*Сумський державний університет, Україна
Вільнюський технічний університет імені Гедимінаса, Литва
el. paštas: k.taraniuk@management.sumdu.edu.ua
karina.taraniuk@vilniustech.lt*

Актуальність. В умовах євроінтеграційного вектору розвитку пострадянських країн дедалі гостріше постає важливість впровадження концепції управління змінами в роботу промислових підприємств, яка спрямована на підвищення енергоефективності виробництва. Передумовою цього явища є низка факторів, які тривалий час негативно впливали на роботу промислових компаній різних галузей, з однієї сторони: високий рівень фізичного зносу виробничого обладнання; довгий час орієнтація промислової продукції на східні ринки збуту, передусім ринок російської федерації; застарілі технологічні процеси та конструкторсько-технологічна документація виробничої продукції, яка не змінювалася з часів Радянського Союзу і відповідала застарілим вимогам замовників промислової продукції; відсутність наукової складової у виробництві промислової продукції, в наслідок чого знижувався рівень конкурентоздатності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх (міжнародних) ринках збуту; суттєва втрата сегментів ринку внаслідок політичних дій, військової агресії з боку росії по відношенню до України (значні руйнування промислово-виробничого комплексу); стрімке падіння рівня доброту громадян України, внаслідок підвищення рівня інтернаціоналізації трудових ресурсів, як результат підвищення рівня вимушеної та трудової міграції в країні Євросоюзу; підвищення рівня зовнішніх запозичень країн (єврокредити) з метою наповнення власних бюджетів та не завжди ефективного їх використання, як наслідок зростання зовнішнього боргу та зниження ліквідності економічних систем країн; високий рівень енергоємності виробництва промислової продукції, із-за застарілих технологічних процесів на виробничого устаткування, в наслідок чого збільшення собівартості та кінцевої ціни готових виробів та низький рівень конкурентоспроможності продукції. З іншого боку агресія росії -Україна зазнала колосальних втрат і руйнувань, у тому числі на об'єктах енергетики. Війна спричинила економічну і енергетичну кризу в країні. Дані різних експертних груп свідчать про можливе падіння валового внутрішнього продукту країни до 40%, причому цей відсоток значно вищий у регіонах, близьких до зон бойових дій.

Ключові слова: бізнес-процеси, реінженіринг, виробнича система, підприємство.

Наукова проблема. Процес відновлення української економіки чекають важкі часи. Тому що більшість промислових об'єктів, які були знищені, залишилися у спадок після розпаду Радянського Союзу. При побудові підприємств використовувався централізований підхід. Україна входила до загальносоюзної системи. Враховуючи викладене, доцільно враховувати складність не лише фінансового характеру, а й відновлення зруйнованих технологій.

Руйнація виробничої системи в Україні є беззаперечною проблемою. Доцільно, цю ситуацію використовувати саме з метою оновлення застарілих технологій енергоефективними, з метою створення сприятливих умов для виходу відновлених підприємств з конкурентоспроможною продукцією, відповідно до європейських вимог якості. У цьому сенсі може бути корисним використання інтернаціоналізації та реінженірингу бізнес-процесів. Якщо брати до уваги можливість створення механізму зацікавленості європейського виробника, то доцільно використовувати коопетиційний стратегічний підхід.

Теоретичні основи. Влітку 2022 року Національною радою з питань відновлення України від наслідків війни та центром Українського кластерного альянсу було запропоновано два проекти для

стабілізації ситуації та зменшення кризових явищ. Ці документи не узгоджують план дій зі стабілізації економіки України. Тому доцільно розробити цілісну методичку:

- формування концептуальних засад інтернаціоналізації та реінжинірингу бізнес-процесів у рамках інноваційного розвитку промислових підприємств, що включає досвід провідних інноваційних компаній ЄС та впровадження цього досвіду в роботу інших виробничих підприємств на основа бенчмаркінгу;

- удосконалення підходів (витратного, прибуткового, ринкового) до енергоефективності підприємств, що дозволяє визначити напрямок оцінки бізнесу під час реінжинірингу бізнес-процесів підприємств в інтернаціоналізації в енергоефективній сфері;

- формування ефективного організаційно-економічного забезпечення міждержавного партнерства України та країн ЄС у сфері управління змінами бізнес-процесів у роботі промислових підприємств, результатом якого є підвищення рівня енергоефективності виробництва в обох країнах;

- розвиток інвестиційної привабливості промислових підприємств України на основі розробки міждержавних програм співробітництва у промисловій сфері (аерокосмічна, аерокосмічна, машинобудівна), що дозволить підвищити рівень інвестиційної привабливості промислових підприємств обох країн для потенційного та реальні інвестори.

Методологія. При проведенні дослідження були використані методи: порівняльного аналізу

- при вивченні проблем і перспектив розвитку промислових підприємств у перехідній економіці; синтез – при побудові елементів теоретичних основ інтернаціоналізації та реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств, у тому числі формування нових засад економічного аналізу ефективності інтернаціоналізації та реінжинірингу діяльності у сфері енергоефективності виробництва та формування концептуальні основи інтернаціоналізації та реінжинірингу бізнес-процесів інноваційного розвитку промислових підприємств; евристичний та системний аналіз

- при формуванні організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації та реінжинірингу бізнес-процесів виробничих компаній; факторний аналіз – при визначенні факторного впливу на ефективність реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств в умовах інтернаціоналізації та організаційно-економічного забезпечення міждержавного партнерства України та країн ЄС и у сфері управління змінами бізнес-процесів у роботі підприємств.

Результати. За даними досліджень інтернаціоналізації та реінжинірингу бізнес-процесів промислових компаній з метою підвищення рівня енергоефективності виробництва за умови впровадження коопетиційного підходу, дішли висновку, про доцільність застосування оновленої відповідно кращих практик методології реінжинірингу бізнес-процесів підприємств України, яка буде полягати в радикальному перепроєктуванні процесів виробничої сфери, з метою впровадження реінновацій основних фондів; оновлення технологій виробництва готових виробів; застосування енергетичного бенчмаркінгу, який спрямований на зниження рівня енергетичних витрат виробництва, енергоемності готової продукції на засадах успішних практики підприємств України та країн ЄС; також не слід забувати про те, що вище наведеними механізмами володіє переважна більшість конкурентів галузі, що в свою чергу лише підвищує вимоги для всіх учасників сектору, але це не надає довготривалих переваг.

Висновок. Процес інтернаціоналізації та реінжинірингу бізнес-процесів промислових компаній з метою підвищення рівня енергоефективності виробництва за умови впровадження коопетиційного підходу, який базується на використанні RBV концепції, останні тенденції розвитку якої полягають у еволюціонуванні можливостей в діяльність підприємств України та європейських країн, та досвіду країн ЄС, дозволить за рахунок розвитку поступового процесу обопільного навчання, здобувати понад прибутки; задля досягнення результативності представникам які вступають в коопетиційні схеми бізнес процесів, а також проведенні певних заходів реінжинірингового характеру можна буде обрати оптимальні траєкторії розвитку можливості ; впровадження передового досвіду з реінжинірингу бізнес-процесів підприємств країн ЄС, який спрямований на підвищення рівня енергоефективності виробництва, в роботі українських промислових підприємств, а також механізму зворотнього зв'язку, коли досвід український підприємств, які впровадили реінжиніринг бізнес-процесів впроваджується в роботу компаній ЄС, служить гарним базисом впровадження коопетиційного співробітництва, а також дозволить створити передумови для сприяння подальшому прогресу у виконанні Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та у вирішенні питань підвищення рівня конкурентоспроможності продукції в промисловості, у післявоєнному періоді.

Бібліографія

1. D'Espallier, B., Goedecke, J., Hudon, M., & Mersland, R. (2017). From NGOs to Banks: Does Institutional Transformation Alter the Business Model of Microfinance Institutions? *World Development*, 89, 19–33.
2. Dagnino, G.B.; Di Guardo, M.C.; Padula, G (2012) Coopetition: Nature, Challenges and Implications for Firms' Strategic Behavior and Managerial Mindset. In *Handbook of Research on Competitive Strategy*; Dagnino, G.B., Ed.; Edward Elgar Publishing: Northampton, MA, USA, 2012; pp. 492–511.
3. Schwab, K., Sala-i-Martin, X., Samans, R., & Blanke, J. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. – Geneva: Cologny, 383.

ДО ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ РАДИ БЕЗПЕКИ ООН

Майя Маркович

Богдан Стрілець

Полтавський державний аграрний університет, Україна

e-mail: markovichmaja551@gmail.com

Актуальність теми. Актуальність проблематики полягає в тому, що Рада Безпеки Організації Об'єднаних Націй (далі – Рада Безпеки ООН) відіграє центральну роль у підтриманні миру та врегулюванні конфліктів, і, як свідчать останні події, реформування цього органу повинно стати центральним елементом оновлення Організації Об'єднаних Націй (далі – ООН). В сучасному дискурсі, реформування Ради Безпеки є необхідним для забезпечення миру та справедливого покарання держав, які порушують принцип мирного вирішення спорів.

Ключові слова: Рада Безпеки, ООН, представництво, реформування.

Наукова проблема. Реформування Ради Безпеки ООН протягом обговорюється на світовій арені, адже це є важливим аспектом для вирішення багатьох військових конфліктів, особливо зараз, зокрема і в Україні. Однак у науковій літературі не простежується єдиного підходу щодо шляхів реформування Ради Безпеки ООН, що обумовлює актуальність обраної проблематики.

Теоретичні основи. Деякі аспекти проблем реформування Ради Безпеки ООН досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Ашавський Б., Бауман З., Губань Р., Дорош Л., Жукорська Я., Зленко А., Лукашук І., Стабс П., Тарасюк Б. та ін. Тим не менш, у правовій літературі бракує досліджень стосовно останніх тенденцій реформування Ради Безпеки ООН, з урахуванням глобальних військово-політичних змін, в тому числі, зумовлених повномасштабною військовою агресією РФ проти України.

Методологія. У процесі дослідження було використано такі методи наукового пізнання: загальнонаукові (історико-правовий, метод системного аналізу, аналіз та синтез, тощо) та спеціальні методи дослідження (формально-юридичний, порівняльно-правовий та інші).

Результати. Давно лунають заклики до створення більш представницької Ради Безпеки і, як видається, є певна згода між державами-членами ООН щодо того, що реформа зробить Раду Безпеки, якщо не більш ефективною, то принаймні більш представницькою у спосіб, що підвищить її легітимність. Однак шлях до реформ сповнений процедурних і політичних проблем.

Процедурно розширення Ради Безпеки означатиме внесення змін до Статуту ООН, який згідно зі статтею 108 вимагає схвалення двома третинами членів Генеральної Асамблеї з наступною ратифікацією двома третинами законодавчих органів членів ООН, включаючи законодавчі органи всіх п'яти країн, постійних членів Ради безпеки ООН. Будь-які зміни в членстві Ради Безпеки вимагатимуть перегляду статей 23 і 27 (<https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>)

Також у центрі дискусії лежить використання – або, радше, зловживання – правом вето, яким володіє кожен із п'яти постійних членів Ради Безпеки – США, Великобританія, Франція, Китай і Російська Федерація (далі – РФ).

Кожен із них у той чи інший момент використовував цей вирішальний голос, щоб блокувати кроки, які, на їхню думку, загрожують їхнім інтересам, не звертаючи уваги на загальне благо чи суспільну вигоду.

Як відомо з історії, вперше право вето було застосовано СРСР в 1946 році, з того часу це право використовували: РФ – 143 рази, США – 86 разів, Велика Британія – 30 разів, Франція та Китай – по 18 разів. В тому числі це зробило Раду Безпеки практично нездатною виконати свою передбачувану мету підтримання глобального миру.

Війна РФ проти України вкотре довела, що через зловживання правом вето, ООН неспроможна не лише запобігати новим війнам, але й зупиняти вже розпочаті. РФ паралізує роботу організації, яка створена для забезпечення миру і безпеки.

Баланс сил у Раді Безпеки не дозволяє вирішувати питання безпеки окремо від політичних інтересів деяких держав членів.

Ще з самого початку структура ООН і зокрема Ради Безпеки була створена таким чином, щоб забезпечувати інтереси п'яти постійних членів Ради Безпеки, адже вони мають право вето, а відповідно і імунітет від санкцій, тиску міжнародної спільноти, міжнародного переслідування тощо. Саме через це в вирішенні деяких гострих питань, члени ООН є недостатньо категоричними. Реформи неможливо

уникнути, але вона залежить від політичної волі великих гравців і глобального балансу сил, який складатиметься поміж великих гравців вже у новому світовому порядку .

Іншими словами, від того, наскільки впливовими залишатимуться, зокрема, США, Китай, Індія – країни, які є ключовими гравцями на міжнародній арені, – від їхньої волі, від їхньої позиції, від їхнього місця в новій системі і буде залежати майбутнє ООН .

На сьогоднішній день багато країн – членів ООН підтримають реформування Ради Безпеки ООН, зокрема в питаннях розширення географічного представництва її членів та використання права вето. Поштовхом для нової хвилі обговорень реформування Ради Безпеки стала повномасштабна війна Росії проти України.

Росія порушила національний суверенітет і територіальну цілісність, порушила права людини й розв'язала відкриту війну, забувши про принцип мирного вирішення конфліктів, який зобов'язує держави вирішувати свої міжнародні спори незалежно від причин їх виникнення, характеру та обставин спору виключно мирними засобами. Постійний член Ради Безпеки ООН, завдав удару по самій основі Статуту ООН [2; с. 10].

Стосовно рекомендацій щодо реформування, то Рада Безпеки має стати більш прозорим, представницьким та збалансованим органом. Також варто відмінити або зробити більш регульованим право вето, адже статут ООН не передбачає механізму протидії зловживання правом вето, через це один з постійних членів Ради Безпеки ООН може постійно блокувати втручання ООН в ситуації де член Ради Безпеки порушує міжнародне право. Так, РФ постійно зловживає правом вето під час агресії проти України та з метою протидії здійсненню міжнародного судочинства над винними. На нашу думку, це є недопустимим в цивілізованому суспільстві.

На сьогодні є деякі зміни в використанні права вето. 26 квітня 2022 року Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію (A/77/L.52), відповідно до якої постійні члени Ради Безпеки мають обґрунтовувати використання права вето. Ця резолюція не скасовує і не обмежує право вето постійних членів Ради Безпеки, але згідно з цим документом, коли буде застосовано право вето, будь-який постійний член Ради Безпеки, протягом 10 робочих днів може ініціювати скликання засідання Генеральної Асамблеї ООН з питання, на яке накладено вето.

Також, на нашу думку, Статут ООН варто зробити більш орієнтованим на інтереси всіх країн, адже зараз він діє переважно в інтересах постійних членів Ради Безпеки ООН. Так Статутом ООН не передбачено виключення постійного члена Ради Безпеки з її складу, це зумовлено тим, що в основу Статуту були покладені пропозиції, розроблені в тому числі, постійними членами Ради Безпеки ООН, які, як видається, переслідували певні власні інтереси.

Для того, щоб досягти бажаного, варто хоча б заборонити РФ голосувати під час прийняття рішень в конфліктах, в яких вона є безпосереднім учасником, адже це порушує ст. 27 Статуту ООН, в якій зазначається, що рішення Ради Безпеки з усіх інших питань (тобто непроцедурних) приймаються дев'ятьма членами, включаючи голоси постійних членів, що збігаються; за умови, що у рішеннях відповідно до глави VI та пункту 3 статті 52 сторона спору утримується від голосування. Стосовно оновленого постійного складу Ради Безпеки ООН, на нашу думку, він має скомпонований з урахуванням принципу справедливого географічного представництва, тобто повинен бути представлений кожен континент. На нашу думку, це було б логічним рішенням, враховуючи також те, що непостійні члени обираються за географічною ознакою. Це рішення потребуватиме відповідних змін до Статуту ООН.

Висновок. Виходячи з вищевказаного, видається за можливе зазначити, що обговорення реформування Ради Безпеки ООН ведуться протягом тривалого періоду часу. Наразі експерти зазначають, що реформування є необхідним і невідворотнім процесом, але дуже складним та довготривалим, зокрема через те, що особливого реформування потребують розширення географічного представництва членів Ради Безпеки ООН та використання права вето, а оскільки зміни в цих питаннях, потребують зміни в Статуті ООН, то процес реформування стає більш ускладненим. Попри це, реформування Ради Безпеки ООН залишається актуальною та невідкладною проблемою, а, враховуючи сьогоднішню ситуацію в світі, набуває вкрай важливого значення.

На сьогодні важливим для реформування Ради Безпеки ООН є виключення РФ зі складу постійних членів Ради Безпеки ООН (як мінімум), адже як країна, яка постійно порушує Статут ООН, міжнародне публічне та міжнародне гуманітарне право, не може належати до органу ООН, на який покладено відповідальність за підтримку міжнародного миру та безпеки. Важливим для України зараз є заборонити РФ накладати право вето, щодо питань, які стосуються російської агресії.

Якщо не провести відповідну реформу ООН, ще більш нагальним стане питання щодо неостатньої ефективності діяльності цієї міжнародної міжурядової організації, адже вже зараз вона практично безсила в питаннях, які, зокрема стосуються російської збройної агресії проти України.

Бібліографія

1. Статут Організації Об'єднаних Націй від 26 червня 1945 року. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>
2. Жукорська Я. М. (2015). Напрями реформування ООН: Рада Безпеки. Право і суспільство, 4, с. 8-12.
3. Дорош Л., Охремчук С. (2015) РБ ООН у сучасних умовах: до проблеми пошуку варіантів реформування. Humanitarian vision. Vol. 1, Num. 2, с. 19–26.
4. Генасамблея ООН зобов'язала постійних членів Радбезу обґрунтовувати застосування вето. URL: <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-world/3468147-genasamblea-oon-zobovazala-postijnih-cleniv-radbezu-obgruntovuvati-zastosuvanna-veto.html>
5. General Assembly Adopts Landmark Resolution Aimed at Holding Five Permanent Security Council Members Accountable for Use of Veto. URL: <https://press.un.org/en/2022/ga12417.doc.htm>

ІНКЛЮЗИВНО ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ

Галина Мішеніна

*Клайпедський університет, Литва,
e-mail: halyna.mishenina@ku.lt*

Актуальність. Сьогодні існує необхідність якісної зміни розуміння цілей та процесів розвитку соціально-економічних систем з урахуванням пріоритетів стійкості та інклюзивності. Інклюзивний розвиток передбачає акцент на розподілі соціальних і матеріальних благ серед різних груп населення, має вплив на структурні фактори з метою зниження проявів виключення та маргіналізації вразливих груп суспільства. Ці положення, в центрі яких людина та її благополуччя, сьогодні проголошуються як пріоритетні у програмах найбільш впливових міжнародних організацій зі сталого розвитку та економічного зростання, у стратегіях та політиках держав, у кодексах корпоративної соціальної відповідальності тощо. Важливість забезпечення інклюзивного економічного зростання підтверджено також рішеннями багатьох міжнародних організацій, а необхідність впровадження інклюзивного бюджетування в Україні викликана недостатнім рівнем включеності національної економіки. Зокрема для України, особливо в період післявоєнного відновлення, процес управління системою бюджетування на основі принципів інклюзивності, рівності, соціальної справедливості відіграватиме ключову роль щодо відновлення соціально-економічного життя країни.

Ключові слова: інклюзивний розвиток, партиципаторне бюджетування, гендерно-орієнтоване бюджетування.

Наукова проблема. Інклюзивність як характеристика суспільно-політичних та соціально-економічних процесів передбачає розширення кордонів, форм і моделей залучення суб'єктів соціально-економічних відносин у процеси управління або регулювання. У цьому аспекті, завдяки децентралізації публічного управління, зростає вплив принципів інклюзивності на економічні та соціальні процеси, що сприяють розвитку на місцевому та регіональному рівні, в країні в цілому. Разом з тим, виклики фінансової децентралізації пов'язані із забезпеченням розуміння громадянами проблем та способів реалізації необхідних чи бажаних змін. В ідеальній моделі громадяни мають долучатися до створення реформ задовго до їх реалізації.

Сучасні виклики соціально-економічного розвитку зумовлюють пошук та застосування ефективних підходів до трансформації публічного фінансування в Україні, використовуючи зокрема інклюзивний підхід. Йдеться про підвищення рівня інклюзивності процесу бюджетування на державному, регіональному та місцевому рівні. У даному аспекті все більшої ролі набуває партиципаторне бюджетування та гендерно-орієнтоване бюджетування (Dekhtyar, Valaskova, et al., 2020; Gelman, Votto, 2018). Запровадження технології інклюзивно орієнтованого бюджетування (ІОБ) має враховувати переваги практичного використання програмно-цільового, партиципаторного, гендерно-орієнтованого бюджетування. До важливих елементів ІОБ також належать: бюджетні програми, результативні показники оцінки виконання бюджетних програм, виконавці бюджетних програм, а також ініціативні, активні, фінансово грамотні громадяни.

Дослідження теоретичних та практичних питань, що стосуються формування інклюзивно-орієнтованого бюджетування та посилення його ролі у процесах забезпечення інклюзивного розвитку суспільно-політичних та соціально-економічних відносин наразі викликає значний інтерес та дискусію серед науковців та практиків (Gupta, Pouw, 2015; Janet G. Stotsky, 2016; Kozhyna, 2018).

Теоретичні засади. У загальному сенсі інклюзивний розвиток полягає у необхідності посилення залучення до вирішення проблем розвитку всіх верств населення, а також зростання їхньої залученості до розвитку всіх територій.

Інклюзивний розвиток – поняття, яке має широке значення і реалізується в багатьох аспектах, тому в оглядах та доповідях міжнародних інституцій, а також в економічній літературі відсутнє його загальноприйняте трактування та єдине уявлення про цей процес (Sternfels, Francis, 2021).

Зокрема, Світовий банк розглядає інклюзивний розвиток як постійний швидкий розвиток усіх галузей економіки, що залучає значну частину трудових ресурсів країни та характеризується рівністю можливостей у доступі до ринку праці та ресурсів (Ending Poverty and Sharing Prosperity, 2015). Інклюзивний розвиток полягає у забезпеченні зацікавленості всіх маргіналізованих та виключених

груп у процесах розвитку, а його мета – досягнення інклюзивного суспільства, здатного враховувати та цінувати відмінності та різноманітність.

На думку ПРООН (Програма Розвитку Організації Об'єднаних Націй <https://www.undp.org/>), зараз багато груп виключено з розвитку за віковою, статевою, етнічною ознакою, через сексуальну орієнтацію, бідність чи інвалідність. У Стратегічному Плані ПРООН на 2022 - 2025 роки представлено механізми та інструменти для досягнення розширеного вибору людей з метою більш справедливого та стійкого майбутнього, наголошується на необхідності якісної та невідкладної реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР). Підкреслюється необхідність дотримання принципу LNOB «leaving no-one behind» - зосередженість на розширенні прав і можливостей, забезпеченні всеосяжності та справедливості, реалізації здатності людини активно впливати на світ та розвиток людського потенціалу (United Nations Development Programme, 2022). Проблеми, пов'язані з сучасними викликами, а також переходом на принципи сталого розвитку та необхідністю реалізації положень міжнародних угод у сфері досягнення рівності та інклюзивності передбачають трансформаційні зміни також у сфері бюджетування. В даному аспекті ереважно акцент робиться на необхідності удосконалення механізму існуючої системи управління публічними фінансами з позиції партиципаторного та гендерно орієнтованого бюджетування.

Методологія. Абстрактно-логічний та системно-структурний аналіз було застосовано для визначення необхідності та проблем підвищення інклюзивності системи бюджетування в Україні. Дослідження проводилося на реальних даних, опублікованих у відкритих джерелах. Інформаційною основою стала офіційна інформація, що представлена у відповідних галузевих аналітичних звітах, на сайті Державної служби статистики України, Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян тощо. Метод узагальнення використано для підведення отриманих результатів та визначення шляхів подолання перешкод на шляху до реформування системи бюджетування з урахуванням принципів справедливості, інклюзивності, гендерної рівності тощо.

Результати. Управління інклюзивним розвитком в умовах фінансової децентралізації має забезпечувати можливість саморозвитку територій місцевого значення та мезорівня на основі активізації внутрішнього людського потенціалу, оптимального використання наявних ресурсів та можливостей залучення додаткових фінансових джерел у результаті реформи децентралізації (Blöchliger, Égert, Fredriksen, 2013). Основні ознаки інклюзивно-орієнтованого бюджетування представлені на рисунку.

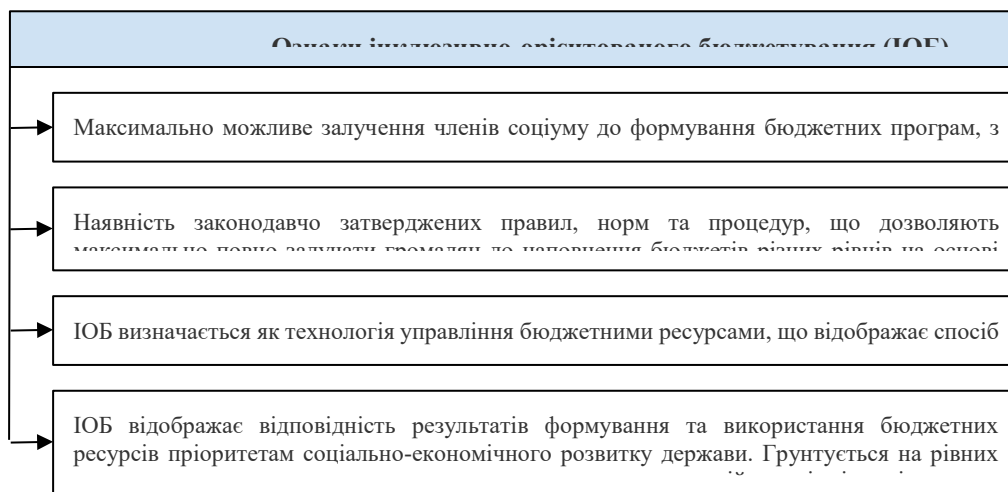


Рисунок 1. Ознаки інклюзивно-орієнтованого бюджетування

Партиципаторний бюджет (бюджет участі) є одним із ефективних механізмів щодо посилення інклюзивності бюджетування в сучасних умовах. З кожним роком він набуває все більшої популярності. Це пов'язано з тим, що бюджети участі передбачають залучення громадян у процес управління містом, територіальними громадами чи регіоном шляхом прийняття спільних рішень щодо витрачання частини коштів місцевого бюджету на впровадження проектів, присвячених питанням місцевого розвитку.

За період 2015-2020 року в Україні бюджет участі запровадили щонайменше 238 громад.

Близько 1,2 млн. громадян хоч раз голосували за проекти громадських бюджетів. Загалом представлено орієнтовно 12 тис. проектів на суму 6 млрд грн. Сума, яку органи місцевого самоврядування (ЗМС) виділяють на здійснення проектів мешканців, збільшилась у десятки разів і вже перевищує 1,2 млрд грн. На початок 2021 року, за даними облдержадміністрацій, у 197 територіальних громадах, де впроваджується бюджет участі, було передбачено реалізацію близько 2500 проектів на суму 592,5 млн. грн. Найбільшу частку у загальній кількості становили проекти облаштування соціальної інфраструктури та створення місць дитячого дозвілля – 945 проектів (В Україні 197 тергромад, 2022).

Протягом 2021 року у низці громад спостерігалася негативна динаміка чи призупинення практики партиципаторного бюджетування. В основному спад спостерігався в громадах сільського та селищного типу, проте така тенденція була і серед окремих великих міст – обласних центрів. Частково це пояснювалося дією кризи 2020 р. через епідемію коронавірусу та повільне відновлення економіки у 2021 р. Основні фінансові ресурси громад були спрямовані на витрати поточного споживання. Проте, враховуючи незначну частку БУ у загальних видатках бюджетів громад, найвагомішими причинами все ж таки стали зменшення уваги органів місцевого самоврядування до цього механізму. Це може бути пов'язане з недооцінкою чи нерозумінням важливості БУ, спотворенням чи дискредитацією ідеї партиципаторного бюджетування через конфлікт інтересів. Але вдосконалення технології БУ надалі матиме велике значення в Україні, зорема у повоєнний час, оскільки громади будуть первинною ланкою відновлення після війни. Тож важливо, щоб бюджет участі був адаптований під інструмент відновлення, тоді кожен громадянин зможе запропонувати свій елемент відновлення громади й отримати на це фінансування.

Для того, щоб бюджет краще виконував поставлені перед ним завдання, у багатьох країнах застосовуються принципи гендерної рівності його формування і функціонування з метою справедливості та інклюзивного суспільного розвитку. Зокрема, гендерний підхід до бюджетного процесу застосовує Міжнародний валютний фонд як «підхід до складання бюджету, який використовує фіскальну політику та управління для сприяння гендерній рівності та розвитку дівчат та жінок».

Гендерно орієнтований бюджет (ГОБ) сприяє підвищенню якості послуг для населення, оскільки визначаються чіткі орієнтири на конкретного споживача, як наслідок прискорюються темпи економічного зростання, скорочується бідність та підвищується ефективність використання ресурсів.

Поняття «гендерно орієнтоване бюджетування» (ГОБ) відноситься до різних процесів та інструментів і має такі характеристики: 1. враховуються специфічні (різні) інтереси жінок та чоловіків під час управління бюджетними коштами на всіх рівнях; 2. ГОБ може застосовуватися до будь-якого типу бюджетної системи на всіх рівнях влади – від загальнодержавного бюджету до бюджету невеликої територіальної громади; 3. ГОБ може мати різну спрямованість: стосуватися аналізу бюджету загалом чи зосереджуватися на конкретному секторі (наприклад, освіті, охороні здоров'я, оборонному секторі), реалізовуватися на різних етапах бюджетного процесу.

В Україні останнім часом спостерігається посилення уваги до вирішення проблеми нерівності та заборони дискримінації за принципом «leaving no-one behind»(LNOB) з акцентом на скорочення гендерних розривів у суспільно-політичній та соціально-економічній сферах. Наприклад, після гендерного аналізу бюджету за 2015 – 2020 рік було опрацьовано 300 бюджетних програм, понад тисячу державних службовців пройшли навчання з Gender Responsive Public Financial Management (GRPFM), у тому числі щодо проведення гендерного аналізу бюджетних програм. У кожному міністерстві та області наказом відповідного міністерства та відповідної обласної адміністрації створено робочу групу з гендерно-орієнтованого бюджетування. За підсумками аналізу робочі групи надали відповідним галузевим міністерствам, Державній службі статистики та Міністерству фінансів рекомендації щодо покращення бюджетних програм, пов'язаних з ними завдань, заходів та показників та забезпечення їх більшої гендерної чутливості.

Пріоритетність принципів гендерної рівності визнається не лише на державному рівні, а й органами місцевого самоврядування. У 2019 р. питання забезпечення гендерної рівності було включено до одинадцяти прийнятих стратегій соціально-економічного розвитку регіонів, багато зазначених питань включено до проектів документів (Жуковська, 2020). Станом на серпень 2021 року понад 80 громад (з 1469 громад) в Україні підписали Європейську хартію рівності жінок та чоловіків у житті місцевих громад, розроблену у 2004 році Радою європейських муніципалітетів та регіонів (CEMR) - Council of European Municipalities and Regions (CEMR) (https://www.auc.org.ua/sites/default/files/hartiya_ukr.pdf). Прикладом обліку принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків може бути Державна програма розвитку регіону українських Карпат на 2020–2022 роки.

Тим не менш, неврегульованість збалансованих прав і можливостей чоловіків і жінок все ж таки залишається невирішеною проблемою українського законодавства.

Гендерна політика є однією з умов інтеграції до НАТО. Недосконалість законодавства та обмеженість використання гендерного підходу у бюджетних процесах гостро відчувалася у військово-оборонному секторі, у збройних силах України (ЗСУ). На початок війни Росії з Україною виявилось, що у ЗСУ майже відсутні бронезилети, які враховують анатомічні особливості військовослужбовців-жінок (у березні 2021 року жінки становили 15% загальної кількості військовослужбовців). На червень 2022 року 37 тисяч жінок захищали країну. Враховуючи зазначену та інші проблеми гендерного характеру в оборонному секторі, у відповідній бюджетній програмі мають визначитися два індикатори: жінки та чоловіки, і відповідно мають бути дві статті витрат на бронезахист – для військовослужбовців-чоловіків та окремо для військовослужбовців-жінок.

На сьогоднішній день впровадження ГОБ у бюджетний процес в Україні здійснюється на підставі положень “Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу у бюджетному процесі” (2019 р.) де визначено послідовність та особливості впровадження гендерно орієнтованого підходу у бюджетний процес.

Висновок. Реформа децентралізації в Україні дозволила покращити прозорість влади, покращити якість надання державних послуг та залучити громадян до процесу прийняття рішень. Сучасна система управління бюджетними фінансами має бути орієнтованою на підтримку інклюзивних верств населення, враховувати гендерні аспекти. Для досягнення суттєвого та сталого прогресу, Уряд має стати інклюзивним, спиратися на фактичні дані та виявляти гендерну чутливість.

Бібліографія

1. Lobodina Z., Lopushniak H., Kizyma T., Lyvdar M. INCLUSIVE BUDGETING: THEORETICAL ASPECTS, PREREQUISITES AND NECESSITY FOR ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38316/1/207201-466626-1-PB.pdf>
2. Dekhtyar, N., Valaskova, K., Deyneka, O., Pihul, N. (2020). Assessment of the level of local budget financial decentralization: Case of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 9(1), 34-47. doi:10.21511/pmf.09(1).2020.04
3. Gelman, V. L., & Votto, D. (2018). What if citizens set city budgets? An experiment that captivated the World-Participatory Budgeting-Might be abandoned in its birthplace. World Resouce Institute. <https://www.wri.org/insights/what-if-citizens-set-city-budgets-experiment-captivated-world-participatory-budgeting> [accessed 2022-05-29]
4. Gupta, J. Pouw, N. and Ros-Tonen, M. (2015), "Towards an Elaborated Theory of Inclusive Development", *European Journal of Development Research*, vol. 27, pp. 541—559., 544
5. Janet G. Stotsky (2016) Gender Budgeting: Fiscal Context and Current Outcomes—<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16149.pdf>.
6. Kozhyna A. (2018) THEORY OF INCLUSIVE LOCAL DEVELOPMENT AND ITS INTERCONNECTION WITH THE TERRITORIAL DEVELOPMENT THEORIES Інвестиції: практика та досвід № 22/2018 (102-109) http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/19.pdf
7. Sternfels, B., Francis, T., Madgavkar, A., Smit, S (2021) Our future lives and livelihoods: Sustainable and inclusive and growing Designed by McKinsey Global Publishing, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/our-future-lives-and-livelihoods-sustainable-and-inclusive-and-growing>
8. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development; The World Bank, 2015. 240 p. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report>
9. United Nations Development Programme. Strategic Plan 2022-2025 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
10. Blöchliger H., Égert B., Fredriksen K. (2013). Fiscal federalism and its impact on economic activity, public investment and the performance of educational systems. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k4695840w7b-en.pdf?expires=1654030351&id=id&accname=guest&checksum=59344F903E42F026A2095B2FD18059F0>
11. В Україні 197 територій запроваджують бюджет участі <https://www.msp.gov.ua/news/21429.html> Міністерство соціальної політики України, (22.02.2022)

12. Жуковська, Г. (2020). Гендерна політика в нормативно-правових документах. Частина 1. За заг.ред Левченко К.Б. / Жуковська Г.Г., К.Б. Левченко, О.О. Остапенко, О.І. Суслова. Київ, - 186 с. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/02.2021/genderna-polityka.pdf>
13. Європейська хартія рівності жінок і чоловіків https://www.auc.org.ua/sites/default/files/hartiya_ukr.pdf.
14. Рамкова конвенція про охорону та сталий розвиток Карпат https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2019-%D0%BF?find=1&text=%D0%B6%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA#w1_1.
15. Жінки-військовослужбовці становить 15% від загального складу ЗСУ <https://ua.interfax.com.ua/news/general/773326.html>
16. Зеленська назвала кількість жінок, які захищають країну в лавах ЗСУ <https://life.pravda.com.ua/society/2022/06/11/249069/>
17. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 р. № 1. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ - ВИКЛИК СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Олександра Овчинникова

Клайпедський університет, Литва

e-mail: OvchynnykovaO@gmail.com

Актуальність. Концепція проблемного вживання новин призвела зростання досліджень щодо впливу засобів масової інформації на психологічне та фізичне здоров'я людей. Дослідження в галузі охорони здоров'я демонструють зростання рівня тривожності та розвитку залежності від споживання інформації. Оскільки проблема відбивається та фізичному та ментальному здоров'ї людей, вона безпосередньо впливає на результати діяльності суб'єктів господарювання тобто вимагає уваги на рівні організації правлінської діяльності.

Ключові слова: людський капітал, менеджмент, психологічне здоров'я, криза.

Наукова проблема. З урахуванням особливостей актуальних зміни у суспільстві, менеджмент має розробити засоби моніторингу психологічного добробуту та інформаційного інтересу колективу та запропонувати інструменти впливу на емоційне та ментально здоров'я людського капіталу..

Теоретичні основи. Проблему ментального здоров'я, наслідки від споживання новин та результат залежності диференційованих груп населення відповідно до класової приналежності досліджували Готліб, М. (Melisa Gotlieb), Маклафлін, Б. (Bryan McLaughlin), Міллз, Д. (Devin Mills). Вплив світової кризи викликаної COVID-19 та війною в Росії в Україні на психічне здоров'я та посттравматичне зростання рівня тривожності описали Калайтзакі, А (Argyroula E.Kalaitzaki), Таміолаккі, А. (AlexandraTamiolaki). Взаємозв'язок між військовими конфліктами, інфляційними процесами та якістю соціального капіталу описали Гур'єв, С. Sergei Guriev, Мельніков, Н. (Nikita Melnikov).

Методологія. Спостереження та абстрагування використані для оцінки актуальності проблеми. Узагальнення та системний аналіз та дозволили обґрунтувати концептуальні засади дослідження. Метод аналогії був застосований для розробки пропозицій щодо розв'язання формалізованої проблеми.

Результати. Сучасний менеджмент приймає виклик до боротьби за психологічний добробут людського капіталу. «Ідеальний шторм» - це короткий, але влучний опис умов, які дестабілізують суспільство і відповідно процеси господарювання. Суттєвим деструктивним фактором є COVID-19, який викликав економічний колапс, загострення кліматичної кризи в масштабах планети, що суттєво посилює продовольчу проблему у світі. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну — найпотужніший збройним конфліктом в Європі від часів Другої світової війни. Все це відбулося на психоемоційному стані суспільства, яке формує людський капітал, що є суб'єктом управління менеджменту.

Зв'язок глобальних питань із проблемами менеджменту в управлінні людськими ресурсами є безумовним. Інтуїтивно кожен індивід шукає порятунку в інформаційних гарантіях безпеки, тобто вимагає безпеки на базовому рівні потреб. Нелімітованим джерелом інформації є засоби масової інформації, що використовують усі можливі засоби комунікації, нехтуючи принципам інформаційної етики. Наслідок є виникнення та розвиток прямої залежності індивідів від безперервного споживання інформаційного потоку (спростування пліток, підтвердження фактів, простежування новин та/або офіційних заяв, пошуку офіційних заяв) перетворивши процес пошуку та отримання інформації на шкідливу звичку, яку можна прирівняти до алкогольної та наркотичної залежності. Не варто забувати про роль меді як джерела розважального контенту та засобу спілкування. Наслідком відповідного процесу стає зниження якості та ефективності людського капіталу, що проектується на результат діяльності суб'єктів господарювання, галузі та економіку в цілому.

Висновок. Однією із задач сучасного менеджменту є забезпечення психічного добробуту людського капіталу шляхом формалізації проблеми «інформаційної» залежності та мінімізації наслідків спричинених цією залежністю.

Інструментом дослідження сфери інтересів колективу може стати формальна та неформальна комунікація, що окреслить коло запитуваних тем. Також в якості джерела масиву інформаційних запитів колективу може стати корпоративна мережа, яка дозволяє аналізувати частоту і сутність запитів на основі яких робиться зріз вибірки відповідно до сфери інтересів колективу.

Способом розв'язання проблем буде організація прямої подачі інформації із дотриманням принципів медіагігієни. Наприклад: трансляція у фоновому режимі наживо новинних ресурсів від авторитетних та незалежних аналітично-інформаційних джерел (BBC, CNN, Bloomberg). Передплата розсилки співробітникам матеріалів (перелічених або інших) аналітичних агентств.

Підприємствам доцільно розглянути створення штатної аналітичної служби, яка співпрацювала б психологічною та кадровою службою. Аналітики беруть на себе моніторингову функцію. Маючи відповідний рівень довіри та ефективні шляхи комунікації, аналітики здатні оцінювати рівень та якість психологічних настроїв в колективі, акумулювати інформацію, необхідну психологічній та/або кадровій службі підприємства. У зворотньому напрямку аналітики забезпечують індивідів та колектив в цілому запитуваною інформацією, гарантують її актуальність та своєчасність. Просувають в колективі ідеї медіаграмотності та засади медіагігієни. Аналітична служба може стати інструментом безпосереднього впливу на психологічний добробут в колективі, а отже забезпечити якість господарського процесу.

Бібліографія

1. Guriev, S. & Melnikov, N. (2016). War, Inflation, and Social Capital. *American Economic Review*, American Economic Association: 106 (5), (pp.230-235).
2. Kalaitzaki, A. & Tamiolaki, A. (2022). Russia-Ukraine War: Jeopardizing the mental health gains already been obtained global. *Asian Journal of Psychiatry*: Volume 78.
3. McLaughlin, B., Gotlieb, M., & Mills, D. (2022) Caught in a Dangerous World: Problematic News Consumption and Its Relationship to Mental and Physical Ill-Being. Відновлено з: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10410236.2022.2106086>

ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ХІМІЧНИМИ КОМПАНІЯМИ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ

Юлія Опанасюк

Сумський державний університет, Україна
e-mail: Yu.opanasiuk@management.sumdu.edu.ua

Актуальність. Хімічні компанії здебільшого працюють за моделлю «бізнес-бізнес», продаючи продукти, які використовуються їх клієнтами для створення іншого набору продуктів. Таким чином, маркетинг хімічної промисловості базується на принципах маркетингу B2B, але має свої особливості через небезпечність деяких виробництв, а також розгалуженість напрямів цієї галузі. Компанії в секторі хімічних речовин та устаткування дуже повільно адаптуються до нових стратегій, в основному покладаючись на особисті продажі через торгових представників. Робота за стандартними моделями має не дає конкурентні переваги через масову комерціалізацію продукції, глобальну конкуренцію, озеленення економіки та завищенні вимоги безпеки.

Таким чином, вибір сучасних стратегій розвитку набуває суттєвого значення, особливо в кризових умовах, які постійно змінюються. Пандемія COVID-19 показала не стабільність більшості галузей економіки та пришвидшила розвиток електронної комерції, що може стати основою при формування стратегій розвитку хімічних виробництв.

Ключові слова: стратегія, хімічна промисловість, компанія, криза.

Наукова проблема. Метою дослідження є визначення основних стратегій управління хімічними підприємствами, в тому числі під час кризових періодів за допомогою маркетингових методів дослідження. Ціль - аналіз стану хімічної промисловості України в воєнний час, виявлення основних проблем в хімічній промисловості України в кризові періоди (пандемія, воєнна агресія), аналіз бізнес-моделі хімічного підприємства на основі методу Канвас, виявлення основних стратегій, які можна використовувати в кризові періоди.

Теоретичні основи. Хімічна промисловість є однією з найрозвиненіших галузей світу з загальносвітовим обігом у 2 млрд.євро. Вона характеризується великою кількістю сегментів із загальним обсягом 70 000 продуктів. Зазначимо, що на цьому ринку переважають великі та середні компанії. Хімічна промисловість сильно сегментована та потребує розробки різноманітних маркетингових стратегій для різних секторів.

Пандемія COVID-19 довела необхідність переосмислення стратегій розвитку для хімічних компаній та довела можливість переходу цієї галузі в електронну комерцію. Так, після спалаху COVID-19 обсяг виробництва хімічних речовин в ЄС скоротився на 5,7% через зниження завантаження виробничих потужностей на початку 2020 року пов'язане з побічними ефектами кризи. Але вже у першій половині 2021 року зріч на 21, 5%.

Розглянемо ще одну кризу: військовий конфлікт в Україні. Найбільш розвиненими галузями хімічної промисловості в Україні є виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, виробництво основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах, виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик, виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування, парфумних і косметичних засобів, виробництво штучних і синтетичних волокон та інше. Аналізуючи динаміку розвитку хімічного ринка в Україні, можна зробити висновок, що після початку військового конфлікту у 2022 році обсяги виробництва значно зменшилися. Це пов'язано з впливом таких негативних факторів, як фізичне руйнування; військові дії на територіях знаходження виробництв; збій логістичних поставок; зростання ціни на матеріали, особливо іноземні, через зростання нестабільності валюти; скорочення замовлень; зниження експорту, в тому числі через логістичні проблеми; відсутність фінансових коштів; відтік персоналу тощо. Тому, зараз виникла проблема розірвання логістичних поставок, особливо після заборони торгівельних операцій з Росією та Білоруссю. Отже, хімічним компаніям потрібно шукати нових постачальників та споживачів своєї продукції і найбільш ефективним рішенням є виходити на Європейський ринок, а для цього необхідно формувати нові стратегії розвитку з урахуванням структурних змін та існуючих ризиків.

Методи дослідження. Дослідження проведено на основі статистичних даних, опублікованих у відкритих джерелах, проведена сегментація Європейського ринку хімічних речовин на основі звітів компанії Deloitte, «Cefic», Європейської ради хімічної промисловості, Американської хімічної ради та

«Poison Statistics». Методологічною основою дослідження стали маркетингові методи, такі як СВOT-аналіз, формування бізнес-моделі Канвас, метод аналізу та синтезу.

Результати. Для формування конкурентних стратегій необхідно збирати релятивну та достовірну інформацію про ринки та стан фірми на ньому. Тому вибір інструментів маркетингових досліджень дуже важливе для формування конкурентоспроможної стратегії ціноутворення, впровадження інтелектуального виробництва та виявлення стійких альтернатив. Одним з методів розгляду конкурентного середовища є складання бізнес-моделі Канвас, яка складається з 9 блоків. Приклад формування цієї моделі для хімічного виробництва наведений на рисунку 1.

Таблиця 1 – Приклад формування бізнес-моделі Канвас для хімічних компаній

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтом	Споживчий сегмент
<p>Інвестори;</p> <p>нафтохімічна промисловість;</p> <p>кілька вертикальних ринків (фармацевтика, олії та барвники, будівництво);</p> <p>ряд дочірніх і спільних підприємств;</p> <p>філії;</p> <p>співпраця з Союзом хіміків України;</p> <p>постачальники.</p>	<p>дослідження та розробка;</p> <p>виробництво пластику,</p> <p>виробництво хімічних речовин;</p> <p>речовини для сільського господарства;</p> <p>дистрибуція;</p> <p>управління ланцюгом поставок;</p> <p>контроль якості;</p> <p>енергетика.</p>	<p>Як поєднати досягнення науки та технологій для запровадження технологічного прогресу.</p> <p>Запровадження технологій в повсякденному житті та матеріалах.</p> <p>Стати найбільшим виробником хімічних речовин у світі за доходами.</p>	<p>знизити викиди;</p> <p>використання людського фактору в роботі;</p> <p>ноу-хау;</p> <p>досвід світового рівня у наданні послуг;</p> <p>Довіра;</p> <p>Репутація;</p> <p>пізнаваність бренду;</p> <p>24/7 обслуговування клієнтів на 50 мовах.</p>	<p>галузі на різних вертикальних ринках;</p> <p>автомобільна та будівельна промисловість;</p> <p>промисловість;</p> <p>послуги;</p> <p>пакування;</p> <p>матеріали та покриття;</p> <p>будівництво;</p> <p>перебудова та модернізація;</p> <p>продажі;</p> <p>харчова промисловість;</p> <p>продажі безпосередньо кінцевим споживачам, насамперед на ринку споживчих товарів для здоров'я людей і тварин.</p>
<p>Ключові ресурси</p> <p>інтелектуальна власність;</p> <p>патенти та нагороди;</p> <p>засоби виробництва;</p> <p>висококваліфікований персонал;</p> <p>експортний потенціал;</p> <p>унікальні робітники.</p>			<p>Канали збуту</p> <p>відділ продажів;</p> <p>соціальні медіа;</p> <p>електронна пошта;</p> <p>веб-сайт;</p> <p>е-бібліотека.</p>	
<p>Структура витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сировина; • винагорода персоналу; • дослідження та розробка; • маркетинг; • обладнання та технології; • новий операційний сегмент; • податки; • юридичні послуги 		<p>Потоки надходження доходів</p> <ul style="list-style-type: none"> • висока маржа; • продаж товару; • роялті від інтелектуальної власності; • бізнес-послуги. 		

Для формування стратегій розвитку необхідно розуміти місце компанії на ринку. Таким чином, використовуючи будь-які матричні методи можна визначити які продукти потрібно виводити на нові ринки (рис 1).



Рисунок 1. Приклад складання Матриці McKinsey для галузей хімічної промисловості у світі на 1 листопада 2020 року

Висновки За результатами досліджень були виділені такі основні стратегії, які можна використовувати в хімічній промисловості:

1. *Поглинання цифровізації.* Хімічна промисловість може користуватися перевагами переходу на цифрові технології. Починаючи з виробничих операцій і закінчуючи представленням себе як постачальників рішень.
2. *Модернізація портфеля.* Хімічна галузь може не тільки продавати свої товари, а і запропонувати додаткові послуги з транспортування, обслуговування та утилізації хімічних речовин.
3. *Стратегія подвоєння диференціації.* Продавці можуть диференціювати пропозиції продуктів і послуг, щоб точніше відповідати заявкам клієнтів і коригувати свої ціни та моделі обслуговування, щоб стимулювати лояльність і довгострокові відносини.
4. *Впровадження економіки замкнутого циклу.* Вона характеризується повторним використанням продуктів та розглядає відходи як втрату вартості, що може знизити експлуатаційні витрати та створювати нові продукти та послуги, які сприяють створенню додаткової вартості та сталого зростання.
5. *Використання відновлюваної сировини.* Ця стратегія може суттєво підвищити конкурентні переваги, так як зараз споживачі дуже різко реагують на стійкість. Відновлювані сировини, такі як рослинні олії, тваринні жири, крохмаль, цукор або целюлоза, давно використовуються в хімічній промисловості. Ці речовини використовуються для виробництва пластмас і волокон, поверхнево-активних речовин для миючих засобів, косметики, фарб і покриттів, друкарських фарб, клеїв, будівельних виробів, гідравлічних олиф і мастильних матеріалів, ліків тощо.
6. *Повторне використання хімічних продуктів.* Завдяки технологіям хімічної переробки промисловість розробила додаткові рішення до існуючої механічної переробки для переробки змішаних або забруднених пластикових відходів, які раніше спалювали або відправляли на звалище. Ці технології можуть розщеплювати пластик і перетворювати його на цінну вторинну сировину для виробництва нових хімічних речовин і пластику еквівалентної якості.

Бібліографія

1. Chemicals and petroleum industry game changer: How leaders are using an omni-channel approach to enhance business-to-business customer engagement: Research Insights (2019). IBM Institute for Business Value. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/5JQKNJZM>
2. Deloitte, 2021 Chemical Industry Outlook 2022 On track for a strong recovery <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/energy-resources-industrials/articles/chemicals-industry-outlook.html>
3. Global chemicals industry: opportunities and challenges : An overview of growth predictions and market developments within key chemicals sectors worldwide, November 2021 <https://group.atradius.com/documents/atradius-industry-trends-global-chemicals-industry.pdf>
4. Фрагментарна аналітична оцінка деяких змін, які відбулися в національному хімпромі в період воєнного стану: Коротка аналітична довідка. ДП «Черкаський НДІТЕХІМ» <http://www.nditekhim.com.ua/himichna-promyslovist-ukrayiny-2.html>
5. Osterwalder A. and Pigneur Y., Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2010.

РОЛЬ ОБРАЗОТВОРЧОГО МИСТЕЦТВА В ЧАСИ ВІЙНИ

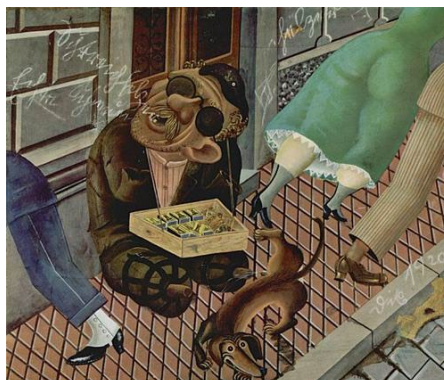
Марина Пономаренко

*Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського, Україна,
Клайпедський Університет, Литва
e-mail: el.mari@ukr.net*

Актуальність. Означена тема є частиною наукового дослідження українського образотворчого мистецтва в контексті війни росії проти України. Стрімкі воєнні події щодня призводять до змін в різних сферах життя українського та європейського суспільства. Царина образотворчого мистецтва не є виключенням. Протягом останніх дев'яти місяців українські художники створили чимало композицій, в яких втілена їхня реакція на події війни. Це надає багатий матеріал для дослідження змін в образотворчому мистецтві України та його ролі в контексті світового мистецтва часів війни.

Ключові слова: мистецтво, живопис, митці, криза ідентифікації.

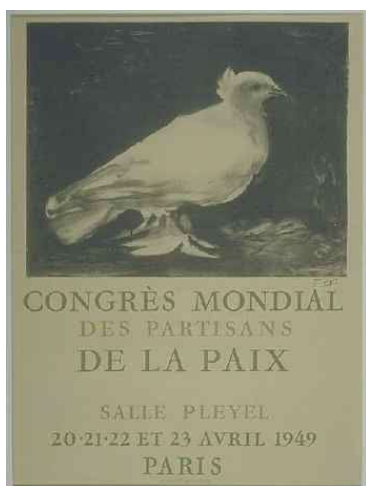
Наукова проблема. Світова історія переконує в тому, що під час війни мистецтву належить важлива роль. В соціально-психологічному плані війна завжди означає руйнацію цілісного сприйняття картини світу та особистої персональної ідентичності людини, нездатність людей до фіксації чіткої позиції щодо плюральних аксіологій. Розчарування в традиційних цінностях, втрата віри в людей та пережиті жахи стали частиною повоєнних років в історії людства. Такі періоди в мистецтві позначені переживанням загальної для багатьох народів травми та пошуком нової виразної мови і драматургії сюжету. Прикладом є реакція митців на Першу світову війну (1914 – 1918 рр.) та Другу світову війну (1939 – 1945 рр.) – європейське мистецтво стикнулось з проблемою невідповідності існуючих форм та змістів вимогам часу та настроям (іл. 1, 2). Роль образотворчого мистецтва цих часів полягала у відображенні драматичних наслідків війни – полотна Пікассо, Нольде, Дікса залишили нагадування про страшні діяння, скоєні людьми проти людей.



Ілюстрація 1. Отто Дікс. Продавець сірників. 1921 рік.



Ілюстрація 2. Пабло Пікассо. Герніка. 1937 рік.



Ілюстрація 3. Х. Мецкес. Мертвий голуб.



Ілюстрація 4. П. Пікассо. Голуб миру.

Ця ідея зберігається в європейській художній риторичі періоду холодної війни (1947 – 1990 рр.), яка виразно втілена в символічному творі Харальда Мецкеса «Мертвий голуб» (1956 р.) (іл. 3). Картина з'явилась як реакція художника на жорстке придушення Угорського повстання 1956 року, військами Радянського Союзу, який продемонстрував готовність утримувати комуністичні режими в державах Варшавського договору. Харальд Мецкес цитує твір Пабло Пікассо «Голуб миру» (1949 р.), котрий являв собою символ всесвітніх конгресів з захисту миру, що організовувались при підтримці Радянського Союзу (іл. 4). Зміст картини очевидний: союзники, що пропагували гасло «Миру–Мир», так і не прийшли до нього, а, навпаки, стали провокувати військові конфлікти.

На даному етапі невизначеність перебігу і тривалості війни росії проти України обумовлюють неможливість передбачення всіх змін, які відбудуться в мистецтві цього періоду. Але, співставлення з історичним досвідом людства воєнних часів, надає можливість зробити прогностичний аналіз змін в українському мистецтві останніх місяців.

Теоретичні основи. Подолання деконструкції та кризи ідентифікації в умовах, коли «дзеркало світу розбите в уламки», актуалізує відродження гуманістичної спрямованості мистецтва (Пономаренко, 2021). Саме портретний жанр розкриває ідею гуманізму, утверджує роль особистості та цінність людського життя. Ця думка підтверджена в дослідженнях знаних вчених (Гращенко, 1996, Тарасенко, 2005). У європейській культурі діалог про самопізнання приходиться на епоху Ренесансу та співпадає з розквітом портретного жанру. В цей період формування нового типу європейської свідомості ціниться особистість, індивідуальні особливості характеру, неповторність зовнішності. Тому, вивчення проблем мистецтва Ренесансу стали теоретичною базою даної роботи (Dvořák, 1927–1928).

Під час війни, коли загострюється відчуття можливої раптової смерті, цінність людини підкреслюється через портретні твори, які набувають особливої важливості, нових значень і нових сюжетно-змістових інтерпретацій.

Методологія. Методологічною базою даного дослідження є герменевтика та компаративістика. Також, для аналізу художньо-стилістичного та образного ладу творів українських художників було використано іконографічний, іконологічний, історичний та порівняльний методи.

Результати. Мистецтво воєнних часів осмислює загальну для багатьох народів травму у різні способи: зміна жанрових пріоритетів, змісту та художньої мови творів.

Особливу увагу пригортає гуманістична спрямованість творів та звернення окремих українських митців до релігійної іконографії. Прикладом такої тенденції є композиція «Ягня», створена у 2022 році одеською художницею Катериною Білетіною. На полотні зображена юна дівчина в українському вбранні – донька художниці Варвара, яка задумливо дивиться на маленьке ягня. В зображенні ягняти втілено образ Агнца Божого (лат. Agnus Dei) – іменування Ісуса Христа, відоме з Євангелія від Іоанна. У світі цей образ відомий ще з ранньохристиянського мистецтва. Його традиційна іконографія варіативна: агнець з німбом; агнець, що тримає хрест або Хоругву Воскресіння (білий прапор з червоним хрестом); агнець у колі; агнець з голубкою або з левом; агнець, що має сім очей; агнець із зв'язаними ногами. (Normand, 2012). Іконографічна розробка Катерини Білетіної являє собою інтерпретацію традиційної іконографії «Агнець Божий». Художниця вводить до композиції світського живопису образ Христа, що спокутує гріхи людей.



Ілюстрація 5. К. Білетіна. Ягня. 2022 рік.



Ілюстрація 6. Брати ван Ейкі. Поклоніння Агнцу Божому. Центральна частина Гентського вівтаря. Фрагмент. 1432 рік.

Висновок.

Домінуючим жанром стає портрет, якому належить гуманістична місія – ствердження цінності людського життя та окремої особистості. В українському мистецтві останніх місяців з'явилась тенденція звернення до символіки та тематики релігійних сюжетів.

Важлива роль мистецтва в часи війни міститься у відновленні цілісного сприйняття людини та світу.

Бібліографія

1. Пономаренко, М. (2020). Марина Пономаренко: усвідомлення себе у триптиху «Сімейні реліквії». Образотворче мистецтво. Київ: Софія-А.
2. Гращенков, В. (1996). Портрет в италийанской живописи Раннего Возрождения. Москва: Искусство. Т. 1. 423.
3. Тарасенко, О. (2005). Портрет і ритуал. Мистецтвознавство України. Київ: Фенікс. 5. 56–68.
4. Dvořák, M. (1927–1928). Geschichte der italienischen Kunst im Zeitalter der Renaissance. Munchen: Piper. V. 2.

ВИМУШЕНА ЕМІГРАЦІЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У 2022 РОЦІ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ: СТАН ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ

Олександра Роженко

Клайпедський університет, Литва

e-mail: oleksandra.rozhenko@ku.lt

Актуальність. Економічна безпека України, згідно з Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, - одна з основних складових національної безпеки держави. Забезпечення економічної безпеки України є не тільки шляхом зберігання стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, а й підвищення конкурентоспроможності України у світовому економічному середовищі тощо. За вказаною Методикою, «складовими економічної безпеки є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпеки». Кожна з цих складових характеризує стан того чи іншого соціально-економічного процесу в суспільстві, здійснення якого не можливе без використання таких ресурсів господарювання, як трудові ресурси. Саме трудові ресурси, як такі, що приводять в дію інші види ресурсів, виступають стратегічною основою для виконання завдань як збереження існуючого рівня економічної безпеки, так і збільшенням здатності національної економіки до сталого та збалансованого зростання. Тому, вимушена еміграція трудових ресурсів України, яка почалася у зв'язку з російською агресією у 2022 році є загрозою економічній безпеці України.

Наукова проблема. Визначення стану та аналіз державного регулювання вимушеної еміграції трудових ресурсів у 2022 дасть змогу сформулювати систему нормативно-регуляторного та господарсько-управлінського впливу на них, що сприятиме більш ефективному управлінню ними, з метою формування потенціалу їх відновлення та розвитку.

Теоретичні основи. У науковій літературі засади забезпечення економічної безпеки України, зокрема трудових ресурсів, розглядалися у працях таких українських учених, як: М.П. Денисенко (Денисенко, Колісниченко, Гомон, 2022), де досліджено інноваційний аспект, в якому використовується окрема частина трудових ресурсів; Т.Л. Зубко (Зубко, 2022), в даній роботі продемонстровано сучасні напрямки розвитку теорії та практичного інструментарію формування інтересів країни і оцінювання стану їх захисту; Л.В. Левковська, якою в роботі (Левковська, Добрянський, 2022) наголошено, що оцінка рівня економічної безпеки формується на основі опрацювання значних масивів даних, в тому числі стосовно трудових ресурсів, але «складність застосовуваних моделей зумовлена об'єктивною необхідністю врахування різних за характером та спрямованістю показників, котрі необхідно поєднувати в єдину методичку для одержання максимально об'єктивних результатів» та інші. Однак питання визначення стану та адаптації теоретико-правових аспектів державного регулювання вимушеної еміграції трудових ресурсів як загрози економічній безпеці Україні не є достатньо вивченими, що свідчить про необхідність дослідження в цьому напрямі.

Методологія. Використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методи причиннонаслідкового аналізу - для встановлення змістовної залежності стану економічної безпеки України від вимушеної еміграції людського капіталу, зокрема трудових ресурсів; системно-структурний метод - для формування напрямку удосконалення методики оцінки економічної безпеки на різних рівнях управління, зокрема, трудовими ресурсами; абстрактно-логічний – визначено необхідність державного регулювання збереження та відновлення людського капіталу, в тому числі трудових ресурсів.

Результати. Згідно зі Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року (<https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021>): «Загалом показники всіх основних складових економічної безпеки залишаються низькими, що зберігає високими ризики прояву масштабних дестабілізаційних явищ у розвитку економіки в довгостроковій перспективі». Стан економічної безпеки України наведено на рисунку 1.

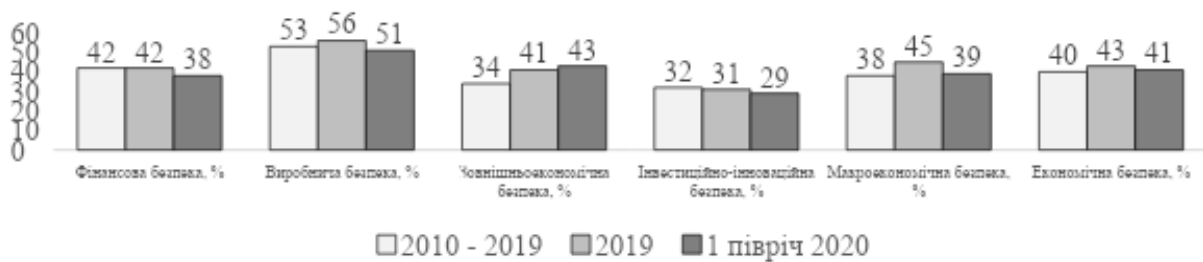


Рисунок 1 – Стан економічної безпеки України, складено автором, згідно з <https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021>

Дана методика визначення стану економічної безпеки України, комплексно враховує множинність характеристик соціально-економічного розвитку суспільства, в тому числі використання різних видів ресурсів, зокрема трудових. Однак, на відміну від методики, не включає інструментарій оцінки безпекового використання ресурсів, зокрема трудових, на макrorівні, що дало б змогу здійснювати відповідне управління та регулювання, в тому числі відповідними викликами та загрозами, які виділено у розділі 2 Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року (<https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021>), особливо в умовах воєнного стану.

В нормативно-правовому полі регулювання питань відновлення ресурсного потенціалу України втраченого за результатами воєнних дій, що почалися у 2022 році, з'явилися відповідні документи: стосовно фінансових ресурсів, згідно з <https://www.fg.gov.ua/print/article/51278.html>, «задня збереження стабільності банківської системи та підтримки вкладників українських банків» передбачено такі кроки: повне відшкодування коштів за вкладами, запровадження дистанційних виплат гарантованого відшкодування; триває процедура обговорення, згідно з Проектом спільного наказу міністерства економіки України та фонду державного майна України «Про затвердження методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією російської федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності», щодо відшкодування майна відповідних суб'єктів. Також передбачено перевезення майна та переміщення виробничих потужностей на безпечну територію; запропоновані «запобігання впливу потенційних загроз на діяльність державних підприємств, товариств та банків в умовах війни» у частині корпоративного управління; стосовно регулювання питань використання трудових ресурсів в умовах воєнного стану існує Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який прийнято у березні 2022 року, значну частину змін до якого прийнято 1.07.2022 року, що є не синхронними змінами з процесами вимушеної еміграції трудових ресурсів. З проведеного огляду нормативно-правових основ державного регулювання вимушеної еміграції трудових ресурсів, яка почалася у 2022 році, як загрози економічній безпеці України, зрозуміло, що методичний інструментарій управління трудовими ресурсами України сформовано фрагментарно, зокрема в контексті забезпечення її економічної безпеки, найбільше навантаження щодо відновлення ресурсного потенціалу України, втраченого в результаті збройного конфлікту, знаходиться саме на трудових ресурсах, які є найскладніші в управлінні та регулюванні.

Рішенням Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію національної безпеки України» <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020>, одним з основних напрямків зовнішньополітичної та внутрішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки виступає людський капітал. Згідно зі статтею 57 Рішення Ради національної безпеки і оборони України завданнями щодо розвитку людського капіталу є: створення робочих місць, модернізація системи освіти, культурний розвиток громадян, покращення їх здоров'я та фізичного розвитку, забезпечення гендерної рівності, зростання добробуту населення, підвищення рівня народжуваності та зниження рівня смертності, забезпечення права людини на охорону здоров'я, забезпечення громадянам з особливими потребами повної інклюзії у суспільство тощо. Згідно із Заключними положеннями Рішення Ради національної безпеки і оборони України: «Стратегія є основою для розроблення таких документів щодо планування у сферах національної безпеки і оборони, які визначатимуть шляхи та інструменти її реалізації: Стратегія людського розвитку». Дана норма державного регулювання комплексна та інтегрує вичерпну сукупність змістовних характеристик, якими описується розвиток людського капіталу. Але, вимушена еміграція трудових ресурсів, яка почалася у 2022 році, вносить

значні негативні структурні та якісні зміни в напрямку розвитку людського капіталу, а й забезпечення економічної безпеки України і, як наслідок, національної безпеки держави.

Дослідження центру економічної стратегії, зокрема, Стійкість України перед кризами: формування та розвиток людського капіталу (Коломієць, Самойлюк, 2021), підтверджують актуальність досліджень науково-практичної проблеми управління та державного регулювання людського капіталу, в тому числі трудових ресурсів, як вектору забезпечення стійкості України, в тому числі її економічної та національної безпеки. Основними напрямками формування та розвитку людського капіталу виділено: демографічні загрози та стійкість робочої сили до трансформаційних змін ринку праці. Серед демографічних загроз виділено зовнішня міграція, яка, до 2022 року, в основному, характеризувалася як трудова та освітня, частка перетворення яких на постійну та незворотно, відповідно, мала позитивну динаміку. В забезпеченні стійкості робочої сили до трансформаційних змін ринку праці важливу роль відводиться системі освіти всіх можливих верств населення та системі перекваліфікації, завдяки якій відбувається рух робочої сили між секторами ринку праці.

Існують дослідження стану економіки під час війни, зокрема (Вишлінський, Г., Репко, М., Гайдай, Ю. та ін, 2022), згідно з яким мають місце негативні економічні наслідки за різними напрямками вивчення, зокрема за діловою активністю, що опосередковано характеризує стан трудових ресурсів, та констатовано факт найбільшого впливу мільйонної міграції українців «на формування та розвиток людського капіталу у середньостроковій та довгостроковій перспективі». Сфера регулювання трудових ресурсів прямо не включено до Урядових заходів та варіантів майбутніх політик. Дослідження економіки України під час війни включають “Втрати та потреби у відновленні”, що розглядається через різні типи майна. Інші розділи даного дослідження розкивають тактичні та оперативні важелі регуляторного впливу, людський капітал, зокрема трудові ресурси, як важіль стратегічного впливу, досліджено посередньо.

В дослідженні (Резнікова, 2022) проведено стратегічний аналіз безпекового середовища України встановлено, що «важливе значення для забезпечення національної безпеки України в післявоєнний період матимуть такі напрями державної політики, як ... відновлення економічного та людського розвитку України, підвищення ефективності державного управління тощо».

Висновок. Вимушена міграція, яка почалася у 2022 році, виступає окремим видом зовнішньої міграції, яка є загрозою економічній, зокрема, та національній безпеці України в тактичній та стратегічній перспективі. Для забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях соціально-економічного розвитку в умовах воєнного стану в державі є необхідність розробки та впровадження нових, удосконалених механізмів управління, зокрема, трудовими ресурсами, в процесі вимушеної міграції населення. Виконання завдань визначення стану та державного регулювання цього явища стануть підґрунтям для розробки відповідних інноваційних механізмів управління, нівелювання відповідних загроз та забезпечення економічної безпеки на нано-, мікро-, та макрорівнях.

Бібліографія

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ; Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 № 1277 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v1277731-13> (дата звернення: 28.10.2022)
2. Денисенко М.П., Колісніченко П. Т., Гомон Н. М. (2022). Інноваційні засади забезпечення економічної безпеки малого та середнього підприємництва. Економіка та держава № 1/2022. С. 4-12.
3. Зубко, Т. (2022). Методи оцінювання економічної безпеки країни. Держава та регіони , № 2 (125). С. 18-23.
4. Левковська, Л., Добрянський, О. (2022). Узагальнююча оцінка рівня економічної безпеки у макроекономічному вимірі. Ефективна економіка. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.7
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року" : Указ Президента України; Стратегія від 11.08.2021 № 347/2021 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021> (дата звернення: 28.10.2022)

6. Фролова, Л., Роженко, О. (2016). Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства . Актуальні проблеми економіки, № 3 (177). – с. 199-210
7. Ольга Білай «Повне відшкодування вкладів під час війни – важлива умова фінансової безпеки України», пресреліз. URL: <https://www.fg.gov.ua/print/article/51278.html>
8. Проект спільного наказу міністерства економіки України та фонду державного майна України «Про затвердження методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією російської федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності» URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=feb8ff4a-45ed-4b18-a273>
9. Мінекономіки: Що потрібно знати бізнесу про програму релокації підприємств. Міністерство економіки України, опубліковано 29 березня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-shcho-potribno-znati-biznesu-pro-programu-relokaciyi-pidpriyemstv>
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо здійснення моніторингу потенційних загроз національній безпеці України у сфері економіки. Номер і дата реєстрації: № 7176 від 19.03.2022. Статус: проект прийнято в першому читанні та готується до другого. Юридична сотня. URL: <https://legal100.org.ua/zabezpechennya-ekonomichnoyi-bezpeki-ukrayini-7176-vid-19-03-2022/>
11. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 03.11.2022)
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України; Стратегія від 14.09.2020 № 392/2020 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020> (дата звернення: 28.10.2022)
13. Коломієць, О., Самойлюк, М. (2021). Стійкість України перед кризами: формування та розвиток людського капіталу. Центр аналітичної стратегії. Аналітичний бріф, 45 с.
14. Вишлінський, Г., Репко, М., Гайдай, Ю. та ін (2022). Економіка України під час війни: оперативна оцінка. Центр економічної стратегії. Аналітична оцінка, 23 с.
15. Резнікова, О. (2022). Стратегічний аналіз безпекового середовища України. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovo-ho-seredovyshcha-ukrayiny>

ГРОМАДЯНСЬКО-НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ЯК ЧИННИК В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ У ЛИТВІ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Марина Субота

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна;

Клайпедський університет, Литва

marina.subota@karazin.ua

maryna.subota@ku.lt

Актуальність. Ескалація військових дій Російської Федерації в Україні 24 лютого 2022 року призвела до найбільшого потоку біженців у Європі з часів Другої світової війни (United Nations High Commissioner for Refugees, 2022). Зокрема у Литовській республіці станом на початок листопада 2022 р. зареєстровано 70 тис. українських воєнних біженців (переважна більшість з яких – це жінки і діти) (Oficialiosios statistikos partalas, 2022). Перед литовською державою і місцевими приймаючими громадами, які проявлять безпрецедентну солідарність з українцями, що страждають від агресивної війни, постали актуальні завдання в царині міграційної політики, формування власних стратегій прийому, адаптації та інтеграції великої кількості тимчасових або постійних вимушених мігрантів (невизначеність тривалості та перебігу військового конфлікту, а також перебігу післявоєнної відбудови, не дозволяє сьогодні прогнозувати, скільки українців повернуться додому чи вирушать до інших країн, а скільки – залишаться і сформують нову українську діаспору в Литві чи асимілюються).

Ключові слова: вимушена міграція, громадянство, адаптація, національна ідентичність.

Наукова проблема. Хоча це далеко не перший досвід регулювання міграційних процесів, з яким у своїй нещодавній історії зіткнулася Литва, український кейс має свою виражену специфіку. Ця специфіка потребує наукового вивчення (як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях) та урахування при створенні й запровадженні відповідних стратегій міграційного менеджменту. Це вивчення має бути багатофакторним, міждисциплінарним, і поряд з іншими, враховувати особливості взаємодії українських воєнних біженців з новим соціокультурним середовищем, до якого їм необхідно пристосуватись, зокрема пристосувати свою ідентичність.

Мета дослідження: охарактеризувати громадянсько-національну ідентичність як чинник, що має братися до уваги при управлінні процесами адаптації українських вимушених мігрантів у Литві під час російсько-української війни.

Теоретичні основи. Фокус дослідницького інтересу на соціокультурних складових процесів адаптації вимушених мігрантів під час війни зумовлює звернення до теоретичних напрацювань та інструментарію соціології і соціально-культурної антропології. У їхніх межах можна відділити два основних теоретико-методологічних підходи до вивчення процесів адаптації вимушених мігрантів – ресурсний та соціокультурний. Ресурсний підхід розглядає адаптацію як пристосування до втрати значної частини ресурсів вдома (особистих, матеріальних, соціальних, комунікаційних, культурних тощо) і отримання доступу до цих ресурсів на новому місці перебування. У межах же соціокультурного підходу адаптація розглядається як подолання шоку від зміни звичного соціального і культурного оточення та необхідність пристосуватись до іншої культури, у тому числі, знайшовши спосіб співіснування ідентичності вимушених мігрантів з ідентичностями оточуючих груп. Інтеграція в громадах, які їх приймають, відповідно, може інтерпретуватися як зближення ідентичностей (Тітар, 2016). У нашому дослідженні в якості концептуальної бази використовується саме не цей, соціокультурний підхід.

Методологія. Спираючись на зазначені теоретико-методологічні засади, ми здійснили теоретичний аналіз проблеми. Методом отримання первинних емпіричних даних були проведені нами біографічні (нарративні) інтерв'ю з вимушеними мігрантами з України, які зараз мешкають у Клайпеді (12 інтерв'ю, травень-вересень 2022 року). Цей якісний, ітерпретативний метод дослідження дозволяє визначити ті епізоди і моменти, які мають для респондента найбільшу суб'єктивну цінність, дозволяє розкрити структури і смисли життєвого досвіду.

Результати. Міграція людей, що рятуються від війни, – це складний процес, пов'язаний з психологічними потрясіннями, коли травму доводиться пережити в умовах повномасштабної війни вдома, коли є травматичний досвід евакуації, втрати дому і значної частини ресурсів, а також коли

доводиться переживати травматичний досвід адаптації до нового соціокультурного оточення. Також, у випадку українських біженців, у багатьох також є травма, пов'язана з сімейною розлукою.

Щодо своїх подальших намірів, то переважно респонденти висловлювали надію, що все це – тимчасово, і вони повернуться додому. Проте, якщо ситуація в Україні буде розвиватися несприятливим чином, то вони готові передивитися свої наміри. В цілому, переважає невизначеність планів.

Щодо адаптації до нового соціокультурного оточення, то, на думку респондентів, практики солідарності, які по відношенню до них демонструють представники приймаючої Клайпедської громади, дуже полегшують їхню адаптацію. Також велике значення має суміщення етичних чинників (спільна європейська ідентичність, схожий історичний досвід). Також важлива відсутність мовного бар'єру (з російською мовою як спільною мовою для спілкування, хоча емоційне ставлення до російської мови в українських біженців зазнало змін). Респонденти в цілому підкреслюють, що у Литві, у Клайпеді, через відносні культурну і мовну близькість, адаптація до нового соціокультурного оточення – не є ускладненою, міжкультурна комунікація відбувається без перешкод.

Специфіка адаптації українських воєнних біженців полягає ще й у тому, що агресія Російської Федерації явно спрямована проти української державності та проти існування української нації. Тому вона призвела до дуже значного піднесення солідарності українців та до формування значно більш вираженої української національно-громадянської ідентичності (на колективному і на індивідуальному рівні). Про це свідчить як дані наших інтерв'ю з воєнними біженцями у Клайпеді, так і кількісні соціологічні дослідження, які проводилися в Україні авторитетними соціологічними компаніями наприкінці літа 2022 року. Так, відповідно до даних, отриманих Київським міжнародним інститутом соціології (на замовлення Інституту соціології НАН України), в першу чергу як громадян України себе самоідентифікували 84,6% опитаних (Київський міжнародний інститут соціології, 2022). А відповідно до даних Соціологічної групи Рейтинг – 94% (Соціологічна група Рейтинг, 2022). Різниця у відсотках тут зумовлена різною методологією опитувань. У першому – треба було обрати тільки одну альтернативу, а у другому – був множинний вибір (тобто можна було обрати декілька варіантів відповіді – регіональну, європейську, радянську тощо ідентичності).

При цьому національну ідентичність ми інтерпретуємо в традиціях української соціології як колективну ідентичність політичного співтовариства (пов'язаного з певною географічною територією). На індивідуальному рівні вона пов'язана з усвідомленням власної згоди та причетності до низки цінностей, закріплених у єдиній системі політичних та громадянських утворень у державі, таких як історична пам'ять, мова, релігія тощо. Громадянська ж ідентичність – це ототожнення себе із спільнотою громадян національно-громадянського утворення. Цей термін відсилає до феномену усвідомленого та активного громадянства, до усвідомлення себе членом певного громадянського суспільства.

Довгий час (з періоду незалежності) колективна ідентичність українців була не досить чіткою, множинною, мали місце суттєві регіональні, мовні та культурні розбіжності (у сприйнятті населенням свого історичного минулого, національних інтересів та загальнонаціонального розвитку в майбутньому). Однак спостерігалася і поступове зростання національно-громадянської ідентичності. Головним чином така громадянська мобілізація спостерігалася у зв'язку із значущими політичними подіями – «Помаранчевою революцією» 2004 року; подіями 2013-2014 років – «Євромайданом» / «Революцією гідності» та початком збройної агресії Російської Федерації – анексією Кримського півострова та окупацією частини Луганської і Донецької областей. Нинішня ж, повномасштабна фаза військової агресії, за результатами соціологічних досліджень в Україні, призвела до стирання багатьох регіональних розбіжностей в цьому плані (в тій частині країни, яка з 2014 року не перебувала в окупації).

Ще одна специфіка вимушеної міграції українців через війну пов'язана з тим, що вона відбувається в цифрову епоху. Сьогодні, де би українці не знаходилися географічно, вони значною мірою знаходяться в українському інформаційно-комунікативному просторі (тобто у просторі сьогоденних українських наративів і смислів, де відбувається зміцнення української національно-громадянської ідентичності). Ці мігранти перебувають на постійному зв'язку з рідними і близькими, що залишилися на території України, на зв'язку з локальними спільнотами свого міста чи селища (завдяки групам і каналам у популярних месенджерах, де дізнаються про обстановку вдома). Вони споживають новини від офіційних українських конвергентних та інтернет-медіа, а також від української блогосфери. Про це свідчать результати проведених нами біографічних інтерв'ю з вимушеними мігрантами з України у Клайпеді – усі респонденти відзначили таку свою поведінку (подекуди навіть адиктивну). Аналогічні дані було отримано і в рамках іншого нашого дослідницького

проекту, присвяченого медіаспоживанню студентів Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (дослідження проводилося методом онлайн опитування у вересні-жовтні 2022 року, n=420, з них прибувають за межами України через війну 182 особи). Й 95% респондентів, що проживають за кордоном, відзначили своє постійне перебування в інформаційному просторі України завдяки використанню цифрових медіа (підкреслювали свій усвідомлений вихід з російського інформаційного простору – з російської блогосфери). При цьому під час війни з Росією, в українському (про-українському) сегменті соціальних мереж, месенджерів, відеохостингів тощо спостерігаються явні процеси мережевої залученості, самоорганізації, саморегуляції, солідарності та спільних дій, зумовлені новими цифровими технологіями – волонтерство, пожертви, протидія російській пропаганді та цілеспрямоване просування своїх меседжів і наративів для внутрішньої і зовнішньої аудиторій.

Висновок. Процес вимушеної міграції українців тільки розгортається, і його динаміка визначається динамікою військових подій, а також і динамікою змін, які відбуваються в українському суспільстві. Для українців ця війна – період сильної громадянської мобілізації, зростання патріотизму і української ідентичності. Не зважаючи на культурну близькість, цей аспект впливатиме на подальші процеси адаптації вимушених мігрантів з України у Литві, і зумовлюватиме потребу в дотриманні принципів міжкультурності (інтеркультурності), взаємного зближення, без вимог швидкої зміни ідентичності цих мігрантів.

Бібліографія

1. Ukraine Refugee Situation (2022). United Nations High Commissioner for Refugees. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
2. Karo pabėgėlių iš Ukrainos (2022). Oficialiosios statistikos portalas. <https://osp.stat.gov.lt/ukraine-dashboards>
3. Тігар, Іван (2016). Поняття та критерії адаптації й інтеграції внутрішньо переміщених осіб і умови зняття статусу переселенця», Український соціум, 4, 57–68. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2016_4_6
4. Показники національно-громадянської української ідентичності (2022) Київський міжнародний інститут соціології. <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1131&page=1>
5. Сімнадцяте загальнонаціональне опитування «Україна в умовах війни. Ідентичність. Патріотизм. Цінності» (2022). Соціологічна група Рейтинг. https://ratinggroup.ua/research/ukraine/s_mnadcyate_zagalnonac_onalne_opituvannya_denti_chn_st_patr_otizm_c_nnost_17-18_serpya_2022.html

КВАНТИФІКАЦІЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РИНКІВ ПІД ЧАС ШОКОВИХ СТАНІВ

Марина Юрченко

Клайпедський університет, Литва

maarinaiurchenko@gmail.com

Актуальність. Волатильність цін на фінансові активи є ключовим показником для ефективного управління інвестиційними портфелями, а тому її оцінка є невід'ємною складовою фінансового менеджмента. Очевидно, що поведінка фінансових інструментів (зокрема їх волатильність) під час шоків станів істотно змінюється, але квантифікація цих змін є досить складною задачею. Флюїдна природа ринку диктує необхідність розробки потужних аналітичних методів, які брали би до уваги не лише стійкі макроекономічні показники, але й враховували б означені випадкові чинники.

Ключові слова: волатильність, фінансові інструменти, фондовий ринок,

Наукова проблема. Проблема полягає в тому, що флуктуації цін на фондовому ринку є надзвичайно складним об'єктом для аналізу: процес ціноутворення прямо залежить від низки випадкових факторів, серед яких є як об'єктивні економічні показники, так і суб'єктивні, що пов'язані із ірраціональною поведінкою різних економічних агентів.

Теоретичні основи. Більшість класичних моделей ринків принципово не здатні відобразити зміни у поведінці волатильності: наприклад, модель Блека-Шоулза вимагає, щоб волатильність була сталою і не змінювалась у часі. У більш складних підходах (наприклад, моделях Хестона, CEV тощо) часто використовуються стаціонарні випадкові процеси, які теж не можуть відтворити ефект шоків станів. В цьому контексті показовою є пандемія COVID-19, що спричинила справжній шок для фондових ринків.

У цій роботі ми пропонуємо метод квантифікації ефекта пандемії на волатильність ринків за допомогою технік статистичного оцінювання за високочастотними спостереженнями дробової дифузії. У ході роботи здійснили непараметричне статистичне оцінювання функції волатильності промислового індекса Доу-Джонса – запропонована нам техніка підтверджує колосальне збільшення волатильності у березні 2020 року.

Нехай $S = \{S(t), t \geq 0\}$ – випадковий процес, що репрезентує динаміку ціни певного актива в часі. Припустимо, що

$$S(t) = e^{X(t)},$$

де $X = \{X(t), t \geq 0\}$ є дробовою дифузією вигляду

$$X(t) = X(0) + \int_0^t \beta(s)ds + \int_0^t \sigma(s)dB^H(s)$$

Процес B^H є дробовим броунівським рухом, тобто центрованим гауссовим процесом із коваріаційною функцією $E[B^H(s)B^H(t)] = \frac{1}{2}(|t|^{2H} + |s|^{2H} - |t-s|^{2H})$, де $H \in (0,1)$. Параметр H називається параметром Хюрста і відповідає за ефект пам'яті у моделі: якщо $H > 1/2$, прирости дробового броунівського руху є додатно корельованими (так звана “довга пам'ять”); при $H < 1/2$ прирости є від'ємно корельованими (“коротка пам'ять”). Випадок $H = 1/2$ відповідає незалежним приростам і, як наслідок, відсутності пам'яті. Наша задача полягає в непараметричному оцінюванні індекса Хюрста H та функції волатильності $\sigma = \sigma(t)$.

Для оцінки індекса Хюрста припустимо, що логарифм ціни X спостерігається на рівномірному дискретному розбитті $\{0 = t_0 < t_1 < \dots < t_n = T\}$ відрізка $[0, T]$, $t_k = \frac{k}{n}$. Позначимо

$$V^n(X)_t := \sum_{k=1}^{\lfloor nt \rfloor - 1} |X(t_k) - X(t_{k-1})|^2$$

$$V^{2n}(X)_t := \sum_{l=1}^{\lfloor \frac{nt}{2} \rfloor - 1} |X(t_{2l}) - X(t_{2l-2})|^2$$

Тоді оцінка $\hat{H} := \frac{1}{2} - \frac{V^{2n}(X)_T - V^n(X)_T}{2 \log 2}$ є консистентною оцінкою параметра Хюрста H (див., наприклад, [3]). Для непараметричної оцінки функції волатильності припустимо, що індекс Хюрста H відомий (наприклад, оцінений за описаним методом). Тоді випадковий процес $\hat{I}(t) := \frac{1}{n^{1-2H}} V^n(X)_t$ рівномірно збігається за ймовірністю до випадкового процесу $I(t) := \int_0^t \sigma^2(s) ds$ (див., наприклад, [5]), тобто $\hat{I}(t)$ є рівномірно (по t) слабо консистентною оцінкою інтегрованого квадрату волатильності. Зафіксуємо тепер натуральне число $m \ll n$ і позначимо $\pi_{n,m}(t)$ множину точок розбиття, що потрапляють в інтервал $[t - m/n, t + m/n)$. Тоді в якості оцінки волатильності $\sigma(t)$ в точці t можна взяти

$$\hat{\sigma}(t) := \frac{n}{2m} \sum_{k: t_k \in \pi_{n,m}(t)} \left(\hat{I}\left(t + \frac{1}{n}\right) - \hat{I}(t) \right)$$

Методологія. Запропоновано метод оцінки волатильності ринків за допомогою технік статистичного оцінювання за високочастотними спостереженнями дробової дифузії.

Результати. Ми застосували описані оцінки до тикових спостережень промислового індекса Доу-Джонса з 1 січня по 1 травня 2020 р. (33701 спостереження). Оцінений індекс Хюрста становив $\hat{H} = 0.5124605 \approx 0.5$, що відповідає випадку відсутності пам'яті. Оцінки інтегрованої і точкової волатильності подано на Рис. 1 і Рис. 2.

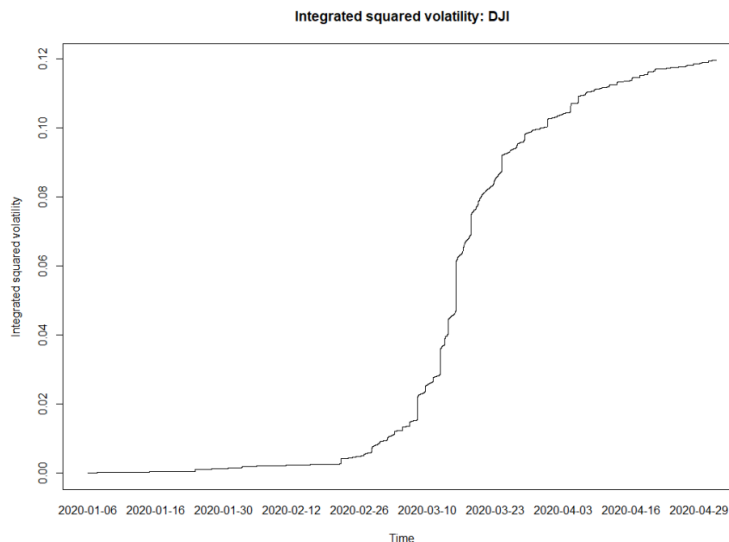


Рисунок 1. Оцінка $\int_0^t \sigma^2(s)ds$ для промислового індекса Доу Джонса

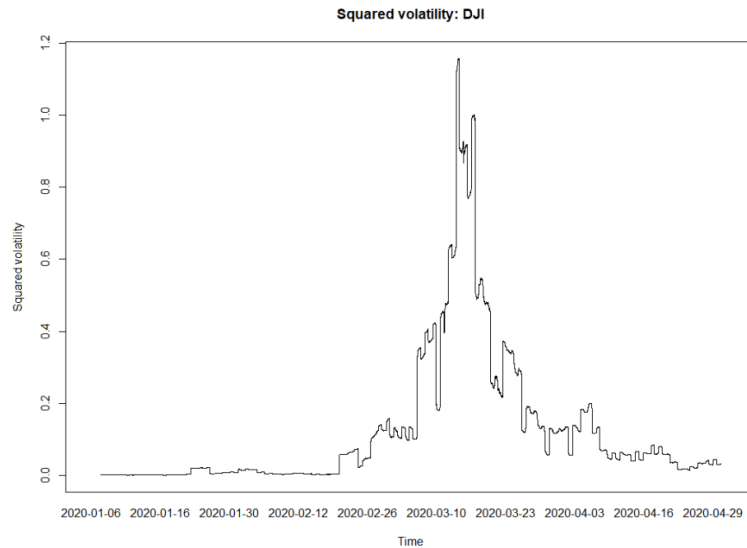


Рисунок 2. Оцінка функції волатильності промислового індекса Доу Джонса

Висновок. На Рис. 2 видно, що у березні 2020 року спостерігалось вибухове збільшення волатильності, що тривало протягом місяця. Після цього волатильність стабілізувалася (хоча нове значення все одно було набагато вищим за допандемійне (шокове)).

Бібліографія

1. Cox, J. (1975). Notes on Option Pricing I: Constant Elasticity of Diffusions. Stanford University.
2. Heston S. L. A Closed-Form Solution for Options with Stochastic Volatility with Applications to Bond and Currency Options. The Review of Financial Studies. №6. – pp. 327–343.
3. Kubilius, K., Mishura, Y., Ralchenko, K. (1993). Parameter Estimation in Fractional Diffusion Models. Springer, 2017. – 390 p.
4. Mishura, Y. (2016). Financial Mathematics. Elsevier, 194 p.
5. Nualart, D. Y., Hu, H., Zhou (2017). Parameter estimation for fractional Ornstein-Uhlenbeck processes of general Hurst parameter, arXiv:1703.09372.

Klaipėdos universiteto leidykla

Iššūkiai vadybos moksle ir studijose. Nr. 3

Tezių ir straipsnių rinkinys

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros

Viršelis foto ir dizainas Jurgitos Paužuolienės

Klaipėda, 2023

SL 1335. 2023 03 03. Apimtis 10 sąl. sp. l.

Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda

Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt, interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>

